

Im Nebel von Moral, Macht und Geld:

Gratwanderungen Sozialer Arbeit in der
Sozialwirtschaft am Beispiel der Berliner
Treberhilfe

(erscheint in: neue praxis – Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozi-
alpädagogik und Sozialpolitik, Nr. 1 2013)

Günter Roth

München, März 13

1. Einführung¹

„Dienstvilla, Maserati und Chauffeur – mit seiner Obdachlosenbetreuung Treberhilfe Berlin finanzierte sich Harald Ehlert ein Luxusleben. Jetzt ermittelt die Staatsanwaltschaft“ (Der Spiegel, 15, v. 12.4.2010.). Die Entrüstung über ‚Maserati-Harry‘, der sich als Geschäftsführer der gemeinnützigen Treberhilfe ein üppiges Jahresgehalt von 322 Tsd. €, plus 90 Tsd. € Sonderzahlung (2009) gönnte, war nicht nur in Berlin groß. Hier schien ein besonders dreister, gieriger Geschäftemacher enttarnt worden zu sein, der sich auf Kosten der Ärmsten und der Gesellschaft bereicherte. Angesichts der öffentlichen Entrüstung schlossen das Diakonische Werk und der Paritätische Wohlfahrtsverband die Treberhilfe (als Verein und gGmbH) als Mitglieder aus, der Senat stellte Strafantrag wegen Untreue, stoppte seine Zahlungen und das Finanzamt erkannte die Gemeinnützigkeit ab. Am Ende war die Treberhilfe insolvent und die Reste wurden durch das Diakonische Werk übernommen. Ferner beschloss der Senat, die Berliner Sozialwirtschaft künftig besser kontrollieren zu wollen und startete eine – bis dato allerdings unerledigte – Bundesratsinitiative zur Verbesserung der Kontrolle und Transparenz der Finanzierung sozialer Dienste.

Der auf den ersten Blick so eindeutig scheinende Fall wirft bei näherer Betrachtung allerdings schwierige grundsätzliche, nicht so eindeutig oder leicht zu beantwortende Fragen auf, die weit über den Einzelfall hinaus gehen, nämlich die nach dem widersprüchlichen Selbstverständnis und der Steuerung Sozialer Arbeit im sich zur ‚Sozialwirtschaft‘ wandelnden ‚Sozialwesen‘ – zwischen brüderlich-solidarischer Hilfe, staatlicher Macht und ökonomischem Kalkül. Erstaunlicherweise stieß der Fall in der Fachwelt indes bisher auf wenig Resonanz, die Hintergründe des Skandals wurden kaum beleuchtet – wie so oft bei Skandalen. Diese evozieren nämlich nicht nur die öffentliche Entrüstung und Sank-

¹ Für Anmerkungen und Kritik danke ich Peter Hammerschmidt und einem unbekanntem Gutachter.

tion im Interesse der Normerhaltung und gesellschaftlicher Ordnung (Durkheim 1992), dieses verstärkt gewissermaßen die Unkenntnis der Hintergründe und die Unterschätzung des Ausmaßes und der Normalität von Devianz (Luhmann 1996: 62). Recherchen² lieferten neben journalistischen Skandalberichten wenig Analytisches, darunter nur eine soziologische Masterarbeit, welche den Fall der Berliner Treberhilfe hinsichtlich der Legitimierung gemeinnütziger Verbände im sog. ‚Dritten Sektor‘ beleuchtet (Büchner 2011).³ Ferner gibt es einen Diskussionsbeitrag in einer praxisorientierten Fachzeitschrift (Douma 2010) und eine Stellungnahme vom Deutschen Berufsverband für Soziale Arbeit (DBSH) – die sich auf die moralische Entrüstung und Verurteilung des Falles als Symptom einer negativen Entwicklung zur ‚Wohlfahrtsindustrie‘ konzentrieren.⁴ Deshalb soll im Folgenden versucht werden, die komplexe, widersprüchliche Logik des ‚Absturzes‘ der Berliner Treberhilfe im Nebel von Moral, Macht und Geld weiter aufzuklären.

2. Die Logiken Sozialer Arbeit und der Sozialwirtschaft

2.1. Brüderliche Solidarität, Moral & Ehre

Soziale Arbeit wurzelt zum einen in privaten Initiativen und Vereinigungen christlicher ‚Liebestätigkeit‘ und bürgerlicher Sozialreform (später auch der Arbeiter- und Frauenbewegung), die ‚ehrenamtlich‘, durch Spenden oder Opfergaben Hilfen für Arme in Asylen, Heimen oder Spitälern erbrachten und organisierten. Hierbei kommt eine ‚brüderliche‘ Solidarität und Moral zum Tragen, die an sich enge persönliche Beziehungen der *Familie* kenn-

² Via Karlsruher Virtueller Katalog (<http://www.ubka.uni-karlsruhe.de/kvk.html>); <http://scholar.google.de/> und www.wiso-net.de, u.a. mit den Stichwörtern Obdachlosenhilfe, Treberhilfe, Wohnungslosenhilfe, Soziale Dienste, Berlin.

³ In der üblichen Nomenklatur bleibt aber unklar, was ‚erster‘ und ‚zweiter Sektor‘ sein soll und warum der Sektor Familie ausgeblendet bleibt, obwohl dieser für den ehrenamtlichen Bereich von Assoziationen relevant ist.

⁴ <http://www.dbsh.de/redsys/soztop/userpages/maserati-2010.html>

zeichnet, aber bis heute zumindest teilweise auch gemeinnützige ‚Nonprofit-Organisationen‘ (NPO).

In *Familien* entsteht Solidarität wie selbstverständlich aus der Liebe zu seinen Nächsten, dem gemeinsam geteilten Leben in gegenseitiger Abhängigkeit und enger sozialer Kontrolle (Durkheim 1992: 173). Die traditionelle Familie bildet eine informelle, kommunistische Subsistenzwirtschaft des ganzen Hauses (Oikos), des ‚symbolischen Tauschs‘ oder der *Ehre*, deren Wesen in der Gabe oder dem Opfer zum Ausdruck kommt (Bourdieu 1998: 163 ff.). Die Gabe, so Marcel Mauss (Mauss 1968), kommt zustande, sofern drei Normen und Pflichten gelten: Es muss gegeben, angenommen und erwidert werden. Bourdieu betont jedoch, dass Gaben und Gegengaben voneinander unabhängig, zeitlich versetzt und nicht identisch erfolgen dürfen: Preise werden entfernt, Geschenke persönlich gestaltet, man zahlt seiner Frau oder Kindern keinen Lohn, nimmt keine Zinsen in der Familie (und in vielen Religionen) usw.; d.h. Gabe und Erwidern, Dankbarkeit und Schuld bleiben im Ungefähren, es herrscht ein Tabu der Berechnung und alles geschieht in einem *Akt der Verkennung* (trotzdem jeder weiß, dass jeder weiß, dass eine Gegengabe kommen wird), Sublimation und Euphemisierung von Ökonomie und Herrschaft, wodurch Liebe, Ehre, Vertrauen usw. zum Ausdruck gebracht werden und entstehen (Bourdieu 1987: 180 ff.; Bourdieu 1993: 192 f.; Bourdieu 1998: 163 f.).

Nun ähneln NPO in vielem großen Familien, als sublimierte Felder oder ‚Ökonomien des symbolischen Tauschs‘ oder der Ehre, wo ‚freiwillige‘ Opfergaben, eine ‚karitative‘, ‚diakonische‘ oder ‚solidarische‘ Einstellung und Verhalten (d.h. gewissermaßen ökonomische Unvernunft) sowie moralisch-ideologische Integrität von den Mitgliedern erwartet werden. Solches gilt selbst für hauptamtlich Beschäftigte, die an sich einer nüchternen zweckrationalen, ökonomischen und rechtlich gesteuerten Logik von vertraglich vereinbarter Leistung gegen Entgelt unterliegen. Dabei haben Ehrenamtliche oder ‚Honoratioren‘ in der Führung von Wohlfahrtsverbänden bis heute einen großen Einfluss, auch wenn deren Bedeutung abgenommen und die Professionalisierung zugenommen

hat.⁵ NPO zeichnen sich oft auch durch patrimoniale, paternalistische Führungsstrukturen aus, zumal für ‚Tendenzbetriebe‘ Mitbestimmungs- und Streikrechte von Beschäftigten nur eingeschränkt gelten.⁶ Infolge dieser Logik der Ehre und Gabe können zudem ökonomische Kalküle in NPO kaum offen eingestanden und reflektiert werden: So zeigten z.B. Bischöfe in Interviews, immer wenn sie auf handfeste ökonomische Belange und Kalküle der Kirche oder religiöser Praxis zu sprechen kamen, ein auffällig verdruckstes Lachen und höchst umständliche oder distanzierende Formulierungen (Bourdieu 1998: 163 ff.). Die brüderlich-familiäre Logik, die gemeinnützige Wohlfahrtsverbände prägt, strahlt aber auch in den gesamten Bereich sozialer und gesundheitlicher Dienste aus, was in Begriffen wie ‚Heim‘ oder ‚Krankenschwester‘ zum Ausdruck kommt, so dass Familiarität, Warmherzigkeit usw. als selbstverständliche Vorbilder oder Bezugspunkte auch für professionelle soziale Dienste gelten.⁷

In einer individuell-rationalen Sicht der Ökonomie ist indes gegenüber selbstlosem Spenden Skepsis angezeigt, weil ein hintergründiges Interesse und der Nutzen der Spender, als Wohlgefühl, soziale Anerkennung, Ehre und Macht oder ‚soziales Kapital‘ betont wird. So entstehen Vorteile aus Reisen, Einladungen, Feiern usw. oder ‚Honoratioren‘ knüpfen und pflegen durch ihre Großzügigkeit oft eher unauffällig, zufällig und nebenbei auch Geschäftsverbindungen. Der Mensch als ‚rational‘ seinen Nutzen verfolgender ‚homo oeconomicus‘ leiste nämlich in der Regel nur durch ‚selektive Anreize‘ (Belohnung oder Zwang) Beiträge zu Kollektivgütern in großen anonymen Gruppen (Olson 1998). In der ökonomischen Sicht wird Altruismus also an sich negiert und unmöglich,⁸ oder zur unwahrscheinlichen Randerscheinung, die au-

⁵ Diese entstammen z.B. beim Deutschen Roten Kreuz traditionell oft dem Hochadel und auf der Kreisebene sind vielfach (aktive oder ehemalige) Landräte, Bürgermeister und Sparkassendirektoren in den ehrenamtlichen Vorständen.

⁶ Oder ‚maternalistische‘ Strukturen, siehe z.B. ‚Schwesternschaften‘.

⁷ Siehe z.B. für die Altenhilfe: Klaes/Schüler 2004.

⁸ Die ‚reine‘ Gabe, so spitzte Derrida philosophisch zu, sei „das Unmögliche“: Streng genommen dürfte eine Gabe nicht einmal als solche erkennbar sein, um wahrhaft großzügig zu sein und jegliche Erwidern, alle Spuren

Berhalb von Familien nur in kleinen Gruppen oder speziellen Verbänden wie Religionsgemeinschaften vorkomme, so dass in modernen Marktgesellschaften primär der Staat Kollektivgüter per *Zwang* organisieren müsse.

2.2. Soziale Arbeit und der Staat

Die zweite Wurzel Sozialer Arbeit bildet die kommunale Fürsorge- oder Sozialverwaltung, d.h. direkt oder indirekt der Staat.⁹ Es sind neben den meist kirchlichen Stiftungen oder genossenschaftlichen Selbsthilfeverbänden zuerst städtische, bürgerliche Selbstverwaltungen, die in modernen, marktgesteuerten Gesellschaften für ‚geordnete‘ Verhältnisse sorgen und einerseits Armen und Bettlern oder ‚drop outs‘ halfen, wenn Familien und Märkte versagten, andererseits auch rigide zur Ordnung und Arbeit anhielten (per Armen- oder Arbeitshaus).

Soziale Arbeit dient der ‚sozialen Problemlösung‘,¹⁰ mithin der Beherrschung sozialer Probleme oder Linderung der Folgen von Verletzungen gesellschaftlicher Normen und Störungen der sozialen *Ordnung*, so dass neben die Hilfe ein öffentlicher Kontrollauftrag tritt (Peters 2002). Man gebe dem Armen nicht um seiner selbst willen, so Simmel, vielmehr zum Schutz und zur Förderung des Gemeinwesens, wodurch dieser Teil der Gesellschaft werde (1908: 345 ff.). Wenn Obdachlose von der Straße geholt und vom Betteln, Suff oder Stehlen abgehalten, motiviert und befähigt wieder in Lohn und Brot gebracht werden, hilft das nicht nur den Armen, sondern allen Bürgern, vorzugsweise ‚der‘ Wirtschaft, d.h. vor allem den Kapitaleignern.

des Tauschs, Kalküls, Schuld, Dankbarkeit usw. daraus zu tilgen (Derrida 1993).

⁹ Der Staat gilt mit Weber (Weber 1980: 29) als Institution, die erfolgreich das Monopol auf den legitimen Gebrauch von *Gewalt* über ein bestimmtes Territorium und die Gesamtheit der auf diesem Territorium lebende Bevölkerung beansprucht, wobei mit Bourdieu die symbolische Gewalt zu betonen ist (Bourdieu 1998: 99). Auch um den Preis einer groben Vereinfachung wird hier auf eine Differenzierung von Kommunen und Staat verzichtet (zu diesem Konflikt: Ellwein 1997).

¹⁰ Siehe das allerdings weit darüber hinaus gehende Verständnis der International Federation of Social Workers: <http://www.ifsw.org/>, das auch den ‚sozialen Wandel‘ oder die Förderung der Wohlfahrt als Ziele benennt.

Im Gegensatz zur moralisch geleiteten, brüderlich-familiären, gemeinschaftlichen Solidarität (und Märkten) ist mit dem modernen Anstaltsstaat und seiner Bürokratie universell zu rechnen, wenn alle Stricke reißen: Dessen Hilfe tritt in der Regel äußerst rasch, professionell, auch in entlegenen Gebieten und rund um die Uhr ein, wodurch quasi das Unerwartbare erwartbar werde (Luhmann 1973). Weichherziges, moralisch motiviertes, mildtätiges Geben und Helfen findet in modernen, anonymen Marktgesellschaften eher zufällig statt und ist wenig effizient und effektiv im Vergleich zur geregelten, bürokratisch-professionellen spezialisierten, zielgerichteten staatlichen Hilfe. Die öffentlich finanzierten Hilfen sollen nämlich möglichst *sparsam* eingesetzt werden, denn: „Fußte die Hilfe bloß im Interesse des Hilfsbedürftigen, so wäre dem Prinzip nach gar keine Grenze gegeben“ (Simmel 1908: 349). Allerdings fällt die Bestimmung des ‚richtigen‘ Maßes der ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ schwer, es scheint kaum gute Gründe gegen Bemühungen um soziale Integration, Gleichheit oder Wohlfahrt zu geben, das wohlfahrtsstaatliche Prinzip der ‚Inklusion‘ sei auf ‚selbstreferentielle‘ Expansion angelegt (Luhmann 1981). Bürokratien (auch private) entwickeln immer auch ein Eigenleben und tendieren dazu, die Aufgabenwahrnehmung verbessern, differenzierter zu regeln und Budget sowie Zuständigkeiten ausweiten zu *wollen*, wogegen kontrollierenden Politikern und der Öffentlichkeit oft Informationen, Macht und Interessen mangeln, dieses zu beschneiden.¹¹

Dazu tritt im konservativen deutschen Wohlfahrtsstaat eine spezielle *Verflechtung* auf mit *privaten* Wohlfahrtsverbänden wie Caritas, Diakonisches Werk, Arbeiterwohlfahrt, Rotes Kreuz und Paritätischer Wohlfahrtsverband im ‚*kommunalen Korporatismus*‘ (Thranhardt 1981).¹² Bei weitgehender staatlicher Finanzierung

¹¹ Zur kritischen liberal-ökonomischen Sicht auf den Staat und das drohende ‚Staatsversagen‘: Downs 1957; Niskanen 1971; Dunleavy 1991. Gegen Szenarien des angeblich ‚ausufernden‘ Wohlfahrtsstaates wirken allerdings Grenzen des Sinns staatlicher Hilfen und ihrer Bezahlbarkeit (bzw. der Belastbarkeit der Bürger, vor allem mächtiger Kapitaleigner).

¹² So wurde bis Anfang des 20. Jahrhunderts kaum zwischen privater und öffentlicher Wohlfahrtspflege der – vorwiegend ehrenamtlichen – kommunalen Selbstverwaltung unterschieden (Sachße/Tennstedt 1980;1988; Roth 1999). Oft gab es eine Personalunion und gemeinsame Büros, zum Teil bleibt bis heute eine große persönliche Nähe zwischen Wohlfahrtsverbänden und kommu-

bildeten die Wohlfahrtsverbände bis Mitte der 1990er Jahre ein ‚meso-korporatistisches‘ Oligopol, d.h. diese wurden schon im Vorfeld bei politischen Entscheidungen einbezogen, Weichenstellungen erfolgten in hohem Maße in konsensorientierten Runden außerhalb des Parlaments (z.B. im Deutschen Verein für öffentliche und privat Fürsorge) und die Verbände übernahmen dafür eine *Mitverantwortung* bei der Wahrnehmung *öffentlicher* Aufgaben, z.B. als *Teil* des (gesetzlich vorgegebenen) ‚zweigliedrigen‘ Jugendamtes. Deshalb folgt das Programm der Wohlfahrtsverbände meist staatlichen Finanztöpfen und Leistungsentgelten (Schmid/Mansour 2007). Die ‚Staatsnähe‘ der Wohlfahrtsverbände und mangelnder Wettbewerb im Bereich sozialer Dienste gelten aber wiederum zumindest als mitursächlich für steigende Kosten und eine immer wieder thematisierte Misswirtschaft, ja Dilettantismus in diesem Sektor, mit Skandalen um ‚Vetternwirtschaft‘ oder Korruption (wie z.B. um die Caritas in Trier oder Blutspenden beim Bayerischen Roten Kreuz) (Seibel 1992; Chevalier 2004).¹³

2.3. Soziale Arbeit, ‚Sozialwirtschaft‘ und der Markt

Soziale Arbeit war zwar nie gratis oder umsonst und hatte immer einen ökonomischen Wert, wenn z.B. Obdachlose wieder arbeiten und sich ein normales Leben mit Wohnung usw. leisten konnten oder wollten. Dass aber die wirtschaftliche Seite der Sozialen Arbeit und der ‚Sozial- oder Gemeinwirtschaft‘ seit Mitte der 1990er Jahre derartig in die Diskussion kam, resultiert zum einen aus stark gestiegenen Ausgaben: So entfällt heute knapp die Hälfte des Bruttoinlandsprodukts (BIP) auf den öffentlichen Sektor (sog. ‚Staatsanteil‘), etwa 30% für Soziales; die Ausgaben für Gesundheit und Pflege, Kinder- und Jugendhilfe, Eingliede-

nalen Sozialverwaltungen oder Sozialpolitik. Im Fallbeispiel der Berliner Treberhilfe wurde die Sozialsenatorin Heidi Knake-Werner (Die Linke) ein Jahr nach dem Ausscheiden aus dem Senat Vorsitzende der Berliner Volkssolidarität (http://de.wikipedia.org/wiki/Heidi_Knake-Werner).

¹³ Auch im Fallbeispiel verteilte in Berlin die Liga der Wohlfahrtsverbände selbst noch im Jahr 2010 staatliche Fördergelder weitgehend selbständig und relativ freihändig, ohne dass dieses ausreichend kontrolliert wurde und obwohl schon seit Mitte der 1990er Jahre der marktwirtschaftliche Wettbewerb im Sektor sozialer Dienste verstärkt wurde.

rungshilfe für Behinderte, andere Formen der Hilfe in besonderen Lebenslagen und Bildung lassen sich auf ca. 15-20% des BIP schätzen und in diesen Bereichen arbeiten ca. 8-10 Mio. Erwerbstätige (Meyer 2008).¹⁴ Mit dem wachsenden Wohlfahrtsstaat sind auch die ehemals rein ehrenamtlichen Wohlfahrtsverbände zu *wirtschaftlichen* Riesen angewachsen, ja mit ca. 100 Tsd. Einrichtungen und 1,5 Mio. Beschäftigten (2008) sind sie mit die größten privaten Arbeitgeber Deutschlands.¹⁵

Zum anderen wurde die Frage nach der Wirksamkeit (Effektivität) und Qualität sozialer Dienste (oder der ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘) gestellt, angesichts großer finanzieller Aufwendungen und manch beklagenswerter, wenig professioneller Zustände, z.B. bei Obdachlosen. Insgesamt wuchs seit Ende der 1970er Jahren die liberal-konservative Kritik am angeblich ineffizienten, wenig effektiven Wohlfahrtsstaat, mit der Forderung von ‚*New Public Management*‘, dem Abbau, der Privatisierung und marktorientierten Reformen des öffentlichen Sektors (Pollitt/Bouckaert 2011; Van de Walle/Hammerschmid 2011; Meier/O'Toole Jr 2009).

Denn *Märkte*, d.h. die Herstellung, der Tausch und die Verteilung von Waren und Diensten mittels des Preismechanismus im Wettbewerb vieler Akteure, die ihren Nutzen verfolgen, gelten in der liberal-ökonomischen Theorie als ideal, um die größtmögliche Wohlfahrt aller zu garantieren, so Adam Smith (1974): Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir unser Essen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen verfolgen, wogegen von jenen die vorgäben, das öffentliche Wohl direkt zu fördern, nichts Gutes zu erwarten sei. Der Staat solle sich auf das Nötigste beschränken, die Regulierung und Förderung des Marktes durch die Garantie gleicher Rechte, Sicherheit und Ordnung oder Bildung, d.h. *öffentlicher* Güter, wenn Märkte versagen, weil die Ausschlussmöglichkeit oder Rivalität im Konsum

¹⁴ Diese Daten sind nur grobe Schätzwerte, weil hierzu Daten im Gegensatz zu Transfers nicht spezifisch ausgewiesen werden.

¹⁵ <http://www.bagfw.de>; die Caritas ist mit 520 Tsd. Beschäftigten und das Diakonische Werk mit 450 Tsd. größer als das größte profitorientierte Unternehmen, die Deutsche Post, auch wenn hier keine Arbeitszeiten (Vollzeitäquivalente) berücksichtigt wurden und nicht die dezentrale Struktur der Wohlfahrtsverbände mit rechtlich selbständigen Einheiten.

fehlt.¹⁶ Märkte können aber auch staatliche Maßnahmen erfordern, weil schwache, wenig rationale Akteure oder Probleme der Machtkonzentration, Monopole oder ‚externe Effekte‘ (z.B. der allgemeine Nutzen durch die Versorgung von Armen oder Kranken) vorliegen. Auch sind soziale Risiken schwer kalkulierbar und es können verzerrte Präferenzen oder mangelnde Ressourcen dazu führen, dass sich Menschen z.B. keine private Vorsorge gegen Arbeitslosigkeit, Alter oder Krankheit leisten (‚adverse Selektion‘) oder hohe Selbstbeteiligungen gegen das Problem der Überinanspruchnahme (‚Moral Hazard‘) abschrecken. Nicht zuletzt tragen bei sozialen Dienstleistungen Probleme der Qualitätsbewertung und asymmetrische Verhältnisse zwischen Anbietern und schwachen Klienten dazu bei, dass der Staat irgendwie eingreifen muss. So können Anbieter sozialer Dienste (besonders profitorientierte) Leistungen zulasten der finanzierenden Allgemeinheit ausweiten, zumal Klienten kaum Kosten tragen (auch wenn wiederum soziale Dienste bei Klienten nicht immer willkommen sind). Zudem zeigen sich Wirkungen oft über lange Zeit oder indirekt, wobei viele Faktoren zum Gelingen oder Scheitern von Hilfen beitragen, die außerhalb des Einflusses der Anbieter liegen, so dass die rationale Steuerung der ‚*uno actu*‘ erbrachten sozialen und gesundheitlichen Dienstleistungen erschwert ist.¹⁷

Dennoch sollten der liberalen Theorie zufolge soziale Dienste an private Organisationen im *Wettbewerb* oder in ‚Quasi-Märkten‘ organisiert werden (Meyer 2008). Dazu sollen Leistungspakete ausgeschrieben und zeitlich beschränkt an konkurrierende Anbieter vergeben oder die Klienten mit Geld oder Gutscheinen ausgestattet werden, um Leistungen am Markt ‚einzukaufen‘. Staatliche Agenturen könnten sich auf die Regulierung, Finanzierung und Evaluation sozialer Dienste beschränken, auch wenn im Dreieck

¹⁶ In der Praxis gibt es kaum reine öffentliche oder private Güter, sondern Mischformen: Wenn kein Ausschluss möglich ist, aber Rivalität im Konsum vorliegt (Allmendegüter wie Fischerei oder Luft) oder wenn ein Ausschluss möglich ist, es aber keine Rivalität im Konsum gibt (Klubgüter wie Kabel-TV); ferner unterscheidet man ‚meritorische‘ Güter, bei denen die Nachfrage durch Staatseingriffe größer wird (z.B. Bildung, Erziehung, Gesundheitsförderung) oder geringer (z.B. Drogenkonsum oder Rauchen).

¹⁷ Deshalb blühen auf diesen Feldern viele (neue und alte) Mythen und Rituale in immer neuen Moden mit oft irrationalen Entscheidungen (Cohen et al. 1972; Meyer/Rowan 1977).

von Staat (oder Sozialversicherungen) als Auftraggeber und Finanzier, Leistungserbringern und Hilfeempfängern Anreiz- und Steuerungsprobleme hinsichtlich des Gemeinwohls bleiben (Meyer 2008).

In Deutschland bildet der Erlass der Pflegeversicherung 1994 durch die konservativ-liberale Regierung einen Meilenstein, um Markt, Wettbewerb und betriebswirtschaftlich orientierte Steuerungen erst in der Altenhilfe, dann auch der Jugendhilfe und anderen sozialen Diensten einzuführen.¹⁸ Infolgedessen zog sich der Staat als *Anbieter* sozialer Dienste fast völlig zurück. Die Wohlfahrtsverbände wiederum positionierten sich nun oft als ‚Dienstleistungsunternehmen‘ der ‚Sozialwirtschaft‘ oder im ‚Sozialmarkt‘, in Konkurrenz zu privaten profitorientierten Diensten, (wobei letztere u.a. in der Altenhilfe rasch wachsende Marktanteile eroberten). Wohlfahrtsverbände gliederten immer häufiger selbständig wirtschaftende Gesellschaften (als gemeinnützige GmbH) mit meist betriebswirtschaftlicher Führung aus und sprachen nun ganz ungeniert von ‚Geschäftsfeldern‘, ‚Strategischem Management‘, ‚Sozialmarketing‘ usw., immer den ‚Umsatz‘ und ‚Kunden‘ fest im Blick.

Damit kam aber die Frage auf, worin denn überhaupt Unterschiede zwischen Wohlfahrtsverbänden und profitorientierten Unternehmen bestehen und wie erstere ihren Status der Gemeinnützigkeit und eine staatliche Förderung reklamieren wollen, wenn sie v.a. Dienstleistungen gegen Entgelte durch hauptamtlich Beschäftigte erbringen, selbstloses Geben und Helfen für Notleidende nur noch randständig ist – trotz aller Bekenntnisse zum ehrenamtlichen Engagement quasi als ‚Markenkern‘. Gemeinnütziges Wirken liegt nämlich streng genommen nur vor, wenn die Allgemeinheit *selbstlos* gefördert wird und dieses sei zu verneinen, sofern Leistun-

¹⁸ Die Pflegeversicherung wurde im großen sozialpolitischen Konsens verabschiedet, bei wenigen Gegenstimmen von FDP, PDS/Linke Liste und Bündnis 90/Die Grünen sowie drei Enthaltungen (Protokoll des Deutschen Bundestags vom 22.4.1994; <http://dip21.bundestag.de/dip21/btp/12/12223.pdf>).

gen nur gegen Entgelt oder ‚Klubgüter‘ für Wenige geboten würden (Bundesministerium der Finanzen 2006).¹⁹

Vor diesem Hintergrund kann nun der Fall der Berliner Treberhilfe als gemeinnütziger Verein und Gesellschaft näher betrachtet werden, die einerseits als besonders effizientes und effektives ‚Sozialunternehmen‘ auftrat, sich andererseits aber auch im Bereich gemeinnütziger Hilfe für Obdachlose bewegte und drittens politisch-staatlich stark ‚vernetzt‘ oder eingebunden war.

3. Der Fall Treberhilfe Berlin

Der Sozialpädagoge Harald Ehlert übernahm 1988 die Leitung eines bis zu diesem Zeitpunkt ehrenamtlich geführten Berliner Obdachlosenasyls in dem er zuvor als Praktikant gearbeitet hatte; zugleich gründete er die Berliner Treberhilfe e.V. und übernahm den Vorsitz.²⁰ Danach folgte die Sanierung der heruntergekommenen Einrichtung und eine Expansion mit immer neuen Einrichtungen und Diensten zur Betreuung von Obdachlosen, Suchtkranken, misshandelten Frauen usw.²¹ Im Jahr 2006 gründete Ehlert eine gemeinnützige GmbH, an deren Kapital er selbst neben dem Verein mit 50% beteiligt war und deren Geschäfte er führte. Die Treberhilfe betreute nach eigenen Angaben und unterschiedlichen Quellen im Jahr 2009 ca. 3000 Menschen, hier arbeiteten ca. 280 Mitarbeiterinnen, die ca. 12-15 Millionen Euro Umsatz und ca. 1-Mio. Euro Überschuss erwirtschafteten.²²

¹⁹ § 52 Abgabenordnung: „(1) Eine Körperschaft verfolgt gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern. Eine Förderung der Allgemeinheit ist nicht gegeben, wenn der Kreis der Personen, dem die Förderung zugute kommt, fest abgeschlossen ist [...], oder [...] dauernd nur klein sein kann. Eine Förderung der Allgemeinheit liegt nicht allein deswegen vor, weil eine Körperschaft ihre Mittel einer Körperschaft des öffentlichen Rechts zuführt.“

²⁰ Die Fallgeschichte stützt sich v.a. auf die folgenden Quellen: Büchner 2011; Die ZEIT vom 5.7.2010; Spiegel, 15, v. 12.4.2010. Dabei kann nicht auf Berliner Besonderheiten in Einzelnen eingegangen werden.

²¹ Vgl. <http://www.zeit.de/2010/27/DOS-Berliner-Treberhilfe>.

²² Dabei kursieren leicht unterschiedliche, jedoch in der Tendenz ähnliche Zahlen; vgl. z.B. Der Spiegel 15/2010, 34 -36; Die ZEIT vom 5.7.2010.

Der Aufstieg und Erfolg der Treberhilfe ruhte auf mehreren Säulen unter Orientierung an den Zielen Wirtschaftlichkeit, Qualität und Professionalität. Ehlert und seine Mitarbeiterinnen entwickelten offenbar durchaus ‚innovative‘ und qualitativ hochwertige Konzepte der Obdachlosenbetreuung, mit relativ luxuriösen, hotelartigen 2-Zimmer-Appartments, Küche und Bad sowie Aufenthaltsräumen, einem rund um die Uhr anwesenden Pförtner und einer intensiven sozialpädagogischen Betreuung. Auch wurden die Problemlagen, Ressourcen und der Hilfebedarf der Klienten in einer Art ‚Assessment‘ standardisiert erfasst und man kontrollierte die Verweildauer und den Erfolg der Hilfen für die Klienten (z.B. als Vermittlung in eine Wohnung oder an einen Arbeitsplatz). Insgesamt arbeitete die Treberhilfe scheinbar so effektiv, dass Ehlert stolz den ‚Social Profit‘ für die Stadt errechnen und publizieren ließ, angeblich 15% (Gerull/Merckens 2012: 32). Aber auch Statements von Klienten weisen in diese Richtung: „...immer wieder hört man einen Satz: Der Mann im Maserati hat uns gut getan. Er ist besser gewesen als die freudlosen Sachbearbeiter in den Ämtern. Ehlert hat uns eine Idee vom kleinen Aufstieg gegeben. Mit einem sauberen Zimmer fängt das Leben an.“ Und: „Meinetwegen kann der Ehlert vier Maseratis fahren – mir hat es hier an nichts gefehlt.“ (Klient der Treberhilfe, DIE ZEIT v. 5.7.2010). So hätten in den durch die Treberhilfe übernommenen, vormals ehrenamtlich geführten Einrichtungen oft bedenkliche bauliche und organisatorische Zustände geherrscht, ein ständiges Kommen und Gehen, keiner habe richtig Bescheid gewusst oder sich richtig um die Wiedereingliederung der Obdachlosen gekümmert (DIE ZEIT, 5.7.2010).

Entscheidend für den Erfolg der Treberhilfe war auch ein offensives ‚Sozialmarketing‘, das wesentlich zur Bekanntheit und hohen Auslastung von ca. 95% und damit zur Wirtschaftlichkeit beigetragen haben dürfte (ab ca. 85% gab es offenbar Überschüsse). Neben der Mundpropaganda der Betroffenen, welche die Qualität der Angebote der Treberhilfe schätzten, sorgte eine offensiv ‚zugehende‘ Straßensozialarbeit für eine entsprechende Nachfrage und Auslastung der Einrichtungen und Dienste. Dabei darf vermu-

tet werden, dass eine Strategie des ‚Rosinenpickens‘ verfolgt wurde (Die ZEIT vom 5.7.2010), was typisch ist, wenn soziale oder gesundheitliche Dienste im Wettbewerb stehen. Auch sollte das Problem einer ‚angebotsinduzierten Nachfrage‘ nicht außer Acht bleiben, wie es für das stark privatwirtschaftlich organisierte Gesundheitswesen seit langem kritisch diskutiert wird.

Trotz der relativ hohen Qualität der Treberhilfe arbeiteten die Einrichtungen aber kostengünstiger als jene der Konkurrenz: So lag der Tagessatz des Asyls ‚Panorama Nord‘ bei 14,50 €, gegenüber 14,78 € vor der Übernahme durch die Treberhilfe und bei 16,77 € in Berlin insgesamt.²³ Eine wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg der Treberhilfe war wohl auch das straffe zentrale, hierarchische Management, das durch Assessment, Kennzahlen und ‚Controlling‘ per EDV unterstützt wurde und welches neben der Wirtschaftlichkeit (mit Kennzahlen zu Umsatz, Auslastung und Rendite) an der Qualität der Dienste ausgerichtet war.

Im Zentrum der Personalführung der Treberhilfe stand einerseits ein Anreiz-, Belohnungs- und Sanktionssystem, v.a. für die Leiter der Einrichtungen, das sich wesentlich am wirtschaftlichen Erfolg orientierte und Gratifikationen wie relativ luxuriöse Dienstwagen vorsah.²⁴ Andererseits verfolgte Ehlerts Treberhilfe beim Personal *insgesamt* (insbesondere bei ‚einfachen‘ Mitarbeiterinnen) laut Berufsverband für Soziale Arbeit einen rigiden Kurs, mit hohen Anforderungen an die Flexibilität der Arbeitsbedingungen, vielen Teilzeitkräften, einer Bezahlung deutlich unter dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst, die z.T. in

²³ Werte für Panorama Nord aus: Die ZEIT vom 5.7.2010; der Berliner Durchschnitt gilt für Maßnahmen für „Wohnungserhalt und -erlangung“, wobei die Tagessätze für spezielle Maßnahmen wie Krisenintervention bis zu 115 € reichen können (Gerull/Merckens 2012:16).

²⁴ So wurde z.B. über eine Betriebsfeier für 500 Gäste mit Kosten von 44.000 Euro berichtet und dass die Villa der Treberhilfe am See in Caputh, in der Ehlert zur Miete für 870 € für 89 Quadratmeter wohnte „...aufwendig renoviert“ wurde: „Kamin, Kosten: 10.905,04 Euro, ein Bad mit Sauna, Hamam und Whirlpool, Kosten: 78.616,24 Euro, auch Bootshaus und Steg waren verschönert worden, für 152.818,02 Euro.“ Und: „Übermäßigen Betrieb musste es im Haupthaus nicht mehr zwingend geben: Die Kurse für die Sozialarbeiter fanden in der Regel in einem neuen „Seminarpavillon“ im Garten statt, dessen Bau 647.382,34 Euro verschlungen hatte“ (Der Spiegel, 15, v. 12.4.2010, <http://wissen.spiegel.de/>).

Relation zur Auslastung stand, bei nur einem Mindestanspruch an Urlaub von 20 Tagen und alles ohne einen Betriebsrat vorzusehen (eingeschränkte Mitbestimmung, gewerkschaftliche Organisation und Streikrechte sind allerdings bei ‚Tendenzbetrieben‘ wie den Wohlfahrtsverbänden üblich).²⁵ Wohl aufgrund solcher Arbeitsbedingungen häuften sich indes die Klagen vor dem Arbeitsgericht (DIE ZEIT, 5.7.2010).

Nicht zuletzt war das *politische* Engagements Ehlerts zwischen 1999 und 2005 für die regierende SPD und seine gute ‚Vernetzung‘ zur Berliner Sozialverwaltung eine Grundlage des Aufstiegs der Treberhilfe. Allerdings hatte Ehlert wohl diesbezüglich den Bogen überspannt im Kampf um öffentliche Anerkennung und Macht und indem er sich allzu süffisant als erfolgreicher ‚Sozialunternehmer‘ anpries und die Effizienz sowie Effektivität, den ‚Social Profit‘ seiner Treberhilfe gegenüber der gemeinnützigen Konkurrenz mit dem belächelten ‚mildtätigen‘ Verständnis Sozialer Arbeit.

Denn Ehlert und seine Treberhilfe waren schon länger, spätestens jedoch seit 2008, öffentlich bekannt – und zwar samt Maserati und Chauffeur.²⁶ Deshalb sei auffällig, so Susebach in der ZEIT vom 5.7.2010, dass der Skandal um Ehlerts Maserati kurz nach einer durch Ehlert organisierten Tagung zum ‚Social Profit‘ der Treberhilfe aufkam: „Der 12. Februar dieses Jahres ist der Tag, an dem sich Harald Ehlert sein Grab schaufelt, und er ahnt nicht einmal etwas davon. [...] Ehlert habe sich »unsere Sozialmafia zum Feind gemacht«, sagt ein Berliner Sozialdemokrat, »er hat dem Kartell der Verschwender gezeigt, dass man Rendite erwirtschaften kann.“ (DIE ZEIT, 5.7.2010). Als politischer Hintergrund dürfte ferner bedeutend sein, dass neben der führenden SPD seit 2002 auch die Linke in Berlin mit an der Regierung war und die zuständige Senatorin stellte, nach einer langjährigen Koalition von CDU/SPD und einer kurzen ‚rot-grünen‘ Episode im Jahr 2001, wobei bis zum 15.10.2009 Heidi Knake-Werner, danach (bis 2011)

²⁵ <http://www.dbsh.de/redsys/soztop/userpages/maserati-2010.html>.

²⁶ „Hol schon mal den Maserati“, so titelte der Tagesspiegel am 22.12.2008.

Carola Bluhm Senatorin für Soziales war.²⁷ Während eine Mehrheit bei SPD, Grünen und CDU/FDP den marktorientierten Umbau des korporatistischen Sozialwesens zur ‚Sozialwirtschaft‘ vorantrieben, stellten sich Linke eher dagegen, so dass die neu im Amt befindliche Senatorin Bluhm anlässlich der öffentlichen Erregung über den ‚Sozialkapitalisten‘ Ehlert die Gelegenheit ergriff und den Staatsanwalt rief (Tagesspiegel vom 20.4.2010) – auch wenn dessen Geschäfte lange bekannt und toleriert worden waren.²⁸

Beharrlich uneinsichtig erklärte dagegen Ehlert in Interviews die öffentliche Entrüstung für scheinheilig, weder sein Dienstwagen noch Gehalt oder andere Privilegien seien unangemessen für einen Geschäftsführer eines Unternehmens dieser Größe – auch im Vergleich zu ähnlichen Positionen bei Wohlfahrtsverbänden, was er durch Gutachten von Wirtschaftsprüfern untermauerte. Dazu lud Ehlert provokativ zur „sozialen Stadtrundfahrt“ im Maserati (B.Z., 23.02.2010, Nr. 53, S. 9), womit er Öl ins auflodernde mediale Feuer goss. Bei einem Skandal „kann es ein weiterer Skandal werden, wie man sich zum Skandal äußert“ (Luhmann 1996: 61). Hätte Ehlert eingelenkt, wäre der Skandal vermutlich rasch beigelegt worden, so ein Vertreter der Diakonie: „... das haben wir ihm damals auch gesagt: ‚Fahrzeug weg, Entschuldigung, wir haben hier ein bisschen überzogen.‘ Dann wäre das Thema durch gewesen.“ (zit. nach Büchner 2011: 73).

Am Ende (nach der ‚Liquidierung‘) musste freilich der ermittelnde Staatsanwalt konstatieren, der Geschäftsführer der Treberhilfe, Harald Ehlert, habe sich *keine* Verfehlungen zuschulden kommen lassen: „Untreue? Wohl nicht, sagt der Ermittler, ein unabhängiger Wirtschaftsprüfer hat ein Gutachten erstellt. Ehlerts Gehalt liegt demnach an der obersten Grenze, sei aber so eben

²⁷ 1999–2001 regierte in Berlin zunächst eine große Koalition aus CDU und SPD, dann kurze Zeit SPD und GRÜNE, von 2002 bis 2011 SPD und PDS/Die Linke.

²⁸ Dabei sind es vor allem Konservative und Christdemokraten, welche den privaten gemeinnützigen, insbesondere den christlichen Wohlfahrtsverbänden (sowie dem Roten Kreuz) nahe stehen, während Liberale Markt und Wettbewerb sowie profitorientierte Träger, Sozialisten eher eine staatliche Organisation sozialer Dienste favorisieren (allerdings weist die Sozialdemokratie in Deutschland eine Nähe zur Arbeiterwohlfahrt oder dem Arbeitersamariterbund auf).

noch angemessen. ... »Und wenn Ehlert einfach nur cleverer war? Vielleicht muss er am Ende noch das Bundesverdienstkreuz kriegen. Ich weiß es nicht.« (DIE ZEIT, 5.7.2010).

Rechtlich darf zwar nach § 55 Abs. 1 Nr. 3 AO eine gemeinnützige Körperschaft niemanden durch unverhältnismäßig hohe oder zweckfremde Vergütungen oder Privilegien begünstigen (oder eine versteckte Gewinnausschüttung vornehmen), wobei jedoch als angemessen anzusehen ist, was für eine vergleichbare Tätigkeit oder Leistung üblicherweise auch von anderen (*nicht* steuerbegünstigter) Dritter in einer vergleichbaren Situation bezahlt werden würde (Weidmann/Kohlhepp 2011). Ähnlich betont der Leiter der Stabsstelle Sozialwirtschaft des Deutschen Caritasverband e.V. zur Frage „wie viel ein Vorstand in der Caritas verdienen darf“ nüchtern: „Die Gewinnung von qualifiziertem Leitungspersonal ist essentiell für gemeinnützige Unternehmen. Dafür ist unter anderem auch eine konkurrenzfähige, marktgerechte Vergütung für Geschäftsführerinnen und Vorstände notwendig. Kompetente Führungskräfte sind ein "knappes Gut". Die gemeinnützigen Unternehmen müssen hier gleichziehen, um im Markt bestehen zu können.“²⁹

Nach einer Studie im Jahr 2010 erhielten vorsitzende Geschäftsführer zwischen 260 und 371 Tsd. € Bruttogehalt pro Jahr, je nach Branche.³⁰ Allerdings bewegen sich die Gehälter z.B. in Krankenhäusern, die meist gemeinnützig sind, nur bei Chefärzten in ähnlichen Dimensionen (im Mittel 260 Tsd. € pro Jahr), Geschäftsführer bezogen hier nur 152 Tsd. € an Jahresgehalt (jeweils brutto), jedoch 70% von ihnen wurden Dienstwagen zur Verfügung gestellt, die auch privat genutzt werden durften (darunter vermutlich auch eher solche der Oberklasse).³¹

Eine weitere Frage stellt sich bezüglich eventueller *Kontrolldefizite* bei der Berliner Treberhilfe, angesichts der Machtfülle Ehlerts als Vereinsvorsitzender und Geschäftsführer der gGmbH.

²⁹ Neue Caritas 22/2008; <http://www.caritas.de/>.

³⁰ Wirtschaftswoche NR. 11 VOM 15.03.2010, S. 82-86.

³¹ http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-502/650_read-9748/.

Indes ist bei der nicht unüblichen Kopplung von gemeinnützigem Verein und gGmbH „in personeller Hinsicht eine Identität von Vereinsvorstand und Gesellschafterversammlung der gGmbH eine zwingende Folge. Dies ergibt sich bereits aus der Konstruktion, dass die gGmbH 100-prozentige Tochtergesellschaft des Vereins ist“ (Weidmann/Kohlhepp 2011: 23). Andererseits sei eine „vollständige Personenidentität zwischen der Vereinsleitung in Gestalt des Vorstands und der Leitung der gGmbH in Form der Geschäftsführung nicht zu empfehlen“ (Weidmann/Kohlhepp 2011: 24), weil die Einflussnahme in Grundsatzfragen durch die Identität von Vereinsvorstand und Gesellschafterversammlung ohnehin gesichert sei und eine erwünschte Trennung von Verein und Betrieb leide (ebd.). Schließlich hat aber der Vorsitzende des Diakonischen Werkes als Vorsitzender des Aufsichtsrates die Geschäfte Ehlerts lange mitgetragen (DIE ZEIT 5.7.2010).

4. Fazit

Ehlerts Treberhilfe hat allem Anschein nach einerseits eine qualitativ hochwertige, effektive wie effiziente professionelle Soziale Arbeit organisiert und den öffentlichen Kassen unter dem Strich vermutlich sogar Geld eingespart (sofern mit der offensiv zugehenden Sozialen Arbeit nicht übermäßige Bedarfe und Klienten produziert wurden, was nicht nachgeprüft werden kann). Andererseits wurden unter seinem Management nach dem Vorbild von Profitunternehmen Mitarbeiterinnen oft schlecht bezahlt und strapaziert.³² Sich selbst gönnte der Geschäftsführer dagegen ein überragendes Gehalt, das angesichts der Leistungen und im Vergleich zur Privatwirtschaft zwar nicht zu beanstanden war, obwohl es für den ‚sozialen Bereich‘ außergewöhnlich hoch war.

Bei einem Chef einer gemeinnützigen Klinik hätten vermutlich aber weder Ehlerts Gehalt noch andere Privilegien oder seine Art der Betriebsführung zu einem entsprechenden öffentlichen Skandal samt Konsequenzen geführt. Dass eine gesellschaftlich wertvolle,

³² Dieses legt u.a. der Zusammenbruch wegen Erschöpfung nahe und die Schilderung in DIE ZEIT, 5.7.2010.

professionelle Arbeit auch eine entsprechende ‚Honorierung‘ erfordert,³³ gilt für etablierte Professionen wie Ärzte, Juristen, Lehrer oder Pfarrer als selbstverständlich – auch im gemeinnützigen Bereich. Die Wahrnehmung von Eigeninteressen braucht hier nicht zwangsläufig die moralisch-ethische, professionelle Integrität und soziale Anerkennung gemeinnütziger Arbeit unterminieren, auch wenn die Reize von Geld oder Macht ethische Pflichten und das Gemeinwohl mitunter in den Hintergrund drängen mögen. Andererseits können nur auf der Basis von Ehre und Moral kaum hochwertige gesundheitliche und soziale Dienste garantiert werden.

Deshalb überrascht im Fall der Berliner Treberhilfe und den Äußerungen der beteiligten Verbände, so Büchner „[...] das Ausmaß, in dem sich Legitimitätsbegründungen auf Hilfe als Akt der Menschlichkeit, also auf Hilfeformen der archaischen und moralisch generalisierten Hilfe beziehen und organisierte Hilfe Gegenstand delegitimierender oder zumindest problematisierender Rahmungen ist“ (Büchner 2011: 82). Dazu komme die „eigentümlich geringe Bedeutung, die Sozialer Arbeit als potentieller Profession zugeschrieben wird“ (ebd.). Bei dieser Analyse gilt es zwar die geringe Zahl und die Auswahl der Interviewpartner als Beteiligte oder Protagonisten des Skandals zu berücksichtigen. Jedoch betonen auch die wenigen unabhängigen Vertreterinnen der Sozialen Arbeit, welche sich mit dem Fall der Treberhilfe auseinandersetzten, den angeblich unversöhnlichen Widerspruch von Moral und Geld, den sie ebenso einseitig wie pauschal auflösen: Es liege ein „Systemfehler“ vor, wenn soziale Arbeit zur „Ware“ als Teil einer „Wohlfahrtsindustrie“ oder „Geschäft“ werde.³⁴ Hochgehalten wird die hehre Orientierung am „guten Zweck“, ja nichts weniger als die „Rettung der Welt“, worum es früher bei der Sozialen Arbeit gegangen sei, als noch das finanziert worden sei, was man gebraucht habe (Douma 2010: 231).

³³ Der euphemistische Begriff des ‚Honorars‘ bei Ärzten oder anderen Freischaffenden verweist wiederum auf die ‚Ökonomie des symbolischen Tauschs‘ oder der Ehre.

³⁴ <http://www.dbsh.de/redsys/soztop/userpages/maserati-2010.html>; Douma 2010.

Wenn nur alles am ‚guten Zweck‘ ausgerichtet werde, gebe es sogar die „begründete Hoffnung, ethisch handelnde, motivierte und qualifizierte Menschen für verantwortliche Tätigkeiten zu finden – durchaus auch für kleines Geld“ (Douma 2010: 231). Letzteres klingt bedenklich angesichts des Umstands, dass Ehlerts Treberhilfe eben „lammfromme Fachkräfte“ deutlich unterhalb normaler Arbeitsbedingungen ausnutzen konnte,³⁵ und der virulenten Klage in der Sozialen Arbeit über relativ geringe Gehälter. Eine allzu große Selbstlosigkeit kann insofern auch als Zeichen mangelnder Professionalität und ökonomischer wie politischer Unvernunft interpretiert werden.

Neben dem Appell an Moral und Opferbereitschaft fordern die Vertreterinnen der Sozialen Arbeit eine erstaunlich weitgehende *staatlich-bürokratische* Steuerung: „Wer die Verquickung von persönlichen Wohltaten (Wohnen, Dienstwagen) und Arbeit vermeiden will, braucht klare Leitlinien, die es zudem durchzusetzen gilt. Wer erhält welches Gehalt mit welcher Qualifikation? Ab welcher Position hat wer Anspruch auf einen Dienstwagen welcher Größe? Welches Büro in welcher Ausstattung steht wem zu? Zu welchem Preis ist eine Dienstwohnung zu vergeben und an wen, zu welchen Kriterien? Welcher Antrag ist mit wie viel Durchschlägen [sic!] zu erstellen und von wem zu bescheiden?“ (Douma 2010: 231; Anmerkung G.R.). Der Vorschlag des Berufsverbandes Sozialer Arbeit (DBSH) weist in eine ähnliche Richtung: „Oder man kehrt wieder zurück zum Prinzip der ‚spitzen Abrechnung‘ – Kostenübernahme nur nach einem Nachweis angemessener Gehalts-, Sach- und Organisationskosten. Dann würde das Motiv entfallen, auf dem Rücken der Mitarbeiterinnen Sonderprofite einzustreichen. Will die Wohlfahrtspflege nicht zur Wohlfahrtsindustrie verkommen, dann muss sie gegensteuern.“³⁶

Auch die nostalgische Verklärung tradierteter staatlicher, korporatistischer Steuerung verblüfft angesichts vieler Klagen über Kontrolldefizite, Misswirtschaft und Nepotismus im sog. ‚Dritten Sektor‘ (Seibel 1992; Chevalier 2004), weshalb ein Berliner So-

³⁵ <http://www.dbsh.de/redsys/soztop/userpages/maserati-2010.html>

³⁶ <http://www.dbsh.de/redsys/soztop/userpages/maserati-2010.html>

zialdemokrat auch von „Sozialmafia“ und einem „Kartell der Verschwender“ sprach (DIE ZEIT, 5.7.2010). Jedenfalls gab es bis dato für die Ärmsten der Armen ohne Bleibe nur eher garstige Asyle (die aus der Sicht der kommunalen Sozialverwaltung auch nicht zu attraktiv sein sollten, um nicht ‚Kunden‘ von nah und fern anzuziehen), so dass Ehlerts Treberhilfe eine Marktlücke nutzte, mit besseren *und* kostengünstigeren Angeboten.

Indes bleiben bei den genannten fachpolitischen Stellungnahmen solche Fragen völlig außer Acht, nämlich die der *Effektivität* und *Qualität* (aber auch der Kosteneffizienz) sozialer Dienste. Im moralischen Furor geht unter, dass die Berliner Treberhilfe eine durchaus effektive, qualitativ hochwertige und effiziente Soziale Arbeit geleistet hat, die *besser* für die Betroffenen gewesen sein dürfte als unter vormals ehrenamtlicher Regie (jedenfalls deuten die Informationen in diese Richtung). Die besagten Stellungnahmen beschäftigen sich aber nicht mit solchen Fragen, nämlich unter welchen Rahmenbedingungen welche Qualität Sozialer Arbeit entsteht und welche Vor- oder Nachteile Markt und Wettbewerb sowie eine Nonprofit- oder Profitorientierung hier wirklich aufweisen. Zudem werden die Thesen nicht im Ansatz *empirisch* untermauert.³⁷

Grundsätzlich besteht vermutlich schon ein Anreiz für profitorientierte soziale Dienste, Personal und Qualität zulasten schwacher Klienten einzusparen und aggressives Marketing des schönen Scheins zu betreiben, dem die Wertorientierung von NPO entgegenwirken sollte.³⁸ Andererseits könnten Profit-Dienste auch stärkere Anreize zur Qualitätsverbesserung haben, um Marktanteile zu gewinnen, und eventuell effizienter arbeiten; allerdings dürften Rahmenbedingungen der Regulierung und des Wettbewerbs auch da-

³⁷ Da seit der Pflegeversicherung die Qualität in der Altenpflege in Deutschland eine stärkere Aufmerksamkeit findet, liegen hier im Gegensatz zu anderen Feldern sozialer Arbeit Studien vor, die eher bessere Befunde bei profitorientierten Anbietern nahe legen; so gelang in einer aktuellen RCT-Studie die Einführung eines Assessment-Instrumentes bei Profit-Diensten besser, während NPO größere Widerstände zeigten – und zum Teil schlechtere Befunde bei Pflegebedürftigen (Stolle et al. 2012).

³⁸ In diese Richtung weisen mehrheitlich internationale Befunde zu gesundheitlichen und sozialen Diensten: Amirkhanyan et al. 2008; Comondore et al. 2009; Clarfield et al. 2009.

hingehend wirken, dass Unterschiede verschwinden, da sich NPO unter Wettbewerb eben der Profit-Orientierung anpassen, so dass es hier gemischte und wenig eindeutige Resultate der internationalen Forschung gibt – und weiteren Forschungsbedarf.³⁹

Tatsächlich wären viele kritische Fragen zu Markt und Wettbewerb bei sozialen Diensten zu untersuchen, z.B. der Anreiz des ‚Rosinenpickens‘ (oder das ‚Parken‘ unwirtschaftlicher Fälle) oder, wie bei der Treberhilfe, mittels ‚zugehender Beratung‘ die Nachfrage anzukurbeln.⁴⁰ Ökonomische Anreize wie unterschiedliche Vergütungsformen (Tagessätze, Kopf- oder Fallpauschalen, prospektive oder retrospektive Vergütung usw.) oder Vergütungshöhen bleiben für die Organisationen und Beschäftigten Sozialer Arbeit wohl nicht ohne Wirkung, weshalb sie Gegenstand empirischer, wissenschaftlicher Reflexionen und nicht pauschaler moralisierender Ablehnungen ‚der Ökonomisierung‘ sein sollten.

Zusammengefasst müssen NPO wie Wohlfahrtsverbände ihren Bestand durch ein ausgeklügeltes Akquirieren widersprüchlicher Ressourcen von Moral, Ehre, Macht und Geld bei verschiedenen Unterstützergruppen und Quellen sowie in Konkurrenz zu anderen (gemeinnützigen wie profitorientierten) Organisationen sichern. Dabei sind widerstreitende politische und wirtschaftliche Interessen sowie Machtverhältnisse im Spiel, insbesondere konkurrierender Anbieter sozialer Dienste (auch gemeinnütziger), aber auch politischer Parteien. Angesichts der schillernden, je nach Opportunität wechselnden Orientierung wurden Wohlfahrtsverbände auch als Fabelwesen (‚Wolpertinger‘) oder Eier legende Wollmichsauen karikiert (Bauer 2004).⁴¹ Die Vorgänge und Stellungnahmen der Beteiligten und Protagonisten des Skandals um die Berliner Treberhilfe können in der Logik eines umkämpften sozialen Feldes interpretiert werden: Um mit Goffman zu sprechen, wurden quasi

³⁹ Siehe dazu z.B.: Koning et al. 2007; Heins et al. 2010; Tiemann et al. 2012.

⁴⁰ Siehe das sog. ‚Giftschlangenparadox‘: Wenn vom Staat Prämien zur Tötung von Giftschlangen ausgesetzt werden, um diese einzudämmen, werden vermutlich Giftschlangen gezüchtet, um Prämien zu kassieren.

⁴¹ Der Wolpertinger ist ein Fabeltier mit angeblich wertvollem Pelz, das zu fangen man Leichtgläubige ausschickt mit einem alten Kartoffelsack, brennender Kerze und einem Spaten.

auf der gesellschaftlichen ‚Vorderbühne‘ die moralischen, wohl-tätigen, ehrenrührigen Seiten ‚guter Taten‘ demonstriert, die auch bei Wohlfahrtsverbänden unabdingbaren nüchternen (weltli-chen oder niederen) Kalküle von Geld und Macht angesichts mäch-tiger selbstverständlicher gesellschaftlicher ‚Rahmungen‘ und einer untergeordneten, heteronomen sozialen Position Sozialer Arbeit auf die ‚Hinterbühne‘ verdrängt. Die Aufklärung und Wie-derkehr des Verdrängten, der Weg aus der selbst verschuldeten Unmündigkeit im Verhältnis zu Macht und Geld, bleiben aber eine Aufgabe der *Wissenschaft Sozialer Arbeit*.

5. Literatur

- Amirkhanyan, A.A./Kim, H.J./Lambright, K.T. (2008): Does the public sector outperform the nonprofit and for-profit sectors? Evidence from a national panel study on nursing home quality and access. *Journal of Policy Analysis and Management* 27, 326-353.
- Bauer, R (2004): „Wolpertinger“ in Freier Trägerschaft. *Sozial Extra* 9, 16-18.
- Bourdieu, Pierre (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesell-schaftlichen Urteilskraft, Suhrkamp, Frankfurt.
- Bourdieu, Pierre (1993): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Ver-nunft, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Bourdieu, Pierre (1998): Praktische Vernunft. Zur Theorie des Han-delns, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Büchner, S, (2011): Das Beispiel des Konflikts um die Berliner Tre-berhilfe, Diss., Universität Bielefeld.
- Bundesministerium der Finanzen (Ed.) (2006): Die abgabenrechtliche Privilegierung gemeinnütziger Zwecke auf dem Prüfstand: Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium der Finanzen Stollfuss, Bonn.
- Chevalier, Klaus (2004): Auf den Schultern der Schwachen: Wohlfahrts-verbände in Deutschland (hrsgg. vom Institut der deutschen Wirt-schaft), Dt. Inst.-Verl, Köln.
- Clarfield, AM/Ginsberg, G/Rasooly, I/Levi, S/Gindin, J/Dwolatzky, T (2009): For-profit and not-for-profit nursing homes in Israel: do they differ with respect to quality of care? *Arch Gerontol Geriatr* 48, 167-172.
- Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan P. (1972): A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quar-terly* Vol. 17, No. 1, 1-25.
- Comondore, VR/Devereaux, PJ/Zhou, Q/Stone, SB/Busse, JW/Ravindran, NC/Burns, KE/Haines, T/Stringer, B/Cook, DJ/Walter, SD/Sullivan, T/Berwanger, O/Bhandari, M/Banglawala, S/Lavis, JN/Petrisor, B/Schunemann, H/Walsh, K/Bhatnagar, N/Guyatt, GH (2009): Quality of care in for-profit and not-for-profit nursing homes: systematic review and meta-analysis. *BMJ* 339, b2732.
- Derrida, Jacques (1993): Falschgeld: Zeit geben, Fink, München.

- Douma, Eva (2010): Soziale Arbeit zwischen Geschäft und Auftrag. Blätter der Wohlfahrtspflege 6, 228-231.
- Downs, Anthony (1957): An economic theory of democracy, Harper [and] Row, New York.
- Dunleavy, Patrick (1991): Democracy, bureaucracy and public choice: economic explanations in political science, Harvester Wheatsheaf, New York [u.a.].
- Durkheim, Émile (1992): Über soziale Arbeitsteilung: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Ellwein, Thomas (1997): Der Staat als Zufall und als Notwendigkeit: Die jüngere Verwaltungsentwicklung in Deutschland am Beispiel Ostwestfalen-Lippe. Band 2: Die öffentliche Verwaltung im gesellschaftlichen und politischen Wandel 1919-1990, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Gerull, S/Merckens, M (2012): "Erfolg" in der Hilfe nach § 67 ff. SGB XII (Quantitative Folgestudie), Alice Salomon Hochschule Berlin, Berlin.
- Heins, E./Price, D./Pollock, A.M./Miller, E./Mohan, J./Shaoul, J. (2010): A review of the evidence of third sector performance and its relevance for a universal comprehensive health system. Social Policy and Society 9, 515-526.
- Klaes, Lothar/Schüler, Gerhard (2004): Altenhilfestrukturen der Zukunft: Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zum Bundesmodellprogramm (Bundesministerium, für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)), Jacobs, Lage.
- Koning, P./Noailly, J./Visser, S. (2007): Do not-for-profits make a difference in social services? A survey study. De Economist 155, 251-270.
- Luhmann, N. (1996): Die Realität der Massenmedien, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Luhmann, Niklas (1973): Formen des Helfens im Wandel gesellschaftlicher Bedingungen, In: Otto, H.-U./Schneider, S. (Ed.), Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit, Neuwied: Luchterhand, 21-43.
- Luhmann, Niklas (1981): Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat, Olzog, München [u.a.].
- Mauss, Marcel (1968): Die Gabe: Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Meier, K.J./O'Toole Jr, L.J. (2009): The Proverbs of New Public Management. The American Review of Public Administration 39, 4-22.
- Meyer, D. (2008): Markt-Staat-Wettbewerb in der Sozialwirtschaft. Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften 59, 114-140.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. The American Journal of Sociology 83, 340-363.
- Niskanen, William A (1971): Bureaucracy and representative government, Aldine-Atherton, Chicago, Ill. [u.a.].
- Olson, Mancur (1998): Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Mohr-Siebeck, Tübingen.
- Peters, Helge (2002): Soziale Probleme und soziale Kontrolle, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Pollitt, C./Bouckaert, G. (2011): Public Management Reform: A Comparative Analysis-New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State, Oxford Univ Pr,

- Roth, Günter (1999): Die Institution der kommunalen Sozialverwaltung: die Entwicklung von Aufgaben, Organisation, Leitgedanken und Mythen von der Weimarer Republik bis Mitte der neunziger Jahre, Duncker & Humblot, Berlin.
- Sachße, Christoph/Tennstedt, Florian (1980): Geschichte der Armenfürsorge in Deutschland: vom Spätmittelalter bis zum Ersten Weltkrieg, W. Kohlhammer, Stuttgart.
- Sachße, Christoph/Tennstedt, Florian (1988): Fürsorge und Wohlfahrtspflege 1871 - 1929: Geschichte der Armenfürsorge in Deutschland (Bd. 2), Kohlhammer, Stuttgart [u.a.].
- Schmid, Josef/Mansour, Julia I. (2007): Wohlfahrtsverbände: Interesse und Dienstleistung, In: Winter, Thomas von/Willems, Ulrich (Ed.), Interessenverbände in Deutschland, Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss, 244-270.
- Seibel, Wolfgang (1992): Funktionaler Dilettantismus: erfolgreich scheiternde Organisationen im "Dritten Sektor" zwischen Markt und Staat, Nomos-Verl.-Ges, Baden-Baden.
- Simmel, Georg (1908): Soziologische Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, Duncker & Humblot, Berlin.
- Smith, A (1974): Der Wohlstand der Nationen (1776), Beck/dtv, München.
- Stolle, C./Wolter, A./Roth, G./Rothgang, H. (2012): Effects of the Resident Assessment Instrument in Home Care Settings – Results of a Cluster Randomized Controlled Trial. Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 45, 315-322.
- Thränhardt, Dietrich (1981): Kommunaler Korporatismus: Deutsche Traditionen und moderne Tendenzen, In: Thränhardt, Dietrich/Uppendahl, Herbert (Ed.), Alternativen lokaler Demokratie, Königstein/Ts: 5-33.
- Tiemann, O/Schreyogg, J/Busse, R (2012): Hospital ownership and efficiency: A review of studies with particular focus on Germany. HEALTH POLICY 104, 163-171.
- Van de Walle, S./Hammerschmid, G., (Ed.) (2011): The Impact of the New Public Management: Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors (Review Essay), http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958168.
- Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie (5. rev. Auflage, besorgt von Josef Winckelmann), Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.
- Weidmann, Christina/Kohlhepp, Ralf (2011): Die gemeinnützige GmbH. Errichtung und Besteuerung einer gGmbH, Gabler Verlag, Wiesbaden.