



**Zukunft kommunaler Sozialpolitik**  
**im Spannungsfeld von**  
**Sozialstaatsgebot,**  
**Marktorientierung und**  
**bürgerschaftlicher Verantwortung**

Dokumentation des  
Workshops am 4. Juli 2002

Dokumentation

# **Zukunft kommunaler Sozialpolitik**

## **im Spannungsfeld von Sozialstaatsgebot, Marktorientierung und bürgerschaftlicher Verantwortung**

Workshop am 4. Juli 2002 in München

in den Räumen der  
Stadtwerke München GmbH  
Emmy-Noether-Str. 2  
(ehem. Dachauer Str. 148)  
80992 München

Ein Beitrag im Rahmen des Projekts  
„Zukunft München 2030 -  
Visionen und Strategien  
für Stadt und Region“

Das Forschungsprojekt „Zukunft München 2030“ wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und vom Deutschen Institut für Urbanistik (difu) fachlich betreut. Projektträger ist die TÜV Akademie Rheinland

Aktuelles dazu finden Sie im Internet unter  
[www.stadt2030.de](http://www.stadt2030.de)  
[www.muenchen2030.de](http://www.muenchen2030.de)

### **Verantwortlich für die Durchführung des Workshops und für die Dokumentation**

Landeshauptstadt München  
Sozialreferat / Sozialplanung  
Dipl.-Soz. Helga Summer-Juhnke  
Dipl.-Soz. Frank Börger  
Orleansplatz 11, 81667 München  
Tel. (089) 233-21152  
Fax (089) 233-27877  
eMail: [helga.summer-juhnke@muenchen.de](mailto:helga.summer-juhnke@muenchen.de)  
eMail: [frank.boerger@muenchen.de](mailto:frank.boerger@muenchen.de)

### **Projektbeteiligte**

Landeshauptstadt München:  
Referat für Stadtplanung und Bauordnung  
eMail: [klaus.illigmann@muenchen.de](mailto:klaus.illigmann@muenchen.de)

Referat für Arbeit und Wirtschaft  
eMail: [raymond.saller@muenchen.de](mailto:raymond.saller@muenchen.de)

IMU Institut für Medienforschung und Urbanistik GmbH  
Hermann-Lingg-Straße 10, 80336 München  
Tel. (089) 544126-0  
Fax (089) 544126-11  
eMail: [dstraeter@imu-institut.de](mailto:dstraeter@imu-institut.de)

Lehrstuhl für Stadtraum und Stadtentwicklung  
der Technischen Universität München  
Arcisstraße 21, 80303 München  
Tel. (089) 289-22333  
Fax (089) 289-22332  
eMail: [lss@lrz.tu-muenchen.de](mailto:lss@lrz.tu-muenchen.de)

ISW Institut für Städtebau und Wohnungswesen München  
Steinheilstraße 1, 80333 München  
Tel. (089) 289-22349  
Fax (089) 289-22332  
eMail: [purker@isw.de](mailto:purker@isw.de)

## Inhaltsverzeichnis

---

1 Einleitung	<b>6</b>
Zukunft der Stadt 2030 – Zukunft München 2030 Entwicklung von Visionen und Strategien für Stadt und Region	
<hr/>	
2 Konzeption des Workshops	<b>8</b>
2.1 Theoretischer Bezugsrahmen	<b>9</b>
2.2 Fragestellungen	<b>11</b>
2.3 Programm - Ablauf	<b>13</b>
<hr/>	
3 Vorträge	<b>17</b>
3.1 Die Bedeutung der Sozialstaatsreform für die Kommunen Markt und Wettbewerb als Perspektive (Dr. Helmut Hartmann, Hamburg)	<b>17</b>
3.2 Bürgergesellschaft als Reformperspektive (Dr. Warnfried Dettling, Berlin)	<b>23</b>
<hr/>	
4 Dokumentation der Arbeitsgruppen-Ergebnisse	<b>28</b>
<hr/>	
5 Zusammenfassung und Bewertung	<b>50</b>
<hr/>	
Anhang: TeilnehmerInnen-Liste	<b>59</b>

## Einleitung



# 1. Einleitung

Im Rahmen des Forschungsprogramms „Bauen und Wohnen“ hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Jahr 2000 den Ideenwettbewerb „Stadt 2030“ ausgeschrieben. Alle deutschen Kommunen mit mehr als 20 000 Einwohnern wurden eingeladen – in Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen – Zukunftsperspektiven und Leitbilder zu formulieren, deren Perspektive über drei Jahrzehnte reicht.

Mehr als 100 Kommunen beteiligten sich an dem Wettbewerb. Die Landeshauptstadt München und 20 weitere Kommunen wurden prämiert und erhalten Bundesmittel zur Umsetzung der vorgeschlagenen Forschungskonzepte. Die Auswahl erfolgte nach unterschiedlichen Themenschwerpunkten, auf der Grundlage zwei zentraler ökonomischer Kategorien:

- der schrumpfenden bzw. sich im Strukturwandel befindenden Stadt sowie
- der wachsenden bzw. konsolidierten Stadt (z. B. München).

Orientiert an den ministeriellen Vorgaben sollten die kommunalen Forschungsvorhaben sowohl

- einen visionären Charakter aufweisen als auch
- als Zielsysteme sowie Bewertungsrahmen für aktuelle politische Entscheidungen und Einzelplanungen dienen.

Der – theoretischen und praktische – Anspruch liegt darin, ein Zukunftsbild der Stadt zu zeichnen, nach dem die planerischen Schritte und politischen Verfahren, die zur Erreichung dieser Zukunft erforderlich erscheinen, bestimmt werden können, d. h.

- isolierte Ressortplanungen sind unter ganzheitlichen Zukunftsperspektiven oder Leitbildern zusammenzuführen und zu bündeln;
- politische Prozesse sind zu skizzieren, die für die Umsetzung derartiger Leitbilder erforderlich erscheinen und diese in einer politischen Willensbildung der Kommune verankern.

In diesem Zusammenhang liegt der forschungsleitende Ansatz des Münchner Wettbewerbsbeitrags in der Entwicklung eines spezifischen Integrationsmodells der Stadtgesellschaft unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebensstile städtischer BewohnerInnen.

Zentrales Thema der Münchner Konzeption ist, das für die Entwicklung von Stadtgesellschaften typische Wechselspiel von

AUTONOMIE UND INTERDEPENDENZ / INTEGRATION.

Daraus entwickelte sich die Leitvision:

INTEGRATION DER STADTGESELLSCHAFT BEI GLEICHZEITIGER HÖCHSTMÖGLICHER AUTONOMIE IHRER EINZELAKTEURE

Diese wiederum sollte – räumlich sowie theoretisch orientiert – in drei exemplarisch ausgewählten Stadtquartieren anhand von drei strategischen Zukunftsfeldern entwickelt werden:

WISSEN UND KREATIVITÄT	MAXVORSTADT
KOMMUNIKATION UND MOBILITÄT	HADERN
SEGREGATION UND INTEGRATION	AUBING

Im wesentlichen geht es im Beitrag zur künftigen Entwicklung Münchens um die Beantwortung folgender Fragen:

- Wie lässt sich der wirtschaftliche Erfolg mit dem sozialen Frieden verbinden?
- Mit welchen Aufgaben und Ansprüchen werden die Stadtgestalter in Zukunft konfrontiert?
- Inwieweit können kreative Milieus zugelassen bzw. gezielt gefördert werden?

Die Gemeinschaftsfähigkeit der StadtbewohnerInnen – bei allen Interessengegensätzen – zu wahren, könnte die angemessene Vision für München sein. Diesem forschungsleitendem Ansatz entsprechend, sind die anstehenden Fragen nicht von den projektverantwortlichen Forschungsinstituten alleine, sondern nur im Zusammenwirken mit anderen wirtschaftlich, sozial, kulturell, politisch und planerisch Handelnden zu beantworten.

In die Entwicklung der Leitvision sind alle Akteure des gesellschaftlichen Lebens im Rahmen eines „**Münchner Zukunftsdialogs**“ einzubeziehen. Dieser wird sowohl gesamtstädtisch als auch auf Stadtteilebene im Rahmen von Quartiersforen geführt. Er soll über die Projektlaufzeit hinaus die Ergebnisse des Forschungsprojektes sowie dessen Fortentwicklungen im Diskurs weiter tragen.

Auf dieser theoretischen Grundlage erfolgte der Einstieg in den „**Münchner Zukunftsdialog**“ von Seiten des Sozialreferates mit dem Workshop zur „**Zukunft kommunaler Sozialpolitik**“.

Als Teilnehmer wurden gezielt Akteure aus den verschiedensten Bereichen des gesellschaftlichen Lebens (aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft etc.) eingeladen, in einen Diskurs zu den im Folgenden aufgeführten Leitfragen zu treten:

- Welche Zukunft hat kommunale Sozialpolitik im Spannungsfeld von Sozialstaatsgebot, Marktorientierung und bürgerschaftlicher Verantwortung?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Institutionen, Akteure und Betroffene?
- Welche Visionen lassen sich für die kommunale Sozialpolitik in München entwickeln und über welche Strategien sind diese in Politik- bzw. Verwaltungshandeln umzusetzen?

Die Dokumentation dieses Workshops, der am 04.07.2002 in München stattfand, wird hiermit vorgelegt.

## Konzeption des Workshops



## 2. Konzeption des Workshops

### 2.1 Theoretischer Bezugsrahmen

Im Zusammenhang mit dem Forschungsprojekt „Zukunft München 2030“ beabsichtigt das Sozialreferat der Landeshauptstadt München, einen Experten-Workshop zur „Zukunft kommunaler Sozialpolitik“ durchzuführen, dessen theoretischer Bezugsrahmen sowie praktischer Ablauf im Folgenden kurz dargestellt wird.

THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN:  
DAS FORSCHUNGSPROJEKT „ZUKUNFT MÜNCHEN 2030“

Mit dem Ideenwettbewerb „Stadt 2030“ hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Jahr 2000 die Städte und Gemeinden in der Bundesrepublik aufgerufen, ganzheitliche Perspektiven und Leitvisionen für die Zukunft der Stadt im Jahre 2030 zu entwerfen. Die Stadt München, vertreten durch das „Referat für Stadtplanung und Bauordnung“ (als projektverantwortliches städtisches Referat, zwischenzeitlich ergänzt durch das „Referat für Arbeit und Wirtschaft“ sowie das „Sozialreferat“ als projektbegleitende städtische Referate) und drei Forschungsinstitute haben sich – zusammen mit 105 anderen Kommunen – an dem Wettbewerb beteiligt und wurden – zusammen mit 20 weiteren Kommunen – ausgewählt, das vorgeschlagene Forschungsprogramm durchzuführen (vgl. dazu auch den entsprechenden Stadtrats-Beschluss incl. Vorhabensbeschreibung).

Die Zukunftsvorstellungen für die Stadtregion München – die in diesem Zusammenhang als einheitlicher Wirtschafts-, Sozial- und Siedlungsraum zu betrachten ist - werden gemeinsam mit Forschungseinrichtungen und anderen wirtschaftlich, sozial, kulturell, politisch und planerisch Handelnden erarbeitet, denn die anstehenden Fragen werden weder Politik noch Verwaltung alleine beantworten können. Vielmehr ist es notwendig, einen breiten Diskurs aller gesellschaftlichen Akteure in München in Gang zu setzen.

Im Rahmen eines solchen „Münchener Zukunftsdialogs“ sollen die unterschiedlichen Interessen an der Zukunftsentwicklung der Stadtregion München gebündelt und integriert werden. Er wird gesamtstädtisch und auf Stadtteilebene mit Bürgern, Initiativen, Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Wohlfahrtsverbänden und den Vertretern der lokalen Politik geführt.

Forschungstechnisch kommen dabei verschiedene Methoden-Bausteine zum Einsatz; so finden in exemplarisch ausgewählten Stadtbezirken Quartiersforen statt, die durch Expertisen, Expertengespräche und Workshops ergänzt werden. In diesen Zusammenhang ist auch der – im wesentlichen vom Sozialreferat organisierte - WORKSHOP ZUR „ZUKUNFT DER KOMMUNALEN SOZIALPOLITIK“ einzuordnen.

„Zukunft München 2030“, d. h. für Stadt und Region sind Visionen und Strategien, also kreative und umsetzbare Wege in der Stadtentwicklung auf dem Weg ins Jahr 2030 zu entwickeln, wobei es – auf das Gesamtprojekt bezogen – im wesentlichen um die folgenden Fragen geht:

- Wie lässt sich der wirtschaftliche Erfolg mit dem sozialen Frieden verbinden?
- Welche Aufgaben kommen dabei auf die Gestalter der künftigen Stadtgesellschaft zu?
- Wie kann es gelingen, kreative Milieus zuzulassen bzw. gezielt zu fördern?

Der Leitvision für die zukünftige Entwicklung der Stadtregion München liegt das Bild der „Solidarischen Stadtgesellschaft“ zugrunde, konkret der „Integration der Stadtgesellschaft bei gleichzeitiger höchstmöglicher Autonomie ihrer Einzelakteure“.

Ausgehend von dieser Leitvision ist die Gemeinschaftsfähigkeit der Stadtgesellschaft zu fördern, d. h. die Integrationskräfte der urbanen Stadtgesellschaft sind – bei weitgehender Entfaltung der unterschiedlichen Lebensstile und trotz aller Interessensgegensätze – zu stärken. Dabei sind zwar einerseits egozentrische Individualinteressen zu überwinden, andererseits aber sollen traditionelle Gemeinschaftsbilder nicht reaktiviert werden. Es gilt, das ökonomisch, ökologisch und sozial integrierte Handeln zu verstärken und den Gedanken der Urbanität im Sinne der europäischen Stadt (soziale Offenheit, kulturelle Vielfalt bei räumlicher Dichte, Nutzungsmischung, verbunden mit hoher Gestaltqualität) weiter zu entwickeln.

Im Bewertungsgutachten der Vorhabensbeschreibung wird dazu ausgeführt, dass sich der Antrag der Stadt München – mit der Betonung einer „Politik der Lebensstile“ und der Verbindung von „Autonomie und Interdependenz“ – auf der Höhe gegenwärtiger Sozialpolitikdebatten erweist, in denen neue Lösungen „jenseits des klassischen Wohlfahrtsstaates“ gesucht werden. Der Antrag erschien als so aktuell und zukunftsorientiert, „dass München unbedingt in eine Förderung einbezogen werden sollte, um zu prüfen, ob die Kommunen, hier demonstriert am Beispiel einer von erheblichen materiellen Ungleichheiten geprägten Stadt, wirklich in der Lage sind, diese neuen Formen der kommunalen Sozialpolitik als Zukunftskonzepte zu entwickeln“.

#### EXPERTEN – WORKSHOP ZUR ZUKUNFT KOMMUNALER SOZIALPOLITIK IN MÜNCHEN

Die Region München steht zwar als „High-Tech-Standort“ weltweit an vierter Stelle (nach Silicon Valley, Boston und London Area), hat aber andererseits mit erheblichen gesellschaftlichen Widersprüchen zu kämpfen, die sich nicht zuletzt auch an den höchsten Bodenpreisen der Bundesrepublik festmachen lassen.

Der grundlegende gesellschaftliche Wandel hin zu einer Informations-, Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft mit der Tendenz hin zu sozialer Segregation und Schwächung traditioneller Solidarsysteme einerseits, sowie die zunehmende Ökonomisierung des sozialen Lebens andererseits eröffnen neue gesellschaftliche Spannungsfelder im lebensweltlichen genauso wie im institutionellen Bereich.

In diesem Spannungsfeld bewegt sich auch die kommunale Sozialpolitik. Für das Sozialreferat der Landeshauptstadt München, das unter einem gemeinsamen Dach drei Ämter bzw. Steuerungsbereiche vereinigt (Sozialamt, Jugendamt, Wohnungs- und Flüchtlingsamt), stellt sich die Frage nach der Zukunft kommunaler Sozialpolitik – in Erfüllung des Sozialstaatsgebotes - ganz konkret:

#### **Welche Zukunft hat kommunale Sozialpolitik?**

#### **Welche Zukunft hat kommunale Sozialpolitik im Spannungsfeld von Sozialstaatsgebot, Marktorientierung und bürgerschaftlicher Verantwortung?**

Zur Beantwortung dieser Frage möchte das Sozialreferat der Stadt München einen Experten-Workshop veranstalten, der mit einem interdisziplinär zusammengestellten ExpertInnenfeld von „innen und außen“ (stadtintern und stadtextern) den Einstieg in einen „MÜNCHNER

ZUKUNFTSDIALOG“ ÜBER DIE ZUKUNFT KOMMUNALER SOZIALPOLITIK IN MÜNCHEN eröffnet, mit der Absicht, diesen – in einem entsprechend reduzierten Rahmen – auch nach Abschluss des Projektes „Zukunft München 2030“ weiterzuführen, um das Leitbild einer „solidarischen Stadt“ als integriertes Maßnahmen- und Handlungskonzept in die Fortschreibung des Stadtentwicklungsplanes zu verankern.

Die „solidarische Stadtgesellschaft“ bzw. die „Stärkung der Integrationskräfte der urbanen Gesellschaft“ als Leitvision bildet die Folie, auf der die Zukunft der kommunalen Sozialpolitik in München im Spannungsfeld von Sozialstaatsgebot, Marktorientierung und bürgerschaftlicher Verantwortung zu diskutieren ist, wobei der unterschiedlichen Ressourcenausstattung und damit der eingeschränkten gesellschaftlichen Teilhabemöglichkeiten bestimmter Zielgruppen („Mittelschichts-Bias“) in diesem Spannungsfeld – mit der Gefahr zunehmender sozialer Ausgrenzung – besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden soll.



## 2.2 Fragestellungen

Welche Zukunft hat kommunale Sozialpolitik im Spannungsfeld von Sozialstaatsgebot, Marktorientierung und bürgerschaftlicher Verantwortung?

Welche Konsequenzen ergeben sich für Institutionen, Akteure und Betroffene der sozialen Arbeit aus der zunehmenden Ökonomisierung sozialer Dienstleistungen einerseits und aufgrund des Paradigmenwechsels im gesellschaftlichen Bewusstsein hin zu einer Zivil- bzw. Bürgergesellschaft andererseits?

Welche Visionen lassen sich zu dieser Fragestellung für die kommunale Sozialpolitik in München entwickeln und über welche Strategien und Maßnahmen sind diese in politisches bzw. Verwaltungs-Handeln umzusetzen (Implementation)?

Im Rahmen des Workshops sollen diese Fragen in entsprechend themenorientierten Arbeitsgruppen erörtert werden („Münchner Zukunftsdialog“), denen jedoch zwei Leitreferate vorgeschaltet sind, die sich aus dem Thema direkt ableiten lassen, wobei der Focus jeweils auf die Konsequenzen der aufgezeigten gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen, auf Institutionen (-Welten) und soziale Ausgrenzung (Segregation) zu legen wäre:

- ein Referat zu Ökonomie/Markt/Wettbewerb
- ein Referat zur Zivil- bzw. Bürgergesellschaft

Folgende und – bezogen auf den visionären Charakter des Workshops – selbstverständlich auch darüber hinaus gehende Fragestellungen könnten in diesem Zusammenhang von Bedeutung sein:

### **2.2.1 Allgemeine Fragestellungen**

- Welche Möglichkeiten und Grenzen ergeben sich für die kommunale Sozialpolitik aus der Entwicklung von der Versorgungs- zur Verantwortungsgesellschaft einerseits und aufgrund des zunehmenden Ökonomisierungsdrucks auf den Sozialbereich andererseits?
- Welche Visionen, aber auch welche Strategien lassen sich – im Hinblick auf die Leitvision einer solidarischen Stadtgesellschaft bzw. einer Stärkung der Integrationskräfte der urbanen Gesellschaft – hierzu entwickeln?
- Welche Rahmenbedingungen und welche Qualitätsstandards sind notwendig, um das „freie Spiel der Kräfte“ zu bändigen und die Kultur der Anerkennung aller gesellschaftlichen Akteure voran zu treiben?
- Wie sieht die Rolle der Kommune – unter Berücksichtigung des Sozialstaatsgebotes - als Aktiviererin bzw. Gestalterin des sozialen Lebens zukünftig aus?
- Was bedeutet Betroffenen-Beteiligung/bürgerschaftliches Engagement einerseits bzw. Kunden-/Konsumenten-Orientierung andererseits unter Berücksichtigung des „Mittelschichts-Bias“ für das kommunale Handeln?

### **2.2.2 Fragestellungen, bezogen auf die „Marktorientierung sozialer Dienstleistungen“**

< auf der Ebene der Institutionen:

- Wo liegen die Grenzen für die Übertragung von ökonomischen Marktgesetzen auf den Sozialsektor?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Anwendung des EU-Rechtes auf den sozialen Bereich, speziell auf die Rolle der Wohlfahrtsverbände im Hinblick auf Gemeinnützigkeit?
- Wie verändert sich die Struktur der Organisationen, die soziale Dienstleistungen anbieten?
- Wie wird sich die Anbieter-Landschaft sozialer Dienstleistungen verändern?
- Welche Rolle werden die freien Träger der Wohlfahrtspflege zukünftig spielen?
- Wird die Kommune den Wettbewerb zukünftig fördern oder die bisherige Angebotsstruktur so lange wie irgend möglich aufrecht erhalten?
- Welchen Stellenwert nimmt zukünftig die Kommune als Anbieter sozialer Dienste bzw. als diejenige Instanz ein, die „soziale Spielregeln“ festlegt und kontrolliert?
- Wie könnte ein „institutionelles Arrangement“ in diesem Zusammenhang aussehen?
- Welche Chancen ergeben sich für die Anbieter sozialer Dienstleistungen im Hinblick auf die Verpflichtung zu Kooperation und Zusammenarbeit?

< auf der Ebene der BürgerInnen:

- Welche Chancen ergeben sich aus der Wettbewerbsorientierung für die Nachfrager sozialer Dienstleistungen? Ist für die Bürger eine Qualitätssteigerung oder eher das Gegenteil zu erwarten?
- Der Nutzer sozialer Dienstleistungen als Konsument bzw. Kunde: Inwieweit ist der Konsument im sozialen Bereich tatsächlich souverän?
- Bewirkt eine stärkere Marktorientierung sozialer Dienstleistungen Ausgrenzung oder ist sie ein Mittel, Ausgrenzung zu verhindern?
- Welche Auswirkungen hat die Ökonomisierung auf die Zielgruppen sozialer Dienstleistungen?
- Entstehen für diese Zielgruppen neue Ausgrenzungen oder bieten sich Chancen zur Eingliederung?

### **2.2.3 Fragestellungen, bezogen auf „Zivil- bzw. Bürgergesellschaft“**

- Bei der Entwicklung von Strategien zur Erfüllung der Leitvision „Stärkung der Integrationskräfte der urbanen Gesellschaft“ spielen die Institutionen eine zentrale Rolle: Inwieweit passen die Lebenswelten der Menschen und die Institutionswelten der Gesellschaft eigentlich noch zusammen?
- Gewährleisten die kommunalen Institutionen in ihrer gegenwärtigen Form (hier speziell im Sozialbereich) noch Halt und Orientierung? Spiegeln sie die gesellschaftliche Realität wider?
- Wie und wo ist der gegenwärtige Sozialstaat (hier speziell die Kommune als Sozialstaat vor Ort bzw. in Reserve) reformierbar bzw. zukunftsfähig?
- Wird sich kommunales Handeln weiterhin auf den sozialen Ausgleich konzentrieren oder auf eine Regulierung sozialer Konflikte beschränken?
- Welche Voraussetzungen sind für neue Wege in der kommunalen Sozialpolitik hin zu mehr Verantwortung der einzelnen BürgerInnen zu schaffen?
- Welche Bedeutung wird bürgerschaftliches Engagement in Zukunft haben? Inwieweit muss Aktivierung der Bevölkerung mit Verpflichtung einhergehen? Ist der Katalog sozialer Grundpflichten zu erweitern?
- Wie müssen soziale Einrichtungen und Angebote strukturiert sein, damit sie die kreativen und sozialen Potentiale der BürgerInnen erkennen und – wo nötig - fördern und fordern?
- Wie könnte die neue Rolle der Kommune – aufgrund der veränderten Bedürfnis-Struktur weiter Teile der Bevölkerung – aussehen? Welche institutionellen Organisationsstrukturen passen zur veränderten lebensweltlichen Orientierung?
- Inwieweit ist Planung und Umsetzung sozialer Einrichtungen und Angebote „auszulagern“? Welche Spielregeln bzw. kommunale Kontrollmechanismen sind dabei - im Hinblick auf die „Stärkung der Integrationskräfte der urbanen Gesellschaft“ – aufrecht zu erhalten?
- Wo liegen die Grenzen für die Reduzierung des kommunalen Handelns auf Aktivierung und Mediation? Wie ist soziale Ausgrenzung derjenigen, die keine Ressourcen für Beteiligung und Wahrnehmung der bürgerschaftlichen Verantwortung haben, zu vermeiden (Mittelschichts-Bias)?

## **2.3 Programm – Ablauf**

Der Workshop zur „Zukunft der kommunalen Sozialpolitik“ ist als Experten – Workshop konzipiert. Gezielt werden dazu Experten aus dem Münchner Einzugsgebiet und von außerhalb eingeladen, um einen Tag lang Visionen, Maßnahmen und Strategien zum Thema zu entwickeln und damit den Einstieg in einen „Münchner Zukunftsdialog zur kommunalen Sozialpolitik“ zu eröffnen.

Der Tätigkeit in den Arbeitsgruppen am Nachmittag werden am Vormittag zwei Leitreferate zu den beiden Leitthemen vorangestellt:

- ein Referat zu Ökonomie/Markt/Wettbewerb (Herr Dr. Helmut Hartmann, Hamburg)
- ein Referat zur Zivil-/Bürgergesellschaft (Herr Dr. Warnfried Dettling, Berlin).

Am Nachmittag sind – orientiert an den beiden Leitreferaten und an der interdisziplinären Zusammensetzung des Teilnehmerkreises – entsprechend themenorientierte Arbeitsgruppen geplant, in denen Visionen und Strategien zur Zukunft kommunaler Sozialpolitik in München aus den verschiedensten Blickwinkeln heraus entwickelt werden.

Als Teilnehmer sind dazu Akteure aus allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens mit den vielfältigsten Professionen und Qualifikationen eingeladen, orientiert an den im Folgenden aufgeführten Zuordnungskriterien:

**Arbeitsgruppe 1 – Öffentliche Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung**

(parteiübergreifend, sowie referats- und ämterübergreifend);

**Arbeitsgruppe 2 – Fachleute aus dem rechts- und sozialwissenschaftlichen Bereich**

(Wissenschaftler im weitesten Sinne);

**Arbeitsgruppe 3 – „Ortsansässige“ und „Engagierte“ auf den verschiedensten Ebenen**

(Selbsthilfe, Bürgerschaftliches Engagement..., sowie interessierte BürgerInnen);

**Arbeitsgruppe 4 – Anbieter sozialer Dienste**

(Wohlfahrtsverbände und privat-gewerbliche Anbieter);

**Arbeitsgruppe 5 – Privatwirtschaft, Wohnungsunternehmen**

(als verantwortliche Akteure innerhalb einer solidarischen Stadtgesellschaft).

Die Arbeitsgruppen werden in einem ersten Schritt – homogen zusammengesetzt – den Status-quo aus intradisziplinärer Sicht ermitteln und entsprechende Fragen und Themen dazu in das Plenum einbringen (Wie stellt sich für uns die Situation dar? Welche Stärken und Schwächen kennzeichnet unsere Position?)

In einem zweiten Schritt werden dann diese Fragen und Themen in – heterogen zusammengesetzten – Arbeitsgruppen im interdisziplinären Austausch bearbeitet. Diese gezielt heterogen zusammengesetzten Arbeitsgruppen bieten die Chance, unterschiedliche Arbeits- und Denkkulturen kennen zu lernen, Gemeinsamkeiten und Widersprüche heraus zu arbeiten und im Austausch konstruktive Vorschläge zum weiteren Vorgehen zu unterbreiten.

## PROGRAMM

zum Ablauf des **EXPERTEN-WORKSHOPS ZUR ZUKUNFT KOMMUNALER SOZIALPOLITIK**  
am 4. 7. 2002 in den Räumlichkeiten der Stadtwerke München,  
Emmy-Noether-Str. 2 (ehem. Dachauer Str. 148), 80992 München

Eröffnung	ab 09.30 Uhr	ANMELDUNG, STEHKAFFEE
	10.00 Uhr	Begrüßung und Eröffnung Frau DR. PETRA SCHMID-URBAN, München, Vertreterin des Sozialreferenten
	10.15 Uhr	Methodik und Ablauf des Workshops Moderator, Herr DR. BERND V. BISMARCK
Vorträge	10.30 Uhr	<b>Vortrag</b> „Die Bedeutung der Sozialstaatsreform für die Kommunen“ Herr Dr. HELMUT HARTMANN, Hamburg
	11.00 Uhr	Aussprache
	11.15 Uhr	KAFFEE-PAUSE
	11.30 Uhr	<b>Vortrag</b> „Bürgergesellschaft als Reformperspektive“ Herr Dr. WARNFRIED DETTLING
	12.00 Uhr	Aussprache
Arbeitsgruppen	12.15 Uhr	Zukunft München: Formulieren von Fragen und Themen aus der Sicht <b>homogen</b> zusammengesetzter <b>Arbeitsgruppen</b>
	13.00 Uhr	MITTAGSPAUSE
	14.00 Uhr	Präsentation der Arbeitsgruppen-Ergebnisse
	14.30 Uhr	Bearbeitung der vorgestellten Fragen und Themen, Entwicklung von Visionen und Strategien für München in <b>heterogen</b> zusammengesetzten <b>Arbeitsgruppen</b>
	16.30 Uhr	KAFFEE-PAUSE
	16.45 Uhr	Präsentation der Arbeitsgruppen-Ergebnisse Vorschläge zum weiteren Vorgehen
	ca. 18.30 Uhr	Ende der Veranstaltung

## Vorträge



Heinz Hartmann



Warnfried Dettling

## 3. Vorträge

### 3.1 Dr. Helmut Hartmann, Hamburg: Die Bedeutung der Sozialstaatsreform für die Kommunen. Markt und Wettbewerb als Perspektive.

#### 3.1.1 Die Zukunft des Sozialstaates

Die Zukunft der Sozialpolitik in München bis zum Jahr 2030 ist nicht diskutierbar, ohne über die heutige Lage des deutschen Sozialstaates und seine Perspektiven zu sprechen. Daher sind zunächst einige Überlegungen zur Reform des Sozialstaates anzustellen.

Die „Krise des Sozialstaats“ wurde von der O-ECD bereits 1981 ausgerufen und wird seitdem ein Standardthema in der Sozialpolitik. Spätestens in der 2. Hälfte der 90er Jahre wurde auch in Deutschland, das mit der Übertragung des westdeutschen Sozialstaatsmodells auf die neuen Bundesländer das Festhalten am Status quo unterstrichen hatte, die Endzeitstimmung in Sachen „Sozialstaat“ eingeleitet. Das traditionelle Modell des Sozialstaats, am deutlichsten verkörpert im skandinavischen Wohlfahrtsstaat, war gerade dabei, sich endgültig zu verabschieden (z. B. in Schweden oder Finnland), der Verzicht auf den Sozialstaat nach dem amerikanischen Modell stand den europäischen Werten und Kulturen zu deutlich entgegen. Das von der britischen Labour-Regierung angestoßene Konzept des „dritten Weges“ scheint ebenfalls nicht die durchgreifende Vision einer Neuorientierung zu sein.

Die Probleme des Sozialstaates sind evident. Es ist inzwischen auch für Nicht-Experten erkennbar, dass die Sozialversicherungen, insbesondere die Renten- und Krankenversicherung, infolge der demographischen Entwicklung, der soziostrukturellen Veränderungen, des wissenschaftlichen Fortschritts und anderer Faktoren auf tönernen Füßen stehen und in überschaubaren Zeiträumen zusammenbrechen werden, wenn nichts zu ihrer Rettung geschieht. Die Krise ist nicht nur fiskalischer Natur – es mehren sich die Zeichen, dass das zentraleuropäische Wohlfahrtsmodell auch in eine umfassende Identitätskrise geraten ist. Die soziale Marktwirtschaft hat uns nach dem 2. Weltkrieg einen ausgebauten Sozialstaat ermöglicht - jetzt muss eine grundlegende Reform des Sozialstaates

dazu beitragen, unseren Wohlstand einigermaßen zu sichern.

Es lassen sich vielleicht die folgenden Dimensionen der Krise des Sozialstaates unterscheiden:

- *Kostenkrise*: das derzeitige Volumen von ca. 650 Mrd. Euro (ca. 32 % des Bruttoinlandsproduktes) ist auf die Dauer nicht gesichert: sowohl die Rentenversicherung als auch die Kranken- und Pflegeversicherung sind angesichts der demografischen und sozialstrukturellen Entwicklung bald nicht mehr finanzierbar.
- *Akzeptanzkrise*: Immer weniger Menschen, darunter vor allem die jüngeren Menschen, vertrauen dem Sozialstaat und seinen Sicherungsfunktionen. Die Haltung, man müsse für seine Versicherungsbeiträge auch „etwas herausbekommen“ greift um sich.
- *Transparenzkrise*: Das System der sozialen Sicherung und der sozialen Leistungen ist für die Bürger und sogar für die meisten Experten undurchschaubar geworden. Eine hohes Maß an Regulierung und Querverflechtung erschweren ein Steuern oder Eingreifen in dieses System.
- *Ordnungskrise*: War ursprünglich in dem System der sozialen Sicherung noch ein sinnhafter Plan erkennbar, so beinhaltet der Sozialstaat heute viele Doppelsysteme (z. B. Arbeitslosen- und Sozialhilfe); er setzt falsche Anreize, fördert weder die Leistungsbereitschaft noch die Solidarität.

Es ist von großer Wichtigkeit, eine neue, ganzheitliche Vision für einen modernen Sozialstaat und ein dazu passendes Leitbild zu entwickeln. Nur dadurch wird die immer öfter beklagte deutsche Reformunfähigkeit überwunden werden können, weil eingreifende Veränderungen in einer demokratischen Gesellschaft nur möglich sind, wenn auch positive Perspektiven aufgebaut und vermittelt werden.

### 3.1.2 Auswirkungen der Sozialstaatskrise auf die soziale Situation in den Kommunen

Dass die Kommunen, insbesondere die städtischen Regionen, die Auswirkungen der Sozialstaatskrise besonders spüren, ist nicht verwunderlich. Soziale Nöte, Ausgrenzung, Verarmung, Segregation und Diskriminierung zeigen sich in erster Linie in den lokalen Lebensräumen - und die Mängel der „großen Systeme“ wirken sich direkt in den Belastungen der „kleinen Systeme“, zum Beispiel der Sozial- und Jugendhilfe sowie der sozialen Dienste aus. Die Stadt wird immer mehr zum Kristallisationsort sozialer Ungleichgewichte. Zwar haben der Bund und die Länder vergleichsweise höhere Verschuldungsraten in den öffentlichen Haushalten, dennoch haben finanzielle Unwägbarkeiten, Defizite und Einbrüche vor allem in wirtschaftlich schwachen Kommunen die Kommunen in ihrer Aufgabe, auf die wachsenden sozialen Belastungen adäquat zu reagieren, überfordert.

Die sozialen Probleme der heutigen deutschen Großstädte sind vielfältig, es lassen sich jedoch einige wichtige Schwerpunkte sozialer Ausgrenzung identifizieren:

- Eine wachsende Zahl von Zuwanderern (Flüchtlinge, Aussiedler u.a.) ist unzureichend integriert, darunter insbesondere auch die Jugendlichen.
- Die Zahl der Personen, deren körperliche, psychische und seelische Leistungsfähigkeit den heutigen Anforderungen in unserer Gesellschaft nicht gewachsen ist, nimmt zu.
- Soziale Gruppen bleiben ohne wirksame Interessenvertretung in der demokratischen Stadtgesellschaft.

Die soziale Entwicklung in den Städten schlägt sich auch in einer entsprechenden finanziellen Belastung nieder. Trotz Sparmaßnahmen im sozialen Bereich ist der Anteil der Ausgaben der Städte für soziale Leistungen in den 90er Jahren kontinuierlich gewachsen und wird im Jahr 2002 mit ca. 28 Mrd. Euro knapp ein Fünftel der gesamten kommunalen Ausgaben betragen.

Es geht jedoch nicht nur um finanzielle Probleme: in den letzten Jahren ist immer deutlicher geworden, wie der soziale Zusammenhalt in einer Stadt, die Sicherheit (objektiv oder subjektiv aus der Sicht der Bürger) und die soziale Lage sehr eng miteinander verknüpft sind.

### 3.1.3 Trends in der lokalen Sozialpolitik

Der Druck auf das soziale System und den Sozialstaat wächst. Betriebswirtschaftliche Instrumente und neue Steuerungsmodelle hatten in den 90er Jahren eine nie erreichte Konjunktur auf kommunaler Ebene. Nicht wenigen ist unwohl bei dem Eindruck, soziale Aufgaben könnten einer vollständigen Ökonomisierung und Kommerzialisierung unterliegen. Dieser Eindruck kann an manchen Orten dadurch verstärkt werden, dass fiskalische Steuerung und Aufgabensteuerung getrennt voneinander betrachtet werden.

„Sparen“ im Sinne einer ausschließlichen Ausgabenreduktion ohne Beachtung der Implikationen kann sehr teuer werden. Einerseits besteht die Gefahr, dass Ausgaben nur auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden und dann die „Folgelasten“ viel größer sind. Was zum Beispiel heute bei den Integrationsaufgaben bei Jugendlichen – ob deutsche oder ausländische – gespart wird, kann morgen sehr viel höhere soziale Ausgaben mit sich bringen. Andererseits ist mancherorts die Neigung erkennbar, sich lieber mit dem Kurieren von Symptomen als mit den wirklichen Ursachen der sozialen Probleme zu befassen. Wenn zum Beispiel auf Einkommensarmut nur mit der pünktlichen und bedarfsgerechten Zahlung von Sozialhilfe reagiert wird, werden die sozialen und fiskalischen Folgen auf kommunaler Ebene sehr bald sichtbar werden.

Es ist stets noch eine nicht gelöste Aufgabe, der sozialen Herausforderung in den Kommunen ursachenbezogen und mit einer von der Aufgabenstellung her abgeleiteten Steuerung und Wirtschaftlichkeit zu begegnen. Zum Beispiel wird man Sozialhilfebedürftigkeit und Sozialhilfeausgaben nicht dadurch nachhaltig vermeiden können, dass man die Öffnungszeiten der Sozialämter reduziert und bei den Bewilligungen restriktiver verfährt. Vielmehr müssen soziale Dienstleistungen sehr schnell und wirksam soziale Aktivierung und Eigeninitiative der Bürger „fordern und fördern“, um soziale Probleme effizient und effektiv zu bekämpfen bzw. zu verhindern.

Unser heutiges System sozialer Leistungen und Dienste ist auch auf kommunaler Ebene kaum mehr durchschaubar. Die auf der Bundesebene diskutierte „Reformunfähigkeit“ spiegelt sich auch im städtischen Raum. Die bereits in den 80er Jahren von Wissenschaftlern aufgeworfene These vom „sozial-industriellen Komplex“ (in Anlehnung an den „militärisch-industriellen Komplex“) verweist auf die unheilvolle Verflechtung und Interessen und Strukturen staatlicher und gemeinnütziger Institutionen, deren Reformbereitschaft nicht sehr ausgeprägt ist. Hier finden sich

viele unbewältigte ordnungspolitische Aufgaben. In diesem Kontext ist auch die Rolle des Staates zu hinterfragen, der nach der neueren theoretischen Diskussion vom Versorgungsstaat zum „enabling state“ (ermöglichender bzw. aktivierender Staat) mutieren sollte. Da gibt es auf örtlicher Ebene noch viel Handlungsbedarf.

Neben den strukturellen Problemen ist auf längere Sicht zu beachten:

- Die sozialen Probleme werden stets komplexer und individualisierter.
- Lösungen der sozialen Aufgaben lassen sich nicht mehr allein durch spezialisierte Dienste, sondern nur durch ein Quartiersmanagement erreichen, das den sozialen Raum insgesamt einbezieht.
- Der Interventions- und Kontrollbedarf in unserer Gesellschaft steigt: man kann nicht mehr erwarten, dass Normen von sich aus beachtet werden – wo Kontrollen und Sanktionen fehlen, kennen Normverletzungen offenbar immer weniger Grenzen.

Nicht mehr die Kommune bzw. ihre Verwaltung allein, sondern nur das Zusammenspiel vieler Kräfte (Bürger, Verbände, Wirtschaft usw.) ist gefordert, um der lokalen sozialen Herausforderung zu begegnen. Auf die wichtige Funktion der Bürgergesellschaft und des Bürgerengagements wird auf dieser Tagung noch ausführlich eingegangen werden.

### **3.1.4 Markt und Wettbewerb als Perspektive**

Vor dem Hintergrund der sozialen Entwicklungen, neuer Herausforderungen und den aktuellen Trends der lokalen Sozialpolitik ist zu fragen, welche Perspektiven Markt und Wettbewerb hier bieten können. Vorab sei bereits betont: Es kann nicht um Markt und Wettbewerb als einzige Lösungsperspektive gehen! Die Aktivierung und das Engagement der Bürger, die freiwilligen Anstrengungen von Einzelnen, Initiativen und Gruppen sind unerlässliche Voraussetzung für eine positive gesellschaftspolitische Entwicklung in den Städten. Als ein strategischer Eckpunkt ist gleichwohl die Perspektive durch „Markt und Wettbewerb“ aufzuzeigen.

Kann das „Marktmodell“, das in der Produktion von Gütern und Dienstleistungen so große Erfolge erzielt hat, auch den Sozialstaat sanieren? Und: Werden die Strukturen und Regeln der Marktwirtschaft nicht den Zweck des sozial be-

nachteiligten und von Schicksalen getroffenen Menschen wirksam zu helfen, konterkarieren?

Auf der Mikroebene kann man den Wandel im sozialen Sektor, seine Risiken und Chancen gut studieren. Während vor einigen Jahrzehnten noch die Gemeindeschwester für einen Gotteslohn vielseitig und flexibel half, rechnet heute der professionelle Pflegedienst im Minutentakt standardisierte Leistungseinheiten ab. Der Wandel zeigt seine Widersprüchlichkeit. Erwerbstätige und voll bezahlte Frauen sowie das Leben in Kleinfamilien oder Single-Haushalten könnten wir uns nicht leisten, wenn es keine professionellen Pflegedienste gäbe. Dabei ist natürlich nicht gesagt, dass die Steuerung der professionellen Pflege in einer marktwirtschaftlichen Ordnung nur in der jetzt praktizierten Form organisiert sein kann.

Nicht das „ob“, sondern das „wie“ ist somit das entscheidende Kriterium für die Frage, ob Markt und Wettbewerb im sozialen Sektor die vorherrschenden ordnenden Prinzipien sein sollen. Die Chancen für die Bürgerinnen und Bürger sind unverkennbar: Vielfalt des Angebotes, Wahlfreiheit, ein Ende der Betulichkeit und des Paternalismus („Wir wissen schon, was Sie benötigen!“) wirkt befreiend – hier und da ist auch Anonymität nicht nur etwas Negatives. Die Risiken, nicht mehr als Mensch sondern als Gegenstand einer ökonomisierten Sozialmaschine behandelt zu werden, sind ebenso kaum übersehbar. Wie können die Chancen maximiert und die Risiken minimiert werden?

Eine zentrale Voraussetzung für eine produktive Auseinandersetzung mit dem Thema „Markt und Wettbewerb im sozialen Sektor“ ist die Abstinenz von Schlagworten oder ideologischen Formeln. Nicht selten verbirgt sich dahinter Besitzstandswahrung und die Verteidigung bestehender Strukturen, die einem kritischen Blick – gerade auch aus der Perspektive der „sozialen Gerechtigkeit“ – nicht immer standhalten. Das Klischee, dass Organisationen mit einem vom Finanzamt anerkannten Status der Gemeinnützigkeit nur an der Sache selbst, nicht gemeinnützige Firmen dagegen nur am Gewinn oder Profit interessiert seien, hält bei einer Überprüfung der Wirklichkeit nicht stand. Es gibt so manche Vorstellungen vom privatwirtschaftlichen Marktsektor und dem Gebiet gemeinnützigen Wirkens, die eher in das Reich nostalgischer Fabeln gehören.

Zwei Transaktionen, die finanziellen Transfers und die sozialen Dienstleistungen (ambulant oder stationär), geben dem sozialen Sektor das Gepräge. Finanzielle Transfers werden auch in Zukunft staatlich gelenkt und / oder in der Form der

Sozialversicherung oder privater finanzieller Daseinsvorsorge gestaltet werden. Markt und Wettbewerb sind vor allem im Sektor sozialer Dienstleistungen und Einrichtungen ein mögliches ordnungspolitisches Leitbild.

### **3.1.5 Markt und Wettbewerb im sozialen Sektor**

Was spricht eigentlich gegen Markt und Wettbewerb im sozialen Bereich? Eine ganze Reihe von Argumenten gegen den Markt sind nicht tragfähig, weil sie nur von einem abstrakten Lehrmodell vom Markt ausgehen. „Reine“ Marktwirtschaft gibt es unserer Gesellschaft infolge zahlreicher Regulierungen kaum, und wenn man die Wirtschaftsbereiche aufzählt, in denen die Marktwirtschaft bewusst außer Kraft gesetzt ist, kann man fragen, ob unsere Gesellschaft nicht eher einem gemischten Wirtschaftsmodell folgt. Jede Privatperson konnte in der jüngsten Zeit bei Telefon- und Stromtarifen erleben, wo noch erhebliche Potenziale für Marktwirtschaft zu entdecken waren.

Die Finanzierung des sozialen Sektors erfolgt überwiegend durch Steuermittel und Sozialversicherungsbeiträge. Ein absolutes Missverständnis vom Marktkonzept wäre es daher, soziale Aufgaben bzw. Dienstleistungen schlicht dem „freien Spiel der Kräfte“ eines Marktes überlassen zu wollen. Vielmehr geht es darum, die Steuerpotenziale der von den Steuer- und Beitragszahlern beauftragten Instanzen dahingehend zu verstärken, dass die sozialpolitisch definierten Ziele so wirksam, nachhaltig und wirtschaftlich wie möglich erreicht werden. Dazu sollen „Markt“ und „Wettbewerb“ als Instrumente so weit wie möglich genutzt werden - es handelt sich jedoch stets um einen regulierten Markt, einen effektiv gesteuerten Markt!

Wo stehen wir in der Entwicklung zu mehr Markt im sozialen Sektor? Wendemarken in der sozialgesetzlichen Entwicklung des letzten Jahrzehnts waren die Einführung der Pflegeversicherung (1995) und die Novelle des Bundessozialhilfegesetzes (1996) mit der Einführung des § 93 BSHG. Den neu gefassten §§ 93 f. BSHG liegt ein gegenüber der bisherigen Praxis völlig verschiedenes Ordnungsmodell zugrunde, das mehr oder weniger klar auf ein Marktmodell zielt. Der Vorrang der Freien Wohlfahrtspflege gilt nur noch, wenn Kosten und Qualität nicht höher als beim Angebot anderer Träger liegen, und er ist damit faktisch beseitigt. Die Pflegeversicherung im SGB XI hat das Marktmodell im Bereich der Dienste fast vollständig realisiert.

Mit diesen Wendemarken sind die Weichen in Richtung auf Markt und Wettbewerb bei sozialen Diensten und Einrichtungen gestellt. Sie folgen einem Leitbild, das seit vielen Jahren auf europäischer Ebene längst fixiert und von den Mitgliedsstaaten gemeinsam vereinbart wurde. Es mutet heute etwas seltsam an, wenn deutsche Regierungsvertreter in Brüssel unter dem Stichwort „Daseinsvorsorge“ wohlfahrtsverbandliche Strukturen „gegen“ ein europäisches Wettbewerbsrecht verteidigen wollen, das sie selbst beschlossen haben und auf anderen Gebieten uneingeschränkt einfordern.

Für die kommunale Ebene bleibt ein wichtiges Erfordernis – gerade auch bei der stärkeren Nutzung der Instrumente „Markt“ und „Wettbewerb“ –, dass der Staat bzw. die Kommune die Funktion des Hüters der Ordnung der verschiedenen Kräfte und Interessen stärker als bisher entwickelt.

### **3.1.6 Gründe für die Nutzung von „Markt“ und „Wettbewerb“**

Auch wenn zunächst vieles dafür spricht, dass Markt und Wettbewerb zentrale Ordnungselemente auch im Sozialstaat sein können und müssen, ist eine schlichte Übertragung von Markt- und Wettbewerbskonzepten aus der privaten Wirtschaftsordnung auf den sozialen Bereich nicht möglich. Ein erheblicher Teil der sozialen Dienste und Einrichtungen stellt einen politisch gesteuerten Bereich dar, in dem die Finanzierung durch Steuern und Sozialversicherungsbeiträge der Marktfähigkeit dieser Produkte Grenzen setzt. Die Notwendigkeit zur Regulierung durch den Staat im sozialen Bereich dürfte kaum bestritten werden, diskutiert wird jedoch die Frage, welchen Nutzen der Staat aus dem Ordnungsmechanismus „Markt“ für die Erreichung seiner Ziele ziehen kann.

Eine zentrale Befürchtung mancher Marktgegner für den sozialen Bereich besteht darin, dass Markt und Wettbewerb auf eine maximale Kostenreduzierung hinauslaufen, ohne die Qualität und nicht marktfähige, soziale Erfordernisse zu berücksichtigen. Dies würde zum Nachteil, insbesondere der sozial benachteiligten Gruppen – die zugleich auch als Marktakteure benachteiligt seien – führen. Schließen sich Qualitätssicherung und Marktordnung wirklich an? Wenn Marktteilnehmer aus dem Angebot sozialer Dienste und Einrichtungen frei wählen können, werden sie in der Regel nicht nur die Kosten, sondern auch die Qualität einer Dienstleistung berücksichtigen. „Value for money“ heißt das englische Schlag-

wort, das jeder Marktteilnehmer für sich differenziert beantworten wird. Auch Kosten- und Leistungsträger, die Steuergelder oder Sozialversicherungsbeiträge verwalten, agieren in eigenem Interesse, wenn sie nicht nur den Preis, sondern auch die damit eingekauften Leistungen bzw. Qualität der Leistungen bewerten und berücksichtigen. Je transparenter, nachvollziehbarer und messbarer dabei die Qualität sozialer Dienstleistungen ist, desto besser kann ein politisches Entscheidungsgremium auf die Einhaltung von Qualitätsstandards drängen.

Markt und Wettbewerb in der richtigen Umsetzung legen Preis, Qualität und Wirtschaftlichkeit von sozialen Dienstleistungen offen. Erfolgt zugleich eine zielbezogene Steuerung, sind die Vorteile einer Marktorientierung gut erkennbar. Die wesentlichen Gründe für eine stärkere Nutzung von Markt und Wettbewerb als Ordnungsmechanismus sind:

- Die Allokation der Ressourcen (Geld, Personal) erfolgt schneller und zielgenauer.
- Der Einsatz der Ressourcen kann optimiert werden.
- Mitsprache und Selbstbestimmung der Betroffenen erhalten neue Chancen (vgl. die Idee des persönlichen frei verfügbaren Budgets für Behinderte).
- Markt und Wettbewerb erleichtern die schnelle Anpassung von Strukturen und Diensten an Veränderungen der sozialen Bedarfe.
- Insgesamt kann bei knappen Ressourcen ein besseres Wohlfahrtsniveau erreicht werden.

Es sind also Gründe in bezug auf das gewünschte soziale und wirtschaftliche Ergebnis sozialer Aktivitäten und Dienstleistungen, für die „Markt“ und „Wettbewerb“ sprechen – nicht ein Prinzip um seiner selbst willen. Dabei ist als unerlässliche Voraussetzung das Vorhandensein bestimmter Bedingungen unterstellt, denn es geht um eine gesellschaftspolitische und nicht eine rein wirtschaftliche Aufgabenstellung. Auf diese Bedingungen ist kurz einzugehen.

### **3.1.7 Voraussetzungen für eine positive Funktion des Marktes**

Die Entfaltung der positiven Kräfte von Markt und Wettbewerb geschieht nicht „automatisch“. Eine aktive Steuerung und Kontrolle durch den Staat und die Kommune bzw. diejenigen, die die öffentlichen Finanzmittel verwalten, ist unerlässlich.

An dieser Stelle ist auf einen Schwachpunkt der öffentlichen Verwaltung bei der Nutzung von Markt und Wettbewerb hinzuweisen. Ungeachtet vieler Ansätze zu einer „neuen Steuerung“ ist die Tradition und Erfahrung der öffentlichen Verwaltung geprägt von der Fähigkeit, Gesetze und Vorschriften anzuwenden und durchzusetzen - die Garantie von Ordnung und Rechtmäßigkeit ist ihre klassische Domäne. Dagegen hat die öffentliche Verwaltung die aktive Steuerung sowie die Regulierung von Märkten nie systematisch gelernt. Wie schwer es für die öffentliche Verwaltung sein kann, eine neue Rolle des „Steuerns“ zu übernehmen, kann am Beispiel des letztlich halbherzig oder gar nicht umgesetzten „Neuen Steuerungsmodells“ in den meisten Kommunen beobachtet werden. Ebenso ist der kaum wirklich realisierte Wandel vom Zuwendungs- zum Leistungsrecht ein gutes Beispiel für die genannten Schwierigkeiten. Die kommunalen Sozialverwaltungen sind in ihrer Praxis vom Leitbild des aktivierenden, „enabling state“ noch sehr weit entfernt.

Die wirksame Steuerung eines Marktes ist die Voraussetzung für den Erfolg. Die Festlegung von Spielregeln und die Kontrolle ihrer Einhaltung ist eine der entscheidenden Bedingungen. Halbherzige Marktmodelle schaden dann oft mehr, weil der Regelungsmechanismus unklarer wird. Die Position des Nutzers, insbesondere wenn er zu den stark sozial benachteiligten Gruppen gehört, muss durch den Staat gesichert werden. Dies bedeutet praktisch, dass der Staat seine „Einkaufsmacht“ durch ausreichende finanzielle Transfers und durch die Sicherung der Wahlfreiheit ausreichend stark machen muss. Pauschalisierte und nicht zu knappe soziale Transferleistungen für Personen mit wenig Einkommen sind für die Funktionstüchtigkeit von Marktkonzepten von entscheidender Wichtigkeit.

Zu den Voraussetzungen einer erfolgreichen Nutzbarmachung von Markt und Wettbewerb gehört ebenso die Schaffung einer entsprechenden Infrastruktur und einer „Kultur“ des Marktes. Ein wirksamer Markt entstand nicht allein durch Liberalisierung und die bloße Bereitstellung von öffentlichen Geldern. Vielmehr ist – ggf. mit befristeter öffentlicher Unterstützung – zu fördern:

- die Schaffung einer informationellen Infrastruktur (Transparenz und Öffentlichkeit),
- die Unterstützung eines „bewussten Verbrauchers“, der sein qualitätsorientiertes Verhalten ggf. noch erlernen muss,
- die Förderung einer wirklichen Vielfalt von Anbietern und Leistungen, die ausreichend Platz für Innovation und Kreativität lässt.

Es ist dem Missverständnis zu begegnen, mit Markt und Wettbewerb könne man im sozialen Sektor alles „billiger“ machen. „Billiger“ im Sinne von effizient in Bezug auf die Preis-Leistungs-Relation werden soziale Dienstleistungen durchaus durch Markt und Wettbewerb - und das ist auch erwünscht.

### **3.1.8 Schlussfolgerungen**

Zweifellos können Markt und Wettbewerb auch im sozialen Sektor erhebliche Leistungspotentiale freisetzen und zur „Demokratisierung“ des Sektors beitragen, wenn der Wettbewerb auch auf „beste Qualität“ und nicht nur auf den niedrigsten Preis ausgerichtet ist. Markt ohne Demokratie ist undenkbar. Gerade auf kommunaler Ebene wird im sozialen Bereich infolge der fehlenden Transparenz, der undurchschaubaren Struktur der Entscheidungs- und Finanzierungsprozesse eine wirkliche lokale Demokratie und eine soziale Aktivierung der Bürger eingeschränkt. Es geht dabei nicht um „populistische Demokratie“ sondern darum, dass Entscheidungsprozesse von Bürgerinnen und Bürgern nachvollzogen und mit getragen werden sowie dass das eigene soziale Engagement und Mittun unterstützt wird. Dies gelingt nicht, wenn Bürgerengagement und freiwilliges Helfen nur als schmückendes Beiwerk zu einem sonst davon nicht tangierten Sozialsystem betrachtet wird.

Wettbewerb kann auch dann genutzt werden, wenn der Markt konkurrierender Dienstleistungen nicht geschaffen werden kann. Das „Benchmarking“ der Sozialämter der deutschen Großstädte (und inzwischen der Mehrheit der größeren Städte) ist ein Beispiel dafür. Zwar bleibt das örtliche Sozialamt in einer Stadt mit seinen

Dienstleistungen ein „Monopolist“, aber durch den systematischen und regelmäßig veröffentlichten Leistungsvergleich entsteht ein Substitut für Wettbewerb, das Druck für Verbesserungen der Qualität sozialer Dienstleistungen erzeugt.

Wenn der Weg zu mehr Nutzung von Markt und Wettbewerb erfolgreich beschritten werden soll, lassen sich folgende zentrale Anforderungen formulieren:

- Die Kompetenz der Sozialverwaltung muss sich deutlich von der „Rechtsanwendung“ zu „aktiver Steuerung“ hin verschieben.
- Etablierte Systeme (darunter Teile der Freien Wohlfahrtspflege) müssen zu grundlegenden Veränderungen bereit sein.
- „Wettbewerb“ auch im Nicht-Marktsektor (z. B. durch „Benchmarking“) muss soweit wie möglich realisiert werden.
- Öffentliche Diskussionskultur, Bürgerengagement und gelebte lokale Demokratie bilden den Hintergrund für ein gemeinsames Streben nach ursachenbezogener und wirksamer Begegnung der sozialen Herausforderung in unseren Städten.

Markt und Wettbewerb werden das Leitbild für die zukünftige Gestaltung des sozialen Sektors sein – dafür sprechen schon die ordnungspolitischen Grundlagen und Leitbilder der Europäischen Union. Die Chancen dieser Orientierung für Dynamik, Innovation und Qualität im sozialen Sektor können am besten genutzt werden, wenn die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für einen funktionierenden Sozialmarkt aktiv mit gestaltet werden. Dabei sollte nicht zuletzt die „Marktmacht“ der Bürgerinnen und Bürger entwickelt und gestärkt werden.

## 3.2 Dr. Warnfried Dettling, Berlin: Bürgergesellschaft als Reformperspektive

### 3.2.1 Ich möchte meinen Ausführungen drei Vorbemerkungen vorstellen:

Erste Vorbemerkung: Wir stehen am Beginn einer neuen Phase in der kommunalpolitischen Entwicklung. Die 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts werden einmal als Beginn der Binnenmodernisierung der Verwaltung erinnert werden (New Public Management; kritisch gewendet: „Verbetriebswirtschaftlichung“ des Verwaltungshandelns).

Das war/ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den Erfolg kommunaler Politik. Hinzukommen müssen eine stärkere Einbeziehung und Aktivierung der Bürger: Politik nicht nur für die Bürger, sondern - wo immer möglich - mit den Bürgern. Das erste Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts könnte als die Dekade des bürgerschaftlichen Engagements in die Geschichte eingehen.

Vorbemerkung zwei: Die Debatte über bürgerschaftliches Engagement geht langsam – auch dieser Experten-Workshop ist ein Beispiel dafür – in die konkrete, operative Phase. Es ist nicht mehr länger notwendig, die Bürgergesellschaft oder das bürgerschaftliche Engagement als eine gute Idee zu begründen. Der Begriff hat Karriere gemacht in fast allen Parteien, in Akademien und in der politischen Bildung. Jetzt geht es um die Umsetzung, und da steckt der Teufel wie so oft im Detail.

Dritte Vorbemerkung: „Bürgergesellschaft“ ist eine Reformperspektive, aber kein Zaubermittel für die sozialen Übel der Zeit. Wie Staat und Markt auch, hat die Bürgergesellschaft spezifische Stärken, aber auch spezifische Grenzen. Insbesondere ist sie kein Ersatz (wohl aber Ergänzung) für den Sozialstaat, und sie ist schon gar kein Allheilmittel gegen die Arbeitslosigkeit. Man tut einer guten Sache keinen guten Dienst, wenn man sie im Schwange der Begeisterung überfordert. Auf die richtige Balance zwischen Staat, Markt und Bürgergesellschaft kommt es an. Dabei meint Bürgergesellschaft immer beides: eine kritische Norm, die man an bestehende Institutionen und Einrichtungen anlegen kann (Tragen Arbeits- und Sozialämter, Schulen und Universitäten dazu bei, die Menschen zu aktivieren oder zu „passivieren“?) - und einen besonde-

ren Ausschnitt der Gesellschaft, in dem die Menschen freiwillig, aber nicht privat, öffentlich wirksam, aber nicht unter staatlicher Regie, motiviert, aber eben aus anderen Motiven heraus tätig sind.

Diese Vorbemerkungen lassen sich in einer These zusammenfassen:

Die Idee der Bürgergesellschaft impliziert ein anderes Selbstverständnis der Kommunen: was sie wollen, was sie sollen, wie sie es tun. Es bleibt bei der öffentlichen Verantwortung des Staates und der Kommune für die Entwicklung einer Stadt oder eines Landes. Aber diese öffentliche Verantwortung wird künftig wahrgenommen nicht nur durch das, was Kommunen selber tun und bereit stellen, durch ihre Eigenaktivitäten also, sondern auch durch das, was sie anregen und ermöglichen, wie sie die Bürger aktivieren, ob und wie sie in Menschen und in Strukturen investieren; nicht nur durch das, was sie den Bürgern bieten, sondern auch durch das, was sie von ihnen erwarten.

Theorie und Praxis der Bürgergesellschaft kommen in die operative Phase. Das bedeutet, dass drei Fragen beantwortet werden müssen:

- Warum mehr bürgerschaftliches Engagement?
- Wo sind die strategischen Orte, an denen man ansetzen könnte/müsste?
- Wie könnte das geschehen? Was tun?

### 3.2.2 Warum mehr bürgerschaftliches Engagement?

Es gibt gesellschaftliche Entwicklungen, die mehr bürgerschaftliches Engagement nötig, aber auch möglich machen. Ich habe sie anderswo ausführlich beschrieben und kann mich hier auf Stichworte beschränken:

Die Entwicklungen rund um die Familie werfen die Frage auf, wo eigentlich und von wem künftig die Alltagssolidaritäten erbracht werden, die bisher ganz überwiegend von Familien (Frauen) erbracht wurden.

Der Wandel der Arbeitsgesellschaft wird es mit sich bringen, dass die einen weniger Zeit haben

und die anderen (unfreiwillig) mehr. Insgesamt freilich geht der Anteil der Erwerbsarbeitszeit im Vergleich zu der Lebenszeit eines Menschen weiter zurück, und dies nicht, weil/wenn die Menschen weniger arbeiten, sondern einfach deshalb, weil sie länger leben. Alles in allem: Es steht mehr Zeit für Dinge jenseits der Erwerbsarbeit zur Verfügung.

Dieser Aspekt des Wandels hat einen doppelten Aspekt: Was kann aus der Mitte der Gesellschaft heraus geschehen, um zu verhindern, dass Menschen ganz aus der Gesellschaft heraus fallen, wenn sie aus der Erwerbsgesellschaft heraus fallen? Und: Wie kann man jene (zum Beispiel Langzeitarbeitslose), die am Rande oder jenseits der Gesellschaft leben, über Ehrenamt oder bürgerschaftliches Engagement überhaupt erreichen?

Nie zuvor gab es so viele alte Menschen, die über solche Ressourcen an Bildung, Gesundheit, Geld verfügten wie es gegenwärtig und künftig der Fall ist. Eine alternde Gesellschaft bedeutet nicht nur Last, sie kann auch als Chance begriffen werden. Das freilich setzt voraus, dass Städte und Gemeinden über passende „Angebote“ nachdenken, die sie rüstigen Alten machen, die etwas Sinnvolles tun wollen und können. Jedenfalls liegt hier ein bemerkenswertes Potenzial brach.

Schließlich die vierte und für mich wichtigste Entwicklung im Hinblick auf eine zu realisierende Bürgergesellschaft: Die Qualität der sozialen Probleme hat sich geändert. Das bedeutet, kurz und bündig formuliert: Keines der sozialen Übel, mit denen sich die Kommunen allüberall herumschlagen, keines der großen Ziele, die Städte und Gemeinden zu erreichen sich bemühen, werden sie auf hergebrachte Weise erfolgreich bewältigen können. Alle diese Probleme erfordern einen neuen Stil kommunaler Politik und dabei vor allem einen stärkeren Einbezug und eine Aktivierung der Bürger. Ob es nun darum geht,

- Menschen in Arbeit zu bringen,
- ihr Bildungs- und Gesundheitsniveau zu heben,
- die innere Sicherheit zu gewährleisten,
- Stadtviertel vor dem Abkippen zu retten,
- der Verwahrlosung mancher Stadtregionen Einhalt zu gebieten,

- Hauptschulen nicht verkommen zu lassen und sich nicht mit zwanzig und mehr Drop Outs abzufinden:

alle diese Probleme können nur dann mit Aussicht auf Erfolg angegangen werden, wenn es gelingt, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, zu Mit-Akteuren und Mit-Produzenten bei der „Schaffung“ sozialer Güter und Dienste. Alle diese Probleme erfordern eine stärkere Aktivierung, eine Änderung des Verhaltens und eine bessere Kooperation (Vernetzung) zwischen den Ämtern und der Ämter mit der lokalen Gesellschaft. Die Maxime könnte lauten: Vernetzung ist wichtiger als Ausbau (der bestehenden Einrichtungen).

### **3.2.3 Wo sind die strategischen Orte in Städten und Gemeinden?**

Blickt man sich im Lande um, dann springt - erstens - ein Sachverhalt sofort ins Auge: Bürgerschaftliches Engagement gedeiht überall dort besonders gut, wo der (Ober)Bürgermeister, der Landrat, der Sozialdezernent (das Sozialreferat) sich persönlich, glaubwürdig und vor allem sichtbar dafür engagiert. Daraus kann man die Regel ableiten: Man sollte die Bürgergesellschaft in einer Kommune immer möglichst am „dicksten Nagel“ aufhängen, wenn man das Ganze belastbar haben will.

Zum zweiten bedarf es einer sozialen Infrastruktur, damit sich eine lokale Bürgergesellschaft nachhaltig entwickeln kann, so wie es auch eine wirtschaftliche Infrastruktur braucht, damit die Wirtschaft einer Region sich produktiv entwickeln kann. Eine solche Infrastruktur wird am Anfang jedenfalls nicht umsonst zu haben sein; später kann sie sich durchaus ganz oder teilweise selbst finanzieren. Präziser wäre von den notwendigen Infrastrukturen (im Plural) für die soziale, kulturelle, bürgerschaftliche Entwicklung einer Region zu sprechen. So ist eine Freiwilligenagentur nützlich und notwendig etwa als sozialer „Makler“, um das Angebot und die Nachfrage nach Engagement zusammen zu bringen. Aber sie werden die Kontakt- und Informationsstellen für Selbsthilfegruppen nicht ersetzen können, und die Stadtteilarbeit in Problemzonen erfordert wiederum andere Logiken und Methoden, geht es doch dort – vor aller Beteiligung und Aktivierung – erst einmal darum, frustrierte, sozial ortlose Menschen in einem ganz elementaren Sinne für sich und ihre Umwelt zu interessieren. Alles in allem: Bürgerschaftliches Engagement ist ein weites Feld, das eher einem englischen Garten als ei-

nem französischen Park gleichen wird. Die Versuchung auch der Gutwilligen ist groß, da von oben etwas Ordnung hinein zu bringen. Die „Implementierung“ der Bürgergesellschaft erfordert deshalb eine hohe Kunst, von oben Prozesse anzuregen, ohne gleich institutionelle Resultate überzustülpen, die der Logik der Bürgergesellschaft (Partizipation, Mitmachen, Netzwerke statt Institutionen, Bottom Up statt Top Down) geradewegs zuwiderlaufen müssten.

Ein dritter Punkt schließlich kann als Bündnis lokaler Akteure beschrieben werden. Der Grundgedanke ist einfach: Es kommt darauf an, die wichtigen Akteure einer Stadt, von den Arbeitgebern bis zu den Gewerkschaften, von der Handwerkerschaft bis zu Kirchen, Sport etc. an einen Tisch zu bringen mit dem Ziel, nicht wie im Lande üblich die eigenen Interessen zu formulieren und diese gegen andere durchzusetzen, sondern gemeinsam zu überlegen und sich zu verpflichten, was jeder der Akteure dazu beitragen will und kann, ein konkretes Ziel, etwa benachteiligte Jugendliche mehr als bisher in Arbeit zu bringen. Hier wird auch eine neue Rolle kommunaler Politik deutlich: solche Bündnisse lokaler Akteure anzuregen, zu moderieren und zum Erfolg zu führen; nicht zuletzt durch ein Klima des Vertrauens, das die Akteure dazu ermuntert, sich auch jenseits der eigenen Beschlusslage kooperativ zu verhalten und sich an gemeinsamen Zielen zu orientieren.

Diese drei Schritte der Umsetzung gibt es bereits, nicht zuletzt hier in München. Ich möchte Ihre Aufmerksamkeit deshalb auf eine vierte Handlungsebene lenken. Man kann sie einfach formulieren: Ran an die großen Einrichtungen, in denen viele Menschen viel Zeit verbringen und in denen auch viel Geld fließt. Warum gibt es nicht mehr freiwilliges Engagement in und um den Kindergarten, in den und um die Schulen? Man könnte sich Patenschaften von Klassen/Schulen für Altersheime/Krankenhäuser denken, zwischen benachteiligten und privilegierten Stadtvierteln, einen Ausbau des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen (Corporate Citizenship).

### **3.2.4 Wie soll das alles geschehen? Was ist zu tun?**

Von Personen und Strukturen war bereits die Rede. Ohne sie wird es keine nachhaltige Entwicklung auf diesem Gebiete geben. Dazu kommen müssen Begleitung, Beratung und Supervision des ehrenamtlichen, freiwilligen, bürgerschaftlichen Engagements. Ehrenamtliche zu

finden, zu motivieren, zu qualifizieren ist eine hauptamtliche, eine professionelle Aufgabe.

Beratung brauchen einmal die sozialen Einrichtungen (Altersheime, Kindergärten, Krankenhäuser ...), was alles und wie am besten sie mit freiwilligem Engagement „anfangen“ können. Es liegt nicht so sehr an den „egoistischen“ Menschen, sondern an den Einrichtungen, die oft ausgesprochen ehrenamtsfeindlich sind, dass das vorhandene Potential nicht besser ausgeschöpft wird. Es braucht deshalb eine professionelle „Unternehmensberatung“ für soziale Einrichtungen.

Des weiteren braucht es eine professionelle Mediation und Moderation der Prozesse, die zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen ablaufen. Guter Wille auf und gutes Zureden an beide(n) Seiten reichen nicht aus. Es müssen die je andere Perspektive vermittelt und Tätigkeiten neu gemischt werden, wenn anders Frustrationen und Missverständnisse vermindert werden sollen. Viele ehemalige Ehrenamtliche sind eines Tages wieder weg geblieben, weil sie unter- oder überfordert oder einfach nicht ernst genommen worden sind. Auch die Einrichtungen müssen sich ändern.

Schließlich muss eine Politik der Anerkennung des Ehrenamtes neue Wege gehen. Dass Engagement gut ist für das Gemeinwesen hat sich inzwischen herumgesprochen. Dass es auch gut ist für den Aktiven entdecken immer mehr. Ganz am Anfang stehen die Überlegungen, wie man diesen „Mehrwert“ für den einzelnen deutlich machen und für seinen Lebensweg so dokumentieren kann, dass jeder Aktive seine soziale Kompetenzbilanz bei Bedarf oder Bewerbung leicht vorweisen kann. In einer Gesellschaft, wie wir sie haben, kommt viel darauf an, den allgemeinen Vorteil auf eine intelligente Weise mit dem persönlichen Vorteil zu verknüpfen.

### **3.2.5 Schluss**

Die Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements hängt von Vielen und von Vielem ab, von Personen, Strukturen, Prozessen – nicht zuletzt aber auch von dem Selbstbewusstsein, der Mission and Vision all derer, die in diesem Bereich aktiv sind. Dieses neue Selbstbewusstsein könnte aus zwei Quellen gespeist werden. Globalisierung und Individualisierung führen zu einer Aufwertung des Lokalen, der Städte und Gemeinden. So wie vor 150 Jahren die Industrialisierung den Sozialstaat auf den Plan gerufen hat, so werden die Umbrüche der Gegenwart die soziale Stadt auf den Plan rufen.

Diesen Bedeutungsgewinn wird die kommunale Sozialpolitik aber nur dann realisieren können, wenn sie sich selbst neu definiert und ihre eigene Transformation betreibt: weg von der Sozialpolitik alter Prägung, die spezialisiert in diversen Ämtern, die gegeneinander und nach außen oft genug wirksam abgeschottet sind, mehr oder weniger erfolgreich die reaktive Kompensation des beschädigten Lebens und einer da und dort defizitären Gesellschaft betreiben, und hin zu einer sozialen Politik der neuen Art, die – selbstkritischer als bisher, was den Erfolg mancher ihrer Bemühungen angeht, aber auch ehrgeiziger und umfassender als bisher – die Entwicklung der

Gesellschaft insgesamt und auf mittlere Sicht im Blick hat, eine Entwicklung(spolitik), die am Ende die Attraktivität des Lebensortes und damit auch des Standortes erhöhen wird. Nicht (nur) Verwaltung, sondern (mehr) Gestaltung: Das dürfte die Perspektive für die Kommunen in den kommenden Jahrzehnten sein.

*Warnfried Dettling: Die Stadt und ihre Bürger. Neue Wege in der kommunalen Sozialpolitik. Grundlagen, Perspektiven, Beispiele. Verlag Bertelsmann Stiftung Gütersloh 2001*

## Dokumentation der Arbeitsgruppen-Ergebnisse



## 4. Dokumentation der Arbeitsgruppen-Ergebnisse

Die Umsetzung des Prinzips der *homogen*, tendenziell intradisziplinär bzw. *heterogen*, tendenziell interdisziplinär zusammengesetzten Arbeitsgruppen, (vgl. dazu Punkt 2.3 dieser Dokumentation) im Rahmen dieses „Szenario-Workshops“ erwies sich als interessantes und dialoganregendes Element, erforderte jedoch einen relativ hohen personellen Einsatz, der nur aufgrund des interdisziplinären Forschungsansatzes des Projektes zu leisten war.

Die Chancen, die sich aus dem bewusst offen gehaltenen Charakter der Arbeitsgruppen-Struktur ergab, wurden in unterschiedlichster Weise genutzt, was sich auch in der auf den folgenden Seiten, keineswegs einheitlichen, Darstellung der Arbeitsgruppen-Ergebnisse offenbart.

In der Rückschau kann das Experiment „Szenario-Workshop“ als gelungener Einstieg in die Thematik bezeichnet werden. Mit großer Zustimmung wurde zunächst einmal zur Kenntnis genommen, dass eine solche Veranstaltung, noch dazu von der Verwaltung initiiert, überhaupt zustande kam. Selten ist eine solche Vielfalt von Professionen an einem Ort, geschweige denn innerhalb eines Arbeitszusammenhanges, versammelt.

Als Fazit lässt sich deshalb festhalten, dass sich der überwiegende Teil der Anwesenden positiv bis begeistert über Ablauf und Inhalte des Workshops äußerte, verbunden mit der Bitte, diesen „Münchener Zukunftsdialog“ fortzusetzen. Das Sozialreferat / Sozialplanung wird diesem Wunsch sicherlich, wenn auch in vereinfachter Form entsprechen, und auf der Grundlage der gewonnenen Erfahrungen entsprechend qualifiziert fortsetzen, wobei wir uns andererseits auch bemühen, die gewonnenen Erkenntnisse in das Verwaltungshandeln einzuspeisen.

## 4.1 Arbeitsgruppe 1: Öffentliche Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung

### 4.1.1 Stellwandabschrift

#### INTRADISZIPLINÄRE, D. H. HOMOGENE PHASE

Bürgerschaftliches Engagement:

- Motivation?
- Formen der Anerkennung?
- welches Coaching?
- Umsetzung mit Verwaltung?
- Einsatz bürgerschaftlichen Engagements als Sparmaßnahme?

Soziale Arbeit:

- Mehr Wertschätzung!
- Gute Arbeit bei knappen Ressourcen!

Kommunikation zwischen BürgerInnen, Verwaltung & Politik:

- Wie flexibel oder wie starr ist Verwaltung?
- Besondere Qualität der Partizipation von Jugendlichen!

#### INTERDISZIPLINÄRE, D. H. HETEROGENE PHASE

Bürgerschaftliches Engagement, Motivation:

- Bürgerschaftliches Engagement nicht als Sparmaßnahme, sondern als Qualität im Stadtteil, um Image zu stärken!
- Anbindung an Einrichtungen oder Agenturen, z.B. Münchenstift, Schulen, verbunden mit Anreizen!
- Nicht als Ausbeutung, sondern als Qualifizierung und als neue Arbeitsform!
- Infrastruktur des bürgerschaftlichen Engagements - stadtteilbezogen - weiter unterstützen!

Kommunikation zwischen BürgerInnen, Verwaltung & Politik:

- Verwaltung als Dienstleisterin für Kommunikation (sozialpolitisches Forum)!
- Förderung des Dialoges!
- Kooperation statt Formalismus zwischen Politik und Verwaltung!
- „Ermöglichungsbeauftragter“ in Kommunen für Bürgerideen – Stabsstelle!
- Mehr Entscheidungsrechte für den Bezirksausschuss!

### 4.1.2 Protokolle (Zusammenfassung)

#### INTRADISZIPLINÄRE, D. H. HOMOGENE PHASE

##### Fragen

- Welche Ziele verfolgt die Verwaltung für das Jahr 2030?
- Wo will man als Verwaltung im Jahr 2030 sein?  
Welche Grundstrategie hat die Kommune zu verfolgen? Welche Rolle wird sie zukünftig spielen?  
(Wird ihr zukünftiger Beitrag darin bestehen, eine Akteurin in einem größeren Vernetzungszusammenhang zu sein oder im Zusammenführen von Einzelakteuren?)

- Welche Kompetenzen braucht die Verwaltung, um für 2030 gerüstet zu sein, um die Herausforderungen des Jahres 2030 zu meistern? Welche Aufgaben kommen auf die Kommune zu?
  - Derzeit ist die Verwaltung nicht darauf vorbereitet!
  - Zwei mögliche Ansatzpunkte:
    - Steuerungskompetenz (Wie muss sich die Verwaltung organisieren, um Steuerungskompetenz zu haben?)
    - Managing diversity
- Wollen wir tatsächlich unsere traditionellen Strukturen reformieren? Oder wollen wir uns der Tatsache stellen, dass wir längst in einer von USA und Europa wirtschaftlich dominierten Welt leben und diese Leitbilder implementiert haben, wir als Verwaltung jedoch noch keine geeigneten Instrumente dazu entwickelt haben?
- Wie muss Verwaltung im Hinblick auf die Zukunft vorgehen?
  - Kontextsteuerung?
  - Auf den Markt reagieren?
  - Förderung der sozialen Kohäsion bzw. Gewährleisten der sozialen Inklusion (wie?).

Welche Beteiligungsmöglichkeiten gibt es, welche sind sinnvoll?

Beispiele:

- Bürgerhaushalte (Bürger entscheiden über einen zugeteilten Haushalt selbst und verwirklichen Projekte eigenständig)
- Projektbezogene runde Tische

Welche Projekte sind sinnvoll? Was muss dafür getan werden?

Welche Ressourcen müssen dafür umgesetzt werden?

- Für die künftige Verwaltung werden folgende Themen an Bedeutung gewinnen:
  - sie muss den interdisziplinären Arbeitsansatz verstärken und ressortübergreifend denken bzw. tätig werden;
  - die Beteiligungsmöglichkeiten sind zu berücksichtigen (was kann vor Ort getan werden?) - wichtig ist der sichtbare Erfolg;
  - sie muss Kontinuität gewährleisten (wie?).
- Wie kann man lernen, mit bestimmten, mit differenzierten Lebensstilen umzugehen?
- Die Perspektive München formuliert in ihren Grundsätzen, dass sie keine kommunale Sozialpolitik, sondern soziale Kommunalpolitik betreiben möchte!
- Wie schafft man es in der Verwaltung im Hinblick auf 2030 den politischen Rückhalt zu beschaffen, die Wirtschaft und alle beteiligten Akteure in ein Boot zu bekommen, um eine inklusive Gesellschaft zu bekommen?
- Wofür möchte man die Instrumente haben?
  - Vorab sind die strategischen Ziele, das Leitbild zu klären.
  - Die planende Verwaltung muss mit dem Sozialreferat - in Kooperation mit allen Akteuren - ein Leitbild erarbeiten. Die Perspektive München hat ein Leitbild, aber die Frage ist, ob dieses Leitbild richtig ist?
  - Was ist das Ziel?
  - Was ist die soziale Perspektive Münchens?
  - Was werden die Aufgaben sein?

- Wie kommen die bisher bestehenden Konzepte für eine menschliche und soziale Zukunft zusammen?  
Aufgabe der Verwaltung muss es auch sein, diese Konzepte zusammenzuführen!

Aus den vorangegangenen Fragen bzw. Statements ergeben sich zwei Themenkomplexe:

### **1. Konzeptionelle Überlegung**

Wo will die Verwaltung hin? Wie kommt man zu einer gemeinsamen konzeptionellen Strategie/Vorstellung für die Zukunft über die bestehenden Strukturen hinweg?

### **2. Strategische Überlegungen**

Wie kann sie es leisten?

## **Aufgaben**

Nicht nur Instrumente („wie?“) sind gefragt, sondern auch Ziele/Leitbilder („wofür?“).

Kontextsteuerung ist wichtig für Verwaltung, sie sollte nicht selbst aktiv werden!

Förderung sozialer Kohäsion/Integration angesichts zunehmender kultureller Verschiedenheit mit dem Ziel der Integration.

Konkretes Beispiel: Verbindung offene Jugendarbeit und Schulsozialarbeit (25% der männlichen, jugendlichen Migranten gelten als „ausgeschlossen“).

Stärkere Bürgerbeteiligung:

- Stichworte: Bürgerkomitees, Runde Tische.
- Keine „künstliche“ Beteiligung als Alibi, sondern BürgerInnen als Experten ernst nehmen (so sollte z. B. bei der Entwicklung neuer Stadtteile wie in Riem Bürgerbeteiligung von Anfang an und kontinuierlich stattfinden).

Bei der Umsetzung sozialpolitischer Visionen durch die Verwaltung müssen alle Referate mitwirken, nicht nur Sozialreferat: - Soziales als Querschnittsaufgabe -

## **Probleme**

Sozialpolitische Visionen bestehen schon: siehe „Perspektive München“;  
Problem: diese Visionen sind nicht praktisch relevant, werden nicht ausreichend operationalisiert und umgesetzt.

Ist die Verbindlichkeit von Visionen seitens der Politik überhaupt erwünscht?  
Leitbilder gibt es schon, aber Politik akzeptiert sie nicht!

Wichtig ist das Zusammenwirken von Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Wohlfahrtspflege.

Die Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung müsste verbessert werden, zur Zeit erschwert die Politik die Verwaltungsarbeit!

### INTERDISZIPLINÄRE, D. H. HETEROGENE PHASE

- Die Verwaltung arbeitet derzeit ressortorientiert, bzw. in manchen Bereichen projektorientiert.
- Für eine zielorientierte (leitbildorientierte) Arbeitsweise ist die Verwaltung nicht vorbereitet.
- Aufgabe des Workshops müsste es sein, unsere Visionen von 2030 als Zielvorstellung zu formulieren und folgende Fragen zu stellen:  
Wo wollen wir eigentlich hin? Wie kommen wir dahin?
- Stichwort Ressourcen:  
Wie gelingt es brachliegende Potentiale/Ressourcen für bürgerschaftliches Engagement zu aktivieren?
- Wofür tut man das alles? Bürgerkommune?  
→ Was ist eigentlich das Leitbild einer Bürgerkommune?  
  
Einen Konsens über die Elemente eines Leitbildes einer Bürgerkommune gibt es nicht!  
→ Wie kommt man, wenn man das Leitbild hat, schließlich dahin?
- Wie können die Ressourcen/Potentiale entwickelt werden, die eine Bürgerkommune braucht, wenn die Verwaltung derzeit in ihrer Struktur Defizite behandelt und nicht Potentiale weckt?
- Problem, dass man die Zukunft nicht kennt, daher muss man Optionsräume lassen, damit das tägliche Handeln, das Verwaltungshandeln einen Spielraum bekommt.  
Die einzigen Dinge, die man relativ sicher weiß, sind demographischer Art.  
Wir werden uns im Jahr 2030 um Kinder streiten!
- Vor dem Blick in die Zukunft sollte man sich auch immer die Retrospektive gönnen.
- Die Planungseuphorie der 70er war eine Illusion. Vieles konnte nicht verwirklicht werden. Daher wissen wir heute, dass wir das Jahr 2030 nicht planen können.
- Das bedeutet gerade für die Verwaltung einen Paradigmenwechsel. Bislang war man in der Verwaltung „Ordnung gewohnt“ und man handelte nach bestimmten Mustern. Man muss lernen, Paradoxien, Fehler zuzulassen.  
Was ist das neue Steuerungsmodell? Auf was steuern wir hin?  
Was sind die Eckdaten? Wo sind die Zielorientierungen?  
Wie steuert man Freiheit?
- Die Reaktionszeiten der Verwaltung müssen sich verändern/verkürzen. Bislang war den Unternehmern Verwaltungshandeln nicht transparent. Ressourcen in der Verwaltung müssten von den Unternehmern eigentlich ausgeschöpft werden, häufig ist die Kommunikation mit der Verwaltung aber nur hinderlich.
- Das Image von Verwaltung ist miserabel!
- 
- Visionen können von der Verwaltung nur hervorgebracht und organisiert werden, wenn die Politik dahinter steht.
- Es muss gelingen, die Motivation freizusetzen, die Menschen dazu bringt, sich zu empowern. Engagement passiert, wenn man weiß, wofür.

- Die in der Einladung zum Workshop formulierten Ziele des Projektes 2030
- zum Spannungsbereich-/Zukunftsfeld „Autonomie und Integration“ sind richtig!  
 Was kann man tun, um dahin zu kommen?  
 Wie kann die Stadt besser mit der Wirtschaft zusammenarbeiten?  
 Wie können sie gegenseitig die speziellen Fähigkeiten austauschen?  
 Globalisierung und Unternehmenstransparenz wären Lernfelder für die Verwaltung.  
 Unternehmen sollten nicht nur den progressiven Part der Innovation, sondern auch den des sozialen Zusammenhalts beherrschen.  
 Was ist der Beitrag der Wirtschaft zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts?  
 Die Beantwortung dieser Frage wäre ein Lerngebiet für Unternehmen!  
 Was kann aus Sicht der Verwaltung abgegeben werden, damit mehr Selbstorganisation entsteht? Dies muss auf Quartiersebene entschieden werden.
- Als Politiker lernt man früh, dass der natürliche Feind der Politik die Verwaltung ist. Die Kommunikationsfähigkeit dieser beiden Handlungsfelder muss dringend verbessert werden. Die Ziele sind häufig ähnlich, der Weg ist bisweilen unterschiedlich und oft scheitert es an Definitionen und Begrifflichkeiten.
- In der Rechtsprechung wird es künftig wichtig sein, Verordnungen so zu vereinfachen, dass Handlungsspielräume frei bleiben. Das bedeutet nahezu eine neue Weltordnung, in jedem Fall einen Paradigmenwechsel.
- Beim Diskutieren der Verwaltung mit der Wirtschaft „auf gleicher Augenhöhe“ muss es auch gemeinsame Verantwortlichkeiten geben.

## **Visionen**

Was können wir heute überhaupt von der Welt 2030 wissen?

Antwort: Wir können fast nichts wissen (nur die demographische Entwicklung ist sicher), daher ist der Umgang mit Unsicherheit wichtig, was wiederum für die Verwaltung schwierig ist, weil sie Sicherheit und Ordnung braucht.

Nicht alles ist planbar, auch 2030 nicht  
 (allumfassende Planung war Missverständnis der 70er Jahre).

Die Bildung von Visionen muss interdisziplinär geschehen. Visionen für die Stadt sind im Dialog sowie im gegenseitigen Wettbewerb zu entwickeln. Dafür sollten Ressourcen bereit gestellt und politische Unterstützung gewährt werden.

Einerseits wird, eher auf der übergeordneten Ebene, an der Entwicklung von Visionen gearbeitet (siehe Programm 2030), andererseits gibt es leider keine, im allgemeinen Bewusstsein verankerte, gemeinsame Visionen für die Stadt (die Leute auf der Straße beschäftigen sich nicht mit Visionen).

Das Problem ist: wie bleibt der soziale Frieden auf dem weiteren Weg erhalten?

Es gibt keine Bürgerbeteiligungskultur für die Entwicklung von Visionen in München. Um die Bürger zu motivieren braucht es Animateure. Visionen dürfen nicht nur von der Verwaltung definiert werden. Verwaltung muss Macht abgeben.  
 Empowerment ist wichtig als Rahmenbedingung für Visionen.

Empowerment ist gut, aber man muss wissen wofür.

## Wirtschaft und Verwaltung

Aus der Sicht der Wirtschaft fehlt die gemeinsame Sprache zwischen Verwaltung und Wirtschaft. (Jugendamt hat laut Hr. Dr. Schröder noch nie mit Wirtschaft an einem Tisch gesessen, um Visionen zu entwickeln).

Ein gemeinsames Erfolgsziel zwischen Wirtschaft und Verwaltung fehlt. Verwaltung ist zu langsam, zu kompliziert und die Wirtschaft ist darüber frustriert.

Wir brauchen „joint ventures“ zwischen Verwaltung und Wirtschaft. Wie kommt man ins Gespräch? Wer aus der Wirtschaft hat überhaupt Zeit für einen Dialog mit der Stadt?

Wo sind konkrete Anknüpfungspunkte für eine Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Verwaltung? „Sozialer Frieden“ als Ziel ist zu abstrakt, konkret wäre z.B. „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“:

Wirtschaft will einerseits superflexiblen Mitarbeiter („Kinder stören nur“), soziales System muss dann ausgleichen („muss sich um neurotisierte, vernachlässigte Kinder kümmern“), andererseits braucht Wirtschaft qualifizierte junge Mitarbeiter, die auch emotional stabile Menschen mit Familie sind (dynamische Singles funktionieren nur temporär).

„Wettbewerb um Kinder“ wäre gutes gemeinsames Ziel für 2030 (nur 17% der Haushalte haben noch Kinder)!

Problem: ökonomischer Erfolg der Stadt ist von politisch Verantwortlichen gewollt (seit 1975 Bestandteil der Stadtentwicklungsplanung). Segregation ist akzeptiert, aber mit den Schattenseiten des Erfolges muss die Verwaltung zurechtkommen.

Wirtschaft sucht weltweit Personal, lokale Situation ist ihr gleichgültig. „Global players“ sind unberechenbar und engagieren sich nicht für die Kommune. Engagement bräuhete jedoch Kontinuität.

Die Wirtschaft muss ihren Beitrag zur sozialen Gerechtigkeit definieren und nicht nur den wirtschaftlichen Fortschritt.

Sozialreferat soll nicht nur für die Benachteiligten da sein, sondern auch für die Unternehmen, die sich engagieren wollen. Verwaltung hat „soziale Brille“ auf, aber Perspektivenerweiterung notwendig.

Einwand: Sozialverwaltung muss (manchmal) Interessen der Benachteiligten auch gegen die Interessen der Wirtschaft vertreten.

Politik/Verwaltung soll sich nicht an „global players“ verkaufen, sondern Selbstbewusstsein demonstrieren und Werte definieren („Wie wollen wir leben?“).

## 4.2 Arbeitsgruppe 2: Wissenschaft

Diese Arbeitsgruppe hat sich nach ihrem erstmaligen Treffen in INTRADISZIPLINÄRE, HOMOGENER ZUSAMMENSETZUNG aufgelöst. Als einzige Dokumentation liegt dazu die Stellwandabschrift vor:

- Konsequenzen der demographischen Entwicklung?
- Kinder und Jugendliche
- Segregation und Solidarität
- Segregation und Folgen
- Zielfixierung
- Projektzeitraum?
- Lernen von Daseinkompetenzen
- Bildungsschere
- multikulturelle Gesellschaft
- gemeinsames Eigentum verbindet
- Entkommerzialisierung von Lebensbereichen
- Wohnungsverteilung
- Verteilung von Ressourcen und Potentialen
- Formen der Anerkennung
- Stadtteilmanagement
- Koordination der Aktivitäten
- Empowerment-Prozesse
- Partizipation ermöglichen
- Empowerment und Findung von Kooperationspartnern
- Rolle der „Großpolitik“
- Integration von Sozialpolitik in andere Politikfelder
- Macht abgeben, Mittel
- Einstellungswandel der Politik notwendig
- Steuerung von Dezentralisierung
- Gefahr der Übersteuerung
- aktive Steuerung
- Vernetzung sozialer Dienste
- Pflege und Betreuung

## 4.3 Arbeitsgruppe 3: Bürgerschaftliches Engagement

### 4.3.1 Stellwandabschrift

#### INTRADISZIPLINÄRE, D. H. HOMOGENE PHASE

Wie ist München als Bürgerkommune zu entwickeln?  
Leitbild, neues Denken, Strukturen, Regulierungen...

- Wie ist ein Dialog zwischen Politik und Verwaltung über neue Themen zu gestalten?
- Mit welchen Prozessen?
- Wie können wir in der Stadt eine Leitvision entwickeln?
- Wie können wir das „neue Denken“ fördern?
- Markt und Demokratie: Wie können demokratische Werte vermittelt werden?
- Welche Werte sind zu vermitteln?
- Wie kommen wir weg vom Defizitansatz zur Förderung von Stärken und Kompetenzen?
- Wie ist der Verbraucherschutz zu stärken?
- Die Grenzen des Marktes bei Hilfslosen!
- Was bleibt übrig für die Stadt? Regulierung und Strukturen!
- Strukturen für die Bürgerkommune schaffen!
- Wie kommen wir zu Bündnissen von Akteuren?

- Den Dialog auf Kompetenzbasis gestalten!
- Lassen wir den Markt machen und beschränken uns auf Reparatur?
- Welche Handlungsmöglichkeiten bestehen auf lokaler Ebene? Können wir verhindern, dass Menschen marginalisiert werden?

### INTERDISZIPLINÄRE, D. H. HETEROGENE PHASE

#### Bürgerkommune als Ziel

- Beteiligung, Einbindung in Entscheidungsprozess
- Mitverantwortung, Mitgestaltung
- Menschen sind aktiv
- Kundenorientierung in Bezug auf BürgerInnen
- Kommune wird von BürgerInnen gestaltet
- Eigenverantwortung
- Wertschätzen von Ressourcen
- Rahmenbedingungen
- Kompetenztransfer von der Stadt zu bürgerschaftlichem Engagement
- Wissensaustausch, Netzwerke bilden
- Normen, Verfahren und Methoden für Beteiligung
- Abstimmungsprozess zwischen Politik und Engagierten
- Entlohnungsstrukturen
- Abgabe von Macht
- Vision, Leitbild
- Zielesystem, Erfolgsindikatoren, „balanced scorecard“
- Verhaltenspolitik machen
- OB / Stadt als Ermöglicher
- Nutzbarmachung von Diversitäten
- Entwicklungsprozess gestalten

#### Strategischer Weg

- lebensweltnahe Anlaufstellen

- Marketing für Beteiligung
- Transparenz der Prozesse
- Bildungsarbeit: früh ansetzen bei Kindern
- grenzüberschreitende Angebote
- Arbeit in „wechselnden Allianzen“
- Kundenorientierung und Empowerment verbinden
- „Ausschreibungen“, Ideenwettbewerbe
- Spielräume erkennen
- Kommunikation fördern
- Schule: Projektorientierung lernen in vielen Bereichen
- Projekte mit aktiven Initiativen fördern bzw. anerkennen
- Ausbildung von BürgermoderatorInnen (Leipzig)
- Menschen mit der Sinnfrage konfrontieren (30 – 40)
- „sich dort kratzen, wo man mit der Hand hinkommt“

#### Ressourcen

- Zahl der „freien“ alten Menschen steigt
- Rollenmodelle für Hochbetagte entwickeln sich

#### Hindernisse

- politisches Selbstverständnis der PolitikerInnen
- materielle Lage, Armut

### 4.3.2 Protokoll

Neben der oben angeführten Stellwandabschrift liegt von dieser Gruppe AG 3 ein Protokoll der Diskussion vor und zwar in

#### INTERDISZIPLINÄRER; D. H. HETEROGENER ZUSAMMENSETZUNG

#### **Forderungen: Offenheit, Transparenz, Kompetenztransfer:**

- BürgerInnen sollen von Anfang an in Planungs- und Gestaltungsprozesse einbezogen werden!
- BürgerInnen wollen ihre Kommune mitgestalten!
- Der Stellenwert der Mitverantwortung und Mitgestaltung ist aus Sicht der BürgerInnen zu erhöhen!
- Die kommunale Politik muss sich für Mitgestaltungsverfahren mehr öffnen und bereit sein, diese zuzulassen.
- Normen, Verfahren und Methoden sollen den BürgerInnen durch eine erhöhte Transparenz der Planungsprozesse verdeutlicht und nähergebracht werden. Ziel ist der Kompetenztransfer zu den BürgerInnen, denn diese wissen am besten was sie brauchen“.
- Zielforderung: Zusammenarbeit zwischen der Arbeit von BürgerInnen und den Hauptverantwortlichen im Sinne einer produktiven Verzahnung.
- Kommunale Entscheidungsinstanzen müssen Macht abgeben und den BürgerInnen auch Fehler zugestehen (Anerkennungskultur)!

#### **Strategien: Beteiligungsstrukturen, Leitbildentwicklung:**

- Schaffung von Beteiligungsstrukturen in Abhängigkeit von der Entwicklung der Lebensstile und der Arbeitszeiten;
- Zielsystem „balanced scorecard“ als Instrument für Qualitätsmanagement;
- Art und Form der Leitbildentwicklung „von unten“ aus dem Bedürfnis heraus unter Berücksichtigung von Prioritäten:

Beispiel: Selbsthilfeförderung mit dem Ergebnis der Etablierung von ständigen Einrichtungen;

- Verbessertes Informationstransfer über aktuell schon bestehende Strukturen und Partizipationsmöglichkeiten;
- Einsatz von Methoden zum Empowerment der BürgerInnen;
- Umsetzungspotentiale z.B. in der Planungszelle;
- Als Impulsgeber müssen die Stadtführung (OB, Stadtrat), Experten und Bürgerinitiativen fungieren;
- Setzung von Kristallisationspunkten.

#### **Umsetzungsschritte zur Entwicklung einer Bürgerkommune:**

- Schaffung von Anlaufstellen für BürgerInnen in lebensnahen Zusammenhängen, Sozialbürgerhäuser könnten diese Funktion übernehmen;
- Abschaffung rechtlicher Sperrungen oder Neudefinierung gesetzlicher Rahmenbedingungen;
- Intensivere Nutzung von schon bestehenden Freiräumen;
- Agieren in wechselnden Allianzen;
- Förderung von Projekten mit aktiven Initiativen;
- Stärkung von Bürgerinformationsquellen;
- Schaffung transparenterer Prozessstrukturen;

- Direktkommunikation mit den BürgerInnen;
- Ausschreibungen als Ideen- und Umsetzungswettbewerbe;
- Frühes Ansetzen und Intensivieren der Bildungsarbeit:  
Verbindung von Nutzen und Darstellungsmöglichkeiten transportieren  
Klärung der Frage: Wie erreicht man die Leute?
- Forcierung des Wissensaustausches;
- Erfahrungen sammeln über das Verlassen der eigenen Umwelt:  
Switch-Programm – Rollenspiele fördern die Sensibilität für andere Perspektiven
- Ressortübergreifendes Arbeiten in der Stadtverwaltung fördern;
- Identifikation und Einsatz von Multiplikatoren zur verbesserten Kommunikation mit BürgerInnen;
- Einberufung von regelmäßigen Zukunftskonferenzen im Sozialreferat;
- Ausbildung von BürgermoderatorInnen.

**Zusammenfassung der Punkte mit besonderer Bedeutung:**

- Arbeiten mit Vision und Leitbild;
- Etablierung von angemessenen Entlohnungsstrukturen für Bürgerarbeit;
- Projektarbeit mit aktiven Initiativen;
- Arbeiten in wechselnden Allianzen;
- Ausschreibungen von Ideenwettbewerben.

## 4.4 Arbeitsgruppe 4: Anbieter sozialer Dienste

### 4.4.1 Stellwandabschrift

#### INTRADISZIPLINÄRE, D. H. HOMOGENE PHASE

- Förderung der Autonomie sozial Schwacher und anderer Beteiligter
- Grenzen der Selbstbehauptung und Entscheidungsfähigkeit im Sinne einer Fürsprecherfunktion
- partnerschaftliche Beziehung zwischen den Anbietern sozialer Dienstleistungen sowie Kommune und Sozialreferat
- Menschen mehr in den Mittelpunkt stellen, Gender berücksichtigen
- Freiräume, Spiel-Räume

#### INTERDISZIPLINÄRE, D. H. HETEROGENE PHASE

- Thema: Ermächtigung und Autonomieförderung
- keine Ausgrenzung
- Beteiligung
- mehr Menschen sollen Prozesse begleiten
- steuern, ohne zu übersteuern
- zentraler Aspekt: Menschenwürde, nicht z.B. Konsument
- Dezentralisierung als Autonomie auf organisatorischer Ebene
- Wunsch: mehr Mut bei der Stadt
- gemeinsame Arbeit verschiedener Professionen

- der Weg von einer kommunalen Sozialpolitik zu einer sozialen Kommunalpolitik
- gegen Zerlegung, gegen Verdinglichung
- Ziel der Pflege: In den 4 Wänden verbleiben
- auch diese Veranstaltung als ein Angebot zur Beteiligung begreifen
- positive Resonanz auf die heutige Veranstaltung
- Fortführung der Veranstaltung, in welcher Form?

#### 4.4.2 Protokoll

Die Diskussion dieser Arbeitsgruppe ist in INTERDISZIPLINÄRER, HETEROGENER ZUSAMMENSETZUNG protokolliert.

##### Thema

Das Thema der Arbeitsgruppe lautet „Ermächtigung und Autonomieförderung“. Es wird zum einen grundsätzlich diskutiert und gleichzeitig anhand zweier Zielgruppen konkretisiert: Jugendliche und Pflegebedürftige. Im einen Fall geht es um den Erwerb, im anderen um den Erhalt von Autonomie.

##### Allgemeines

Ziel ist die Förderung der Autonomie vor allem sozial Schwacher, aber auch aller anderer Beteiligter. Beteiligung sollte an die Stelle von Ausgrenzung treten. Freiräume und auch Spiel-Räume sollen geschaffen werden. Beteiligung wiederum verändert erfahrungsgemäß die Motivation der Betroffenen. Da wo der Selbstbehauptung Grenzen gesetzt sind, sollte eine Entscheidungsfähigkeit im Sinne einer Fürsprecherfunktion geschaffen werden.

Die Frage, in welchem Umfang Ermächtigung und Autonomieförderung betrieben werden sollten, bewegt sich entlang folgender Opposition: jemanden zum Sprechen bringen vs. jemanden, der nicht sprechen will, in Ruhe lassen. Demokratie kann verstanden werden als Herrschaftsform der Beteiligten, wobei der Begriff der Beteiligung durchaus nicht als in einem sozialromantischen Sinne verklärt zu verstehen ist.

Hier schließt allerdings das Problem an, dass es vor lauter Partizipation teilweise unmöglich wird, überhaupt zu einer Entscheidung zu gelangen (Stichwort „organisierte Unentschlossenheit“). In verschiedenen Verwaltungsgremien wie auch in der Gesellschaft insgesamt ist eine Entscheidungsfurcht zu beobachten. Wichtig hingegen wäre die innere Kraft, auch zu einer schmerzlichen Entscheidung zu gelangen, auch nein sagen zu können. Das können nur erwachsene und reife Menschen. Ein weiteres Defizit im sozialen Bereich ist eine konstruktive Konfrontation, die auf einer Basis von Akzeptanz und Beteiligung fußt. Stattdessen regieren oft entweder offene Feindseligkeit oder bloße Höflichkeit.

Der Mensch sollte (wieder) mehr in den Mittelpunkt gestellt werden, auch die Kategorie Gender dabei berücksichtigt werden. Als zentraler Aspekt sollte die Menschenwürde angesehen werden, nicht bloß eine Rolle des Menschen, z.B. die als Konsument.

Autonomie einerseits und Prozesskompetenz andererseits müssen Hand in Hand gehen, zur Zeit gibt es hier weder Vernetzung, noch synergetische Effekte. Wie werden in dieser Gesellschaft vornehmlich zu Einzelkämpfern ausgebildet, aber überleben können wir nur als Team. Prozesse sollen von mehr Menschen begleitet werden. Dabei muss es Ziel sein, Prozesse zu steuern, ohne sie zu übersteuern.

Der Einfluss der Ökonomie ist groß und nimmt teilweise noch zu, dennoch wird vieles unökonomisch. Auch Selbstbeteiligung und bürgerschaftliches Engagement befinden sich in folgendem Konflikt: Einerseits wird auf Effizienz geachtet („Was machen die in einer bestimmten Zeit?“), andererseits auf die Situation der Betroffenen („Nicht überfordern!“).

Inhalte und Methoden sollten dabei nicht in Opposition zueinander diskutiert werden. Effektive Methoden sollen kombiniert und gefüllt werden mit dem Geist der Solidarität und ethischer Grundsätze. Andererseits ist die Effektivität von Methoden zu Unrecht in Vergessenheit geraten, Sozialpädagogen sind heute in ihrem Selbstverständnis nicht primär erfolgsorientiert.

Die Zusammenarbeit zwischen den Anbietern sozialer Dienstleistungen sowie Kommune und Sozialreferat sollte den Charakter einer partnerschaftlichen Beziehung erhalten. Dabei sollen verschiedene Professionen gemeinsame Arbeit leisten. Der Weg soll von einer kommunalen Sozialpolitik zu einer sozialen Kommunalpolitik führen. Es wird der Wunsch nach mehr Mut bei der Stadt geäußert. Dezentralisierung wird auch als Autonomie auf organisatorischer Ebene verstanden. Eine Zerlegung im Sinne einer Verdinglichung sollte dabei aber verhindert werden.

### **Zielgruppe Jugendliche**

Abspaltung und destruktive Elemente treten auf, wenn Jugendliche nicht mehr erreicht werden und nicht mehr mitmachen. Wer aber kann wie erreicht werden? Zum Jugendrat z.B. kommen nur spezielle Jugendliche. Jugendliche legen durchaus nicht alle eine rein konsumistische Haltung an den Tag. Die Beteiligung von Jugendlichen ist vielmehr abhängig von kulturellen und sozialen Ressourcen. Stadtplanung sollte deshalb auch die einbinden, die nicht sprechen können, z.B. Migrantenfamilien. Das führt zur Erfahrung von Selbstwirksamkeit, zur Identifikation und letztlich zu weniger Zerstörung.

München hat ein relativ gut ausgebautes Netz an Angeboten für Jugendliche. In der Folge nehmen abweichendes Verhalten und Vandalismus ab. Die Investitionen zahlen sich aus, es gibt einen volkswirtschaftlichen Nutzen.

Die Interessen von Erwachsenen und Jugendlichen sollten abgeglichen werden. Auch die Kreativität von Jugendlichen sollte beim Suchen neuer Problemlösungen nutzbar gemacht werden. Einige Beispiele:

- Im Rahmen der Projektarbeit hat sich an allen vier Schularten das gemeinsame Theater spielen von Schülern, Eltern und Lehrern bewährt. So konnte das individualistische Konkurrenzprinzip, das an unseren Schulen dominiert, relativiert und ergänzt werden.
- Jugendliche Energie und Aktivität sollte in Sportprojekte gelenkt werden.
- Jugendliche sollten an den Orten abholt und über die Inhalte erreicht werden, die ihnen wichtig sind. So können auch Diskotheken genutzt werden, um mündig zu machen.
- Im Hansapark, wo zuvor immer wieder Rollstühle der Bewohner durch Jugendliche demoliert wurden, führte ein Rollstuhlrennen zwischen Jugendlichen im Westpark zu einem veränderten Verhalten und besseren Zusammenleben aller.

### **Zielgruppe Pflegebedürftige**

Der Weg zur Pflegebedürftigkeit ist ein schleichender Prozess. Pflegebedürftigkeit beginnt erst ab 90 Minuten Pflege pro Tag. Viele Menschen benötigen jedoch Unterstützungen in geringerem Umfang (z.B. abwaschen, Fenster putzen, einkaufen etc.). Diese Leistungen werden aber nicht bezahlt.

Die Qualitätsstandards sind leider in der Praxis teilweise hinderlich, wenn es darum geht, Leistungen zu erbringen. So wird z.B. ein Pflegebedürftiger, der sich nicht wehren kann, nicht gewaschen, obwohl er bezahlt hat. Umgekehrt erhalten durchsetzungsfähigere Pflegebedürftige Leistungen, die ihnen gar nicht zustehen.

Die Pflegeheime argumentieren oft, sie könnten diese oder jene Leistung zu den gegebenen Kosten nicht erbringen. Des weiteren verfügt die Pflegeversicherung über keinerlei finanziellen Reserven.

Teilweise würde ein Pflegebedürftiger auf dem freien Markt eine bessere Versorgung zu geringeren Kosten erreichen können. Zusätzlich hätte er so ein besseres Gefühl. Dagegen spricht allerdings der Modus der einheitlichen Abrechnung.

Pflegebedürftige sollten in die Entscheidungs- und Auswahlprozesse stärker einbezogen werden, außerdem sollte ein Prozessbegleiter hinzugezogen werden. Autonomie sollte gefördert werden, z.B. bei der Frage, welcher der 230 Pflegedienste ausgewählt werden sollte. Nach Einführung der Pflegeversicherung mussten Sozialpädagogen, die sich früher speziell darum kümmerten, entlassen werden. In diesem Punkt ist eine Stützung im Umbruch anzustreben.

Ziel der Pflege sollte es sein, dass Pflegebedürftige so lange wie möglich in der eigenen Wohnung bleiben.

### **Rückblick auf diese Veranstaltung**

Die Resonanz fällt positiv aus. Auch diese Veranstaltung selbst wird als ein Angebot zur Beteiligung verstanden und begrüßt. Eine Fortführung der Veranstaltung wird gewünscht. Die Frage wird aufgeworfen, in welcher Form dies geschehen könnte.

## 4.5 Arbeitsgruppe 5: Privatwirtschaft, Wohnungsunternehmen

### 4.5.1 Stellwandabschrift

#### INTRADISZIPLINÄRE, D. H. HOMOGENE PHASE

Kommunikation, Transparenz

- Transparenz
- Strukturen der sozialen Institutionen unklar
- Übergang sozialer Verantwortung von Kommune zu Unternehmern?
- Standing und Image der Behörden
- Kommunikationsfähigkeit beider Seiten sichtbar machen
- Vereinfachung, verständlich machen

Verantwortung vs. kurzfristiges ökonomisches Denken der Unternehmen

- Umsetzung nationaler und EU-Themen, Verantwortung der Kommune und von Unternehmen
- Verantwortung von Unternehmen für Mitarbeiter, die gehen, die kommen und die bereits da arbeiten
- kurzfristiges ökonomisches Denken der Unternehmen
- Verfahren, um Offensiv-Konzepte zu entwickeln und wirksam werden zu lassen
- Spannungsbogen: soziale Arbeit honorieren, bürgerschaftliches Engagement
- Privatisierung

Unternehmerisches Handeln im sozialen Sektor

- wie profitabel dürfen soziale Unternehmen sein? – Gewinnstreben!

Integrativer Ansatz

- Verknüpfung von Wohnen und Leben
- Integration – Quartiersmanagement
- Mischformen von Wohnen und Arbeiten, Bauweisen

#### INTERDISZIPLINÄRE, D. H. HETEROGENE PHASE

Kommunikation, Transparenz

- Netzwerke
- Kommunikationsagenturen
- Abbau von Hierarchien
- „gleiche Augenhöhe“

Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen

- Unternehmen verlieren soziale und lokale Bindung
- „organisierte Verantwortungslosigkeit“
- Mitarbeiter- und Vermögensbeteiligung
- Unternehmensbindung durch Stipendien

- Unternehmensberatungen als Mittler
- „best practices“

#### Privatisierung

- Privatisierung mit Augenmaß
- Evaluierung von (Nicht-)Privatisierung
- Privatisierung nicht nur nach ökonomischen Kriterien
- Projekte auf den Prüfstand

#### Integrativer Ansatz

- Quartiersdenken und –verankerung
- mehr Freiräume für Subkulturen
- Toleranz: Veränderung muss bei uns selbst beginnen

### 4.5.2 Protokolle

#### INTRADISZIPLINÄRE, D. H. HOMOGENE PHASE

TeilnehmerInnen: Klaus Steinbach, Walter Kroy, Jochen Heidenstecker, Marco Offenheim, Tanja Ripperger, Daniel Wickelhaus, Richard Groß, Brigitte Zeier, Helmut Hartmann, Andreas Klee (Moderation), Lisa Purker (Protokoll), Christian Müller (Protokoll)

Die erste Frage des Moderators an die Gruppe war:

„Inwiefern sind private Unternehmen überhaupt an sozialer Planung interessiert?“

- Die kurzfristige Planung bereitet Unternehmen ja schon oft enorme Schwierigkeiten, da ist ein Blick in die Zukunft bis 2030 sehr schwierig. Eine Ausnahme bilden da die Wohnungsbaugesellschaften, die ja ihren Bestand an Wohnungen längerfristig verwalten.
- Das Image der Behörden im Allgemeinen und beispielsweise auch das des Sozialreferats ist eher schlecht, so werden die Behörden auch nicht als mögliche Gesprächs-/Ansprechpartner gesehen.
- Ganz allgemein ist es ja auch oft fraglich, wie man komplexe Sachverhalte für andere verständlicher machen kann.
- Die Dominanz der kurzfristigen Gewinnerwartungen bei den Unternehmen wird immer größer werden. Dieser Trend wird uns sicher noch bis 2030 beschäftigen. Da ist dann wenig Platz für Soziales bei den Unternehmen.
- Die Struktur der Sozialbehörden ist undurchsichtig, da können Außenstehende nicht Bescheid wissen.
- Gibt es einen Übergang der sozialen Verantwortung von der Kommune hin zur Wirtschaft?
- Wichtig ist, dass Unternehmen einen Beitrag für die Menschen leisten, die zu ihnen als Mitarbeiter kommen werden oder die bereits bei ihnen sind oder die bei ihnen waren. So sollten sich die Unternehmen Gedanken darüber machen, wie sie beispielsweise helfen können Jugendliche an die Arbeitswelt heranzuführen.

- Eine interessante Frage ist auch, wie man Segregation in der Stadt verhindern kann. Wie kann man wohnen und arbeiten verbinden?
- Dazu kommt die europäische Herausforderung: Wie können Kommunen und Unternehmen europäische Fragen lösen?
- Es fehlen die Verfahren, um Konzepte zu entwickeln und diese dann durchzuführen.
- Wie kann man ehrenamtliche Sozialarbeit honorieren, um einen Anreiz zu schaffen?
- Die Kommunikation zwischen den Behörden und der Wirtschaft ist ein zentraler Punkt, bei dem viel verbessert werden muss.

Die Ergebnisse der Diskussion wurden auf einem Plakat festgehalten:

<b>Kommunikation/ Transparenz</b>	<b>Verantwortung vs. Kurzfristiges ökonomisches Denken der Unternehmen</b>	<b>Unternehmerisches Denken im sozialen Sektor</b>	<b>Integrativer Ansatz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparenz</li> <li>- Standing und Image der Behörden</li> <li>- Strukturen der sozialen Institutionen unklar</li> <li>- Übergang sozialer Verantwortung von Kommune auf Unternehmen?</li> <li>- Kommunikationsfähigkeit beider Seiten sichtbar machen</li> <li>- Vereinfachung, verständlich machen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwortung von Unternehmen für Mitarbeiter die gehen, noch kommen und die bereits beim Unternehmen sind</li> <li>- Kurzfristiges ökonomisches Denken der Unternehmen</li> <li>- Umsetzung von nationalen und EU-Themen, Verantwortung von Kommune und von Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verfahren, um Offensivkonzepte zu entwickeln und wirksam werden zu lassen</li> <li>- Spannungsbogen: soziale Arbeit honorieren / bürgerschaftliches Engagement</li> <li>- Privatisierung</li> <li>- Wie profitabel dürfen soziale Institutionen sein? - Gewinnstreben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verknüpfung Wohnen - Leben</li> <li>- Integratives Quartiersmanagement</li> <li>- Mischformen Wohnen - Arbeiten -&gt; Bauweise?</li> </ul>

Zum Abschluss der Arbeitsgruppe einigte man sich noch auf drei Themen, die am Nachmittag in der neu formierten Arbeitsgruppe diskutiert werden sollten:

- Die soziale Verantwortung der Unternehmen und das dazu im Gegensatz stehende Gewinnstreben
- Die Kommunikation mit den bzw. die Transparenz der Behörden
- Unternehmerisches Handeln im sozialen Sektor

### INTERDISZIPLINÄRE, D. H. HETEROGENE PHASE

Anhand der am Vormittag erarbeiteten Diskussionspunkte wurde die Diskussion der Gruppe angeregt: „Wie gestaltet sich die Kommunikation der Behörden mit den privatwirtschaftlichen Unternehmen?“

- Das ist oft abhängig von der Größe des Betriebs, je größer der ist, desto untransparenter und „unerreichbarer“ ist er oft. In kleinen Unternehmen erreicht man zwar leichter die „richtigen“ Leute, es ist aber oft schwierig, eine Kooperation mit der Stadtverwaltung zu verankern. Für die Stadt ist nicht klar, wie sie in solchen Unternehmen Themen platzieren kann.
- Das konnte ich auch bei meiner Zusammenarbeit mit BMW beobachten. In Milbertshofen würde sich eine Zusammenarbeit mit BMW anbieten. Seitdem die alte Ansprechperson dort weggegangen ist, ist es für uns ganz schwierig geworden einen Fuß in die Tür zu bekommen.
- Wenn in den Unternehmen offene, fähige Mitarbeiter wegfallen, dann wird die Zusammenarbeit oft schwierig. Oft fehlt dadurch die Kontinuität in der Zusammenarbeit.
- Das ist aber auch bei den Behörden so, wenn man beispielsweise im Sozialreferat keine Ansprechperson hat ist es auch dort schwierig etwas zu erreichen.
- Natürlich sollte nicht jeder Verein einzeln an Firmen wie z.B. BMW herantreten.
- Eine Kooperation in dieser Hinsicht zwischen den einzelnen Einrichtungen ist aber schwer zu realisieren.
- Engagierte Leute werden weiterhin einzeln an Firmen herantreten und genau das ist auch ihre Stärke, flexibel zu sein und sich mögliche Kooperationspartner zu suchen.

„Wie sollte man ein Unternehmen oder eine Behörde organisieren um eine leichtere Erreichbarkeit derselben zu gewährleisten?“

- In den USA gibt es Agenturen, die die Mittlerrolle übernehmen. Dort wird auch den Mitarbeitern von den Unternehmen nahe gelegt, sich zu engagieren und sich von den Agenturen vermitteln zu lassen.
- Solche Agenturen gibt es auch in Deutschland. Freiwillige Agenturen, wie z.B. Taten-Drang, können die Vermittlerrolle zwischen verschiedenen Stellen übernehmen. Da werden an einem Engagement Interessierte an die richtigen Leute vermittelt.
- Es gibt bereits ein theoretisches Modell, ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern dadurch zu unterstützen, indem es teilweise von den Unternehmen bezahlt wird. Dieses Modell wird bereits mit der Wirtschaft diskutiert, muss aber noch behutsam unterfüttert werden. Das Problem dabei ist, den Gewinn und Nutzen für eine Firma deutlich zu machen. Dies erreicht man mit Agenturen eher nicht.
- Ist der Verwaltung bewusst, dass die Unternehmen zunehmend wirtschaftlich denken?
- Ja, immer mehr.
- Die Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter eines Betriebs / einer Behörde, vor allem der Entscheidungsträger, muss zunehmen.

- Noch zu klären ist, wie die Verwaltung der Zukunft aussehen sollte, um langfristig die Transparenz zu erhöhen und die Funktionsfähigkeit aufrecht zu erhalten.
- Die Mitarbeiter der Unternehmen müssen auch immer flexibler werden. Dadurch geht der lokale Bezug der Angestellten verloren, gerade der ist aber wichtig für soziales Engagement, da braucht es längerfristige Bindungen, sonst wird da nichts funktionieren.
- Es herrscht so etwas wie eine „organisierte Unverantwortlichkeit“. Wer nicht flexibel ist, fällt durchs Netz und die Kommune muss einspringen. Die Unternehmen müssten mehr in die Pflicht genommen werden.
- Auch im sozialen Bereich sollte das „Verursacherprinzip“ gelten. So sollten die Firmen, die durch ihre sozial unverträglichen Unternehmensstrategien Kosten für die Öffentlichkeit verursachen, auch für diese Kosten gerade stehen müssen. Schließlich sind Moral und Werte nicht nur etwas für die Kirche und es kann ja nicht immer nur um das Geld gehen.
- Es verändert sich also auch die Unternehmerpersönlichkeit – wie kann man damit umgehen?
- Die Unternehmensberatungen sollten mehr versuchen, den Firmen ihre soziale Verantwortung aufzuzeigen. Unternehmensberatungen spielen eine wichtige Rolle, beispielsweise auch bei der Stadt München, ihnen wird auch von Seiten der Wirtschaft zugehört. Sie könnten Sprachrohr sein und gute Projekte vorschlagen, die die Firmen umsetzen können. Das Projekt Switch wurde von 60 Personen genutzt, davon blieben 70% über die Projektlaufzeit hinaus engagiert.
- Firmen mit „unsozialen“ Unternehmensstrategien und Arbeitsbedingungen werden gerade im traditionell von Sicherheitsdenken und langfristigen Planungen geprägtem Deutschland bei der Suche nach Mitarbeitern Schwierigkeiten haben.
- Heute gibt es einen großen Unterschied zwischen dem Reden und dem Handeln der Unternehmen. Die Frage ist nun, wie man Unternehmern ihre gesellschaftspolitische Verantwortung bewusst machen kann.
- In Deutschland wird aufgrund der Ressourcenknappheit immer der Mensch als wichtigste Ressource bezeichnet, entlarvend wird dieser Faktor aber von den Unternehmen „Humankapital“ genannt.
- Es sind Anreizsysteme notwendig, z.B. die Forcierung der Mitarbeiterbeteiligungen am Vermögen der Unternehmen, eine Mitbestimmung der Unternehmenspolitik.

„Wie schätzen Sie die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen ein?“

- Man sollte die Unternehmen nicht zu negativ bewerten, die sind sich ihrer Verantwortung durchaus bewusst.
- Beispielsweise gibt es bei BMW eine Anlaufstelle mit sozialer Betreuung für „Jungmanager“, solche Ansätze gibt es viele bei den verschiedensten Unternehmen. Diese Ansätze, die „best-practice“-Modelle sollten aber auch publik und für andere Firmen zugänglich gemacht werden.
- Es gibt ja auch Preise für soziales Engagement, z.B. „Freiheit und Verantwortung“ unter Schirmherrschaft des Bundespräsidenten Rau oder den „Start social“-Wettbewerb unter Schirmherrschaft von Gerhard Schröder.
- Es kommt auch darauf an, in welcher Situation sich die Firma gerade befindet.

Die Unternehmen haben auch eine psychologische Verantwortung. Durch betriebsinterne, Stress verursachende Strukturen können auch persönliche Probleme verursacht werden. Ähnlich wie bei Unternehmensproblemen wird dann oft versucht, diese psychischen und sozialen Probleme ebenfalls im Eilzugtempo zu lösen.

In den Vorständen moderner Unternehmen sitzen nicht mehr Ingenieure oder Techniker, sondern Finanzmanager. Da spielen langfristige Fortschritte keine Rolle mehr, sondern nur noch kurzfristige, finanzielle Gewinne. Das prägt natürlich die Unternehmensphilosophie.

„Ist es notwendig den sozialen Bereich zu privatisieren?“

- Sozialarbeit kostet – darf sie auch profitabel sein? Da wird sich viel ändern, wenn sie durch Privatisierung profitabel werden muss.
- Grundsätzlich ist Konkurrenz natürlich positiv, außerdem könnte man so den Verwaltungsapparat verkleinern, den Wettbewerb eröffnen und Wahlmöglichkeiten für die Klienten schaffen. Das darf aber nicht dazu führen, dass soziale Dienstleistungen dann nur mehr den oberen Einkommensschichten zugänglich sind.
- Wettbewerb ja, aber er ist kritisch zu betrachten. Es wird immer Aufgaben im sozialen Bereich geben, die keinen Profit abwerfen können. Diese dürfen nicht als einzige an den öffentlichen Einrichtungen hängen bleiben, damit sinkt auch die Motivation der Mitarbeiter im öffentlichen Dienst.
- Eine Privatisierung würde sicherlich die Effizienz der sozialen Einrichtungen erhöhen. Aber Vorsicht: es darf nicht – wie z.B. in der Wasserwirtschaft ein (kommunales) Monopol durch ein anderes (privatwirtschaftliches) Monopol ersetzt werden! Man muss die einzelnen Projekte auf den Prüfstand stellen.
- Die Folgen der Privatisierung sieht man heute schon am Beispiel der Krankenpflege. Durch die enorme Konkurrenz entsteht bei den Unternehmen ein so hoher Kostendruck, dass der einzelne Patient immer unwichtiger wird.
- Eine Wahlmöglichkeit für die Betroffenen zu schaffen ist wichtig, die gibt es bisher nicht. Es wird sich aber nicht alles für eine Privatisierung eignen, das gilt es noch zu prüfen.
- Die Gesetze sollten mehr soziales Engagement fördern. So sind zum Beispiel ehrenamtlich geführte Stadtteilbüchereien in München aus rechtlichen Gründen nicht möglich.
- Privatisierungen sollten unbedingt sorgfältig durchgeführt werden, eine Totalprivatisierung könnte fatale Folgen für den sozialen Bereich haben.
- Positive Beispiele der Privatisierung gibt es durchaus auch für private Initiativen auf unterster Stufe, wie z.B. dem katholischen Männerfürsorgeverein.

„Wie sollten die Funktionen Wohnen – Leben – Arbeiten in der Stadt organisiert und angeordnet sein?“

- Früher wurde alles aus den Wohngebieten herausgehalten und ausgelagert, heute wäre man froh um einen Kindergarten oder einen kleinen Handwerksbetrieb gleich ums Eck.

- Ein gutes Beispiel für einen integrativen Ansatz sind betriebsnahe Kindergärten.
- In München gibt es keinen Platz für Subkulturen. Das liegt einfach an den fehlenden und zu teuren Räumlichkeiten. Eine Idee zur Lösung dieses Problems ist, leer stehende Hallen auf Firmengeländen kurzfristig Künstlern zur Verfügung zu stellen. Problematisch dabei sind wieder die rechtliche Lage und auch die Versicherungsrechte, aber einen Versuch wäre es wert!
- In München muss man planen, damit sich Menschen begegnen können. Muss 2030 auch wirklich alles geplant werden? Wie viel Planung ist nötig, wie viel ist sinnvoll?
- Viele Projekte bei uns scheitern, weil einfach die Räume dafür nicht existieren.
- Nicht nur die gesellschaftspolitische Einstellung vieler Unternehmen ist derzeit problematisch, auch die Einstellung der Bürger sollte sich ändern. So kann es nicht sein, dass ein Kindergarten in der Nachbarschaft als Störfaktor wahrgenommen wird.

Zur abschließenden Präsentation der Ergebnisse ab 16.45 Uhr wurde folgende Tabelle gestaltet:

Kommunikation / Transparenz	gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen	Privatisierung	Integrativer Ansatz
Netzwerke	Unternehmen verlieren soziale und lokale Bindung	Privatisierung mit Augenmaß	Quartiersdenken und -verankerung
Kommunikations-Agenturen	„organisierte Verantwortungslosigkeit“	Evaluierung von (Nicht-) Privatisierung	mehr Freiräume für Subkulturen
Abbau von Hierarchien	Mitarbeiter- und Vermögensbeteiligung	Privatisierung nicht nur nach ökonomischen Kriterien	Toleranz - Veränderung muss bei uns selbst beginnen
„gleiche Augenhöhe“	Unternehmensbindung durch Stipendien	Projekte auf dem Prüfstand	
	Unternehmensberatungen als Mittler		
	„best practices“		

## Zusammenfassung und Bewertung



## 5. Zusammenfassung und Bewertung

Ein Vergleich der einzelnen Arbeitsgruppen-Ergebnisse ergibt, dass teilweise unterschiedliche Akzente fokussiert wurden, aber explizite Widersprüche und Gegensätze sind nicht auszumachen. Die Übereinstimmungen und Gemeinsamkeiten zwischen den Ergebnissen der einzelnen Arbeitsgruppen überwiegen bei weitem. Diese, sowie darüber hinaus gehende bemerkenswerte Einzelstatements sind nachfolgend unter jeweils einem Stichwort zusammengefasst aufgeführt.

Der Punkt 5.7 „Visionen und Strategien“ wurde durch einen grundsätzlichen Beitrag zum begrifflichen und systemischen Verständnis von Kooperationsstrukturen ergänzt.

Den Abschluss dieses Kapitels bilden die schriftlichen Rückmeldungen, die eine jeweils subjektive Bewertung dieses „Szenario-Workshops“ zum Ausdruck bringen.

### 5.1 Grundsätzliches und Übergreifendes

- es ist wichtig, bei der sozialen Arbeit (auch längerfristige) Ziele, sozialpolitische Visionen und Leitbilder vor Augen zu haben, wobei vor dem Blick in die Zukunft der Blick zurück (Retrospektive) als sinnvoll erscheint, aber
- die Erfahrungen zeigen, dass die Planbarkeit der Zukunft ihre Grenzen hat (Sicherheit über die zukünftige Entwicklung gibt es allenfalls im demografischen Bereich: „im Jahr 2030 werden wir uns um Kinder streiten“),
- woraus sich die Frage ergibt, wie man mit diesem Widerspruch in der praktischen Arbeit umgehen und gemeinsame Vorstellungen für die Zukunft über die bestehenden Strukturen hinweg entwickeln kann (Wo wollen wir hin ? Wie kommen wir da hin?)
- Toleranz als zentraler Wert darf nicht vernachlässigt werden, das schließt auch die Einsicht ein, dass wichtige Veränderungen zuallererst bei uns selbst beginnen müssen
- der Mensch und seine Würde sollen im Mittelpunkt stehen, der Mensch in all seiner Vielfalt und nicht der Konsument (Wie lernt man mit differenzierten Lebensstilen umzugehen?)
- effektive Methoden einerseits und der Geist von Solidarität und ethischen Grundsätzen andererseits müssen keine Widersprüche sein, sondern können sich gegenseitig befruchten
- vor lauter Partizipation ist oft eine Entscheidungsfurcht zu beobachten, dem sollte mit einer konstruktiven Konfrontation begegnet werden, die auf den Prinzipien von Akzeptanz und Beteiligung fußt
- Kreativität kann in den unterschiedlichsten Bereichen nutzbar gemacht werden

### 5.2 Kommunikation

- der Wert einer funktionierenden Kommunikation wird sehr hoch eingeschätzt
- Offenheit und Transparenz werden gefordert
- die Kommunikation soll zwischen den Beteiligten auf gleicher Augenhöhe stattfinden
- ein interdisziplinärer Dialog besonders zwischen Wirtschaft und Verwaltung wird vorgeschlagen, beide Seiten sollen sich um eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Erfolgsziel bemühen
- Kommunikationsagenturen können als Mittler eingeschaltet werden
- Bürger sollen einen besseren Zugang zu Informationsquellen erhalten, eine direktere Kommunikation soll ihnen ermöglicht werden, die Bildungsarbeit ist zu verbessern

### 5.3 Zusammenarbeit

- Abbau von Hierarchien
- Dezentralisierung
- Teamarbeit
- Bildung von Netzwerken
- interdisziplinärer Arbeitsansatz – ressortübergreifendes Denken und Handeln
- Arbeiten in wechselnden Allianzen
- produktive Verzahnung
- synergetische Effekte sind zu berücksichtigen
- Soziales als Querschnittsaufgabe – von der kommunalen Sozialpolitik zur sozialen Kommunalpolitik
- Aufbau von partnerschaftlichen Beziehungen zwischen Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Wohlfahrtspflege und den Anbietern sozialer Dienstleistungen

### 5.4 BürgerInnen

- der Weg zur Bürgerkommune – Konsens über die Elemente eines entsprechenden Leitbildes gibt es nicht, fest steht lediglich, dass die Kommune Macht abgeben muss, um Motivation zur Selbstorganisation frei zu setzen und Empowerment zu initiieren
- möglichst viele Bürger sollen einbezogen und beteiligt werden, sie sollen ihre Kommune aktiv mitgestalten und ihre Gestaltung mitverantworten – nicht als Sparmaßnahme, sondern um Lebensqualität im Stadtteil zu erhöhen und Image des Stadtteils zu stärken
- Schaffung einer Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement (Anlaufstellen und Beteiligungsmöglichkeiten) auf der Ebene des Stadtteils
- Leitbildentwicklung „von unten“
- Etablierung von angemessenen Entlohnungsstrukturen für Bürgerarbeit – Schaffung von sog. Bürgerhaushalten, wodurch Bürger über finanzielle Mittel selbst entscheiden und Projekte eigenständig verwirklichen können
- Kommune als Dienstleisterin für Kommunikation – „Ermöglichungsbeauftragte“ in Kommunen für Bürgerideen / „Animateure“ für Selbstorganisation
- Demokratie als „Herrschaftsform der Beteiligten“
- Problem: „organisierte Unentschlossenheit“ (vor lauter Beteiligung keine Entscheidung)
- das Ziel der Beteiligung muss klar definiert sein, sonst entwickelt sich kein Engagement
- für die Entwicklung von Visionen gibt es keine Bürgerbeteiligungskultur
- Beteiligung soll an die Stelle von Ausgrenzung treten, deshalb auch Ermächtigung und Autonomieförderung vor allem sozial Schwacher, so geht es z. B. bei Jugendlichen um den Erwerb von Autonomie und bei Pflegebedürftigen um den Erhalt von Autonomie
- Bedeutung der Erfahrung von Selbstwirksamkeit und Identifikation

### 5.5 Verwaltung

- auch wenn mit dem „Neuen Steuerungsmodell“ eine ziel-, d. h. leitbildorientierte Arbeitsweise in der Münchner Stadtverwaltung implementiert werden soll, ist das Verwaltungsbewusstsein in weiten Teilen noch vom ressort- allenfalls projektorientierten Arbeiten geprägt (Wohin steuern wir? Welche Eckdaten bzw. Ziele setzen wir uns?)

- strukturell ist die Verwaltung eher defizitorientiert und weckt keine Potentiale im Sinne einer Bürgerkommune (Wie steuert man Freiheit?)
- die Zukunft ist zwar unbekannt und nicht zu planen, aber Optionsräume können geschaffen werden, damit das Verwaltungshandeln Gestaltungsspielräume bekommt
- womit ein Paradigmenwechsel eingeleitet werden würde, denn die Verwaltung ist bisher „Ordnung“ gewohnt und handelte nach bestimmten Mustern, aber sie muss lernen, Paradoxien/Fehler zuzulassen
- Stadtführung soll mehr Impulse geben, den Informationstransfer verbessern und ein Empowerment der Bürger initiieren
- Privatisierungen im sozialen Bereich sollen sehr sorgfältig und mit Augenmaß durchgeführt werden, jede einzelne Konstellation ist zu prüfen und zu evaluieren

### 5.5.1 Verwaltung und Politik

- von der Verwaltung erarbeitete Leitbilder werden von der Politik oft nicht akzeptiert, können aber nur dann realisiert werden, wenn Politik sie unterstützt (Inwieweit sind Visionen für die Politik verbindlich?)
- die Zusammenarbeit, d. h. vorrangig die Kommunikation zwischen Politik und Verwaltung muss dringend verbessert werden, „z. Zt. erschwert Politik die Verwaltungsarbeit“
- „als Politiker lernt man früh, dass der natürliche Feind der Politik die Verwaltung ist“

### 5.5.2 Verwaltung und Wirtschaft

- Sozialreferat soll sich nicht nur für Benachteiligte einsetzen, sondern auch für Unternehmen, die sich engagieren wollen; Verwaltung trägt „soziale Brille“, aber Perspektivenwechsel wäre hier notwendig, auch wenn Interessen der Benachteiligten nach wie vor gegen Interessen der Wirtschaft zu vertreten sind
- das Verhältnis ist von gegenseitigem Unverständnis und mangelnder Transparenz geprägt, obwohl beide voneinander profitieren könnten und ihre jeweiligen Ressourcen zur Verfügung stellen könnten
- Kommunikation mit Verwaltung erscheint schwierig, eine gemeinsame Sprache fehlt genauso wie ein gemeinsames Erfolgsziel, ihr Image ist „miserabel“ (zu langsam und zu kompliziert)
- Globalisierung und Unternehmenstransparenz wären Lernfelder für die Verwaltung
- Unternehmen sollten nicht nur den progressiven Part der Innovation sondern auch den des sozialen Zusammenhaltes beherrschen, dies wäre ein Lerngebiet für Unternehmen
- Bei den Diskussionen von Wirtschaft und Verwaltung „auf gleicher Augenhöhe“ müsste es auch gemeinsame Verantwortlichkeiten geben
- „joint - ventures“ zwischen Verwaltung und Wirtschaft: Wo sind konkrete Anknüpfungspunkte für eine Zusammenarbeit? Wie kommt man ins Gespräch? Wie können sie ihre speziellen Fähigkeiten austauschen? Wer aus der Wirtschaft ist überhaupt bereit zum Dialog?
- „Sozialer Friede“ als Thema bzw. Ziel zu abstrakt, konkret wäre z. B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die entsprechenden Zielkonflikte, die sich aus dem Wunsch nach dem „superflexiblen Mitarbeiter“ ergeben, der ständig und überall verfügbar und trotzdem ein zufriedener Familienmensch sein soll

## 5.6 Wirtschaft

- die Wirtschaft sucht weltweit Personal, die lokale Situation ist ihr eher gleichgültig, „Global Players“ sind unberechenbar und engagieren sich nicht für die Kommune, aber
- die Wirtschaft sollte gerade in den Zeiten der Globalisierung, Mobilisierung und Flexibilisierung ihren Beitrag zur sozialen Gerechtigkeit und zur Aufrechterhaltung des Sozialen Friedens leisten (Beitrag gegen „organisierte Unverantwortlichkeit“)
- Unternehmen sollten ihrer Verantwortung gegenüber ihren eigenen Mitarbeitern nachkommen, z.B. durch Mitarbeiterbeteiligungen am Unternehmensvermögen oder durch eine Mitbestimmung der Unternehmenspolitik
- Unternehmen sollten ihrer Verantwortung gegenüber der ganzen Gesellschaft nachkommen, z.B. durch Stipendien, durch unternehmerisches Handeln im sozialen Sektor, durch das Honorieren sozialer Arbeit oder durch das Fördern von bürgerschaftlichem Engagement
- Unternehmensberatungen könnten als Mittler eingeschaltet werden; hier könnten wir von den USA lernen, denn bei uns fehlen Verfahren, um entsprechend Konzepte zu entwickeln

## 5.7 Visionen und Strategien

Die Visionen wurden oft sehr allgemein formuliert, weitere Vorschläge zu ihrer konkreten Umsetzung wurden kaum geäußert. Ebenso wurden die Ziele oft deutlicher und klarer formuliert als die Strategien, mit denen man sie erreichen kann.

Bisher gibt es noch keine im allgemeinen Bewusstsein verankerte gemeinsame Vision für die Stadt, die beispielsweise die Leitvision des Projektes „München 2030“, nämlich die „Stärkung der Integrationskräfte der urbanen Stadtgesellschaft“ durch entsprechende Strategievorschläge mit Leben erfüllen würde. Orientiert am Abschlussbericht des Projektes, der voraussichtlich im Herbst 2003 der Öffentlichkeit vorgestellt wird, könnte der mit diesem Workshop begonnene Zukunftsdialog dann jedoch intensiviert werden.

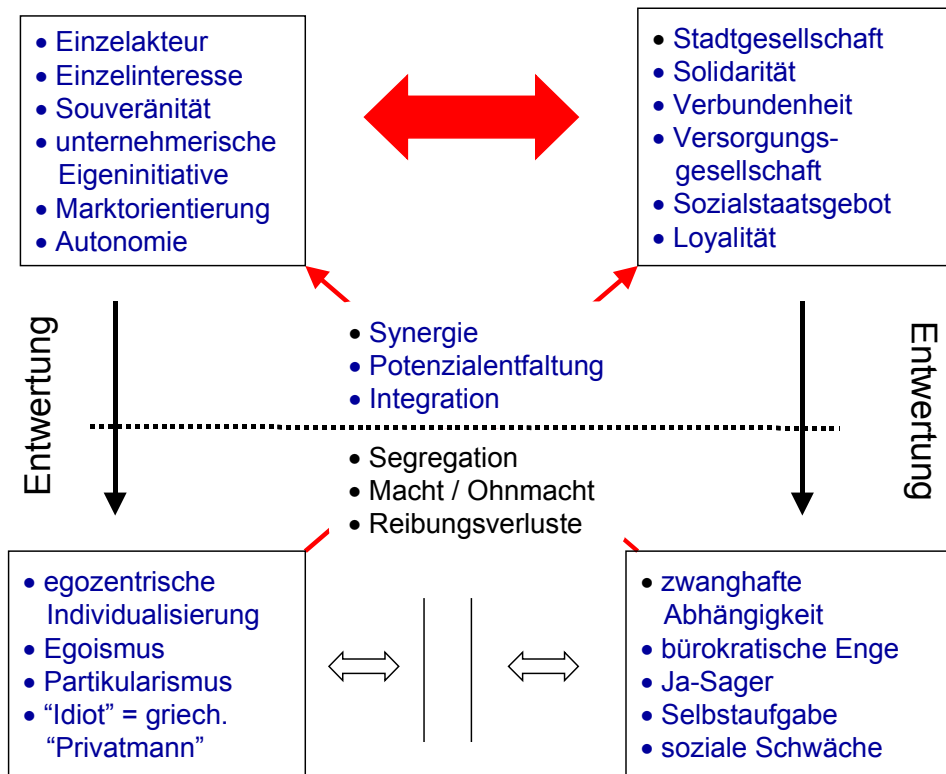
Eine Bürgerbeteiligungskultur für die Entwicklung von Visionen müsste sich erst noch entwickeln.

Der Moderator der Veranstaltung, Dr. von Bismarck, hat in seinem Schlussstatement seine Eindrücke von der Veranstaltung zusammengefasst. Um die Heterogenität der angesprochenen Aufgaben, der genannten Themenfelder, Interessenlagen, und Akteursstrukturen auf dem Gebiet kommunaler Sozialpolitik zu sichten und zu deuten, legte er anhand eines Schemas die Begrifflichkeiten und Abhängigkeiten des Themenbereichs im Systemzusammenhang von (Stadt-) Gesellschaft dar (s. Abbildung nächste Seite).

Abbildung

Dr. Bernd von Bismarck:  
Zum begrifflichen und systemischen Verständnis  
Zukunft kommunaler Sozialpolitik  
Workshop in München 04.07.2002

- übergreifende Ziele
- wechselseitige Wertschätzung
- bürgerliche Verantwortung
- gemeinsame Gestaltung
- Interdependenz-Austausch



Vgl. Wert- und Entwicklungsquadrate bei Friedemann Schulz von Thun: Miteinander Reden, Band 2 und 3

- Trennung / Blockade
- Destruktion
- Rücksichtslosigkeit / Teilnahmslosigkeit
- gegenseitiges Misstrauen / Verachtung
- Mangel an übergreifenden Zielen

Für den Workshop zur Zukunft kommunaler Sozialpolitik am 04.07.2002 wurden beispielhaft einige Begriffe aus unterschiedlichen Beiträgen und Papieren visualisiert und zum besseren Verständnis in einen systemischen Zusammenhang gestellt. Als Hilfsmittel hierzu dienten die Wert- und Entwicklungskquadrante nach F. Schulz von Thun.

Erkennbar wird, dass gemeinsame übergreifende Ziele und ein Austausch, der von wechselseitiger Wertschätzung getragen ist, nicht allein zu integrativen Beziehungen zwischen autonomen Einzelakteuren auf der einen Seite und Vertretern der solidarischen Stadtgesellschaft auf der anderen führen, sondern auch eine synergetische Potenzialentfaltung hervorbringen können (obere Hälfte der Darstellung).

Wo ein solcher Austausch nicht gelingt, wo sich Misstrauen und verzerrte Vorstellungen voneinander aus Mangel an Kontakt entwickeln, polarisieren sich beide Seiten. Im Extremfall stehen sich egoistische, rücksichtslose Einzelakteure und zwanghafte, teilnahmslose Bürokraten feindselig gegenüber, die dann kostspielige Reibungsverluste erzeugen und destruktive Machtkämpfe austragen (untere Hälfte der Darstellung).

Die Kontrahenten in der unteren Hälfte müssen sich in Richtung der diagonal gegenüberliegenden Bereiche in der oberen Hälfte entwickeln, um in einen konstruktiven, gemeinsamen Gestaltungsraum zu gelangen.

Von zunehmender Bedeutung für die kommunale Sozialpolitik wird daher die Entwicklung einer gemeinsamen Zukunftsvision und die aktive Förderung interdependenter Beziehungen zwischen autonomen Einzelakteuren und der solidarischen Stadtgesellschaft sein.

Dr. Bernd L. von Bismarck

*An dieser Stelle sei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, Mitwirkenden, Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern sowie Kolleginnen und Kollegen aus dem Sozialreferat für ihr Engagement bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Workshops herzlich gedankt.*

*Besonders bedanken möchte ich mich auch bei den Teilnehmer/innen, die im Nachgang in Briefen Lobendes und Kritisches zu der Veranstaltung geäußert haben. Sie sind auf den folgenden Seiten dokumentiert.*

## ☐ Rückmeldungen

Sehr geehrte Frau Summer-Juhnke,

vielen Dank für Ihren Brief vom 10. Juli 2002. Ihre Veranstaltung „München 2030“ hat mir ausgezeichnet gefallen, sowohl inhaltlich, als auch organisatorisch sowie von der Zusammensetzung der Teilnehmer her.

Ich habe schon in einer Reihe von europäischen Städten gelebt. Dies war das erste Mal, dass mich eine Stadt zu meinen Vorstellung befragt und zu einer Mitarbeit zur Zukunftsgestaltung aufgerufen hat. Dafür danke ich Ihnen sehr.

Es würde mich freuen, wenn Sie mich über Ihr weiteres Vorgehen auf dem Laufenden halten. Falls sich die Gelegenheit ergibt, würde ich mich in diesem Prozess auch in Zukunft gerne einbringen wollen.

Mit herzlichen Grüßen

Dr. Dr. Daniel Wichelhaus  
Roland Berger Unternehmensberatung

---

Liebe Frau Summer-Juhnke,

ich fand das Setting der Tagung generell gut und interessant. Die Wahl der Referierenden (Referate generell) fand ich für eine ExpertInnentagung etwas überflüssig. Die Arbeit in den Gruppen hätte dagegen ruhig mehr Zeit einnehmen können.

Wichtig finde ich in solchen Kontexten auch immer, dass sehr klar ist, dass es sich nicht um Akquisitionsmöglichkeiten für Institute und FreiberuflerInnen handelt, denn dies führt zu latenten Raufereien, die inhaltlich Interessierte dann nerven.

Es war, so lange ich teilnehmen konnte, inhaltlich gut, allerdings sind wichtige Ergebnisse aufgrund von Zeitnot und mangelnder Diskussionsmöglichkeiten einfach unter den Tisch gefallen.

Herrn Dr. Romero als Moderator empfand ich als ausgesprochen angenehm und strukturiert.

Gruß

Prof. Dr. Susanne Elsen  
Fachhochschule München

Liebe Frau Summer-Juhnke,

ich wollte Ihnen nur eine kurze Rückmeldung geben und mitteilen, dass ich den Workshop am 04. Juli als sehr angenehm empfunden habe. Ich glaube auch, dass in meiner Gruppe recht konstruktiv diskutiert wurde.

Ich denke im Nachhinein, dass es etwas schwierig war, innerhalb der gegebenen 45 Minuten in der homogenen Gruppe am Vormittag eine oder zwei gemeinsame Fragen zu finden, an denen dann weiter diskutiert werden sollte. Gleichwohl habe ich den Eindruck, dass wir sinnvolle Themen gefunden und anregende Ideen produziert haben. Ich hoffe, dass Sie mit den Ergebnissen zufrieden sind. Ganz überwältigt war ich von den schönen Räumlichkeiten. Wären Sie so freundlich mir mitzuteilen, was Sie für die Räume an Miet- und Nebenkosten zahlen mussten? Danke!

Viele Grüße und bis bald

Dr. Andreas Klee  
Institut für Städtebau und Wohnungswesen  
München der  
Deutschen Akademie für Städtebau und  
Landesplanung

---

Sehr geehrte Frau Summer-Juhnke,

vielen Dank für die Zusendung der Teilnehmerliste im Nachgang zu dem Workshop vom 4. Juli d. J. Leider waren ja (insbesondere auf Seiten der Politik) nicht alle anwesend, die sich eingetragen haben. Das war ein großer Nachteil. Ihrem Wunsch folgend formuliere ich einige kritische Anmerkungen und Anregungen zu dem Tag:

1. Ich fand den Tag, ungeachtet der kritischen Punkte im einzelnen, für mich anregend und interessant und halte die Diskussion zu den angesprochenen Fragen für sehr wichtig.

2. Die Vorbereitung, Durchführung und Begleitung des Workshops, die ja in Ihren Händen lag, waren vorzüglich. Vielen Dank.

3. Die Umsetzung der Konzeption halte ich nur für bedingt gelungen. So war zu

den Referaten keine Diskussion möglich. Diese waren in ihrer gedrängten Zusammenfassung zwar nicht neu, aber interessant, führten allerdings nicht zu Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Thema und wurde nach meiner Wahrnehmung in den Arbeitsgruppen auch nicht weiter vertieft oder auf die Situation in München bezogen.

4. Die Moderation im Plenum und in meiner Arbeitsgruppe blieb zu sehr auf die formalen Abläufe beschränkt, konnte wenig Struktur legen und Arbeitsziele definieren. Hier muss dann doch mehr Substanz in der Sache eingespeist werden.

5. Das Konzept der Arbeitsgruppen (homogen-heterogen) klappte nur bedingt und führte dazu, dass die Verbindung zwischen Vor- und Nachmittag nicht gelang. Die Arbeitsgruppe Verwaltung am Nachmittag stieg völlig neu in die Diskussion ein, so als stünde sie am Anfang des Workshops und nicht in der Kontinuität einer Gesamtkonzeption. Dies hätte durch die Formulierung von Thesen/Hypothesen durch die Gesprächsleitung vermieden werden können (vielleicht).

6. Ich hätte eine inhaltliche Verknüpfung der Diskussionen zur Vision 2030 mit den diversen Stadtentwicklungsplänen der letzten 30 Jahre (1975, 1983 etc.) sowie den vorliegenden Studien (Empirica u. a.) sehr begrüßt. Wir stehen ja in der Diskussion um die Stadtentwicklung nicht am Anfang, sondern erleben heute die Folgen des 1991 propagierten Wachstumsmodell „Zürich/Schweiz (Expansion und Auslese)“. Interessant wäre es, die Vision einer solidarischen Stadtgesellschaft vor dem Hintergrund dieses Entwicklungsmodells zu diskutieren.

7. Die Abwesenheit der Politik und auch der Referats- und Amtsleitung (Ausnahme Dr. Schröder) wirkte demotivierend und schadet dem Vorhaben. In Gesprächen mancher Teilnehmer wurde harsche Kritik laut.

8. Ich mache jetzt aber mal Schluss, denn ich möchte eine wichtige Veranstaltung gerne fortgesetzt sehen und nicht abwerten.

Vielen Dank und liebe Grüße

Prof. Dr. Gotthart Schwarz  
Fachhochschule München

Sehr geehrte Frau Summer-Juhnke,

gerne möchte ich Ihnen noch zwei Blickpunkte zum gestrigen Tag geben, welche meiner Meinung nach etwas vernachlässigt worden sind:

1. Eine solidarische Gemeinschaft braucht zu aller erst Menschen, die solidarisch denken können. Kinder werden bei uns seit Jahrzehnten zum Leistungs- und Gewinndenken erzogen. Das Streben nach materiellen Gütern gilt vielen als wichtigster Sinn des Lebens. Dies ist in unserer Gesellschaft auch so gewollt, denn ohne Konsum kein Wirtschaftswachstum und ohne Wachstum kann unser Wirtschaftssystem nicht überleben. Diese Lebensweise hat aber zur negativen Folge, dass Alte, Kranke und Schwache nicht akzeptiert werden und, da sie keine Leistungsträger sind, auch nur widerwillig bis gar nicht unterstützt werden. Wenn wir uns eine Vision München 2030 als solidarische Bürgergemeinschaft vor Augen halten, dann müssen wir jetzt schon unsere Kinder im Kindergarten nach dem Motto „beitragen statt abstauben“ erziehen, d.h. jeder darf dem System nur maximal soviel entnehmen, wie er ihm in irgendeiner Form auch zurückgeben kann.

2. In meiner Arbeit im ambulanten Pflegedienst werden mir oft von politischer Seite und von Verwaltungsseite Hindernisse in den Weg gelegt, welche die positiven Auswirkungen der ambulanten Pflege (Kostensparnis, humane Pflege) auf Null reduzieren. Es gibt dafür Hunderte von Beispielen und der Platz würde nicht ausreichen, alle zu beschreiben. Dies ist eine Folge davon, dass in den Entscheidungsgremien Menschen sitzen, welche fachlich mit der Materie nicht vertraut sind. So entscheidet z.B. der Bundesausschuss der Ärzte und Krankenkassen über alle Belange der Pflegeversicherung; kein Pfleger, keine Schwester, niemand, der jemals einen Patienten aus der Nähe gesehen hat. Auch die Verwaltungsangestellten in den Krankenkassen können entscheiden, dass z.B. eine Insulinspritze nicht verabreicht werden darf oder der Blutzucker eines Patienten nur einmal in der Woche statt einmal am Tag gemessen werden darf. Dies auch entgegen der ärztlichen Anordnung. Sollte eine ärztliche Verordnung einen Formfehler aufweisen, so werden erbrachte Leistungen im nachhinein über Wochen hinweg gestrichen.

Ich stelle mir also in der Vision München 2030 vor, dass Experten und Praktiker nicht nur zur Beratung herangezogen werden, sondern in den Entscheidungsgremien sitzen. Damit wäre dem Geldmangel

**Workshop 04. Juli 2002**  
**Zur Zukunft der kommunalen Sozialpolitik**

---

im Gesundheitssystem sofort ein Ende gesetzt. Ich bin gerne bereit, diese Behauptung zu belegen.  
In diesem Punkt waren sich übrigens alle in unserer Gruppe einig. Leider ist er auf dem Flipchart nicht erschienen.

Vielleicht können Sie mit diesen zusätzlichen Visionen noch etwas anfangen.

Vielen Dank nochmals für Ihre Mühen und Ihre Organisation.

Mit freundlichen Grüßen

Günter Wagner  
Geschäftsführer der Pflegezentrale Wagner GmbH

## Anhang

### TeilnehmerInnen-Liste

Gruppe 1: Politik

Anrede	Institution	Titel, Vorname, Nachname	Adresse	Tel./Fax	Mail
Frau	Hans-Seidel-Stiftung e. V.	Susanne Luther	Lazarettstr. 33 80636 München	Tel. 089 / 1258-0 Fax 089 / 1258-469	luther@hss.de
Herr	Fraktion der SPD	Oliver Belik	Rathaus	Tel. 089 / 13038448 Fax 089 / 13958843	oliverbelik@web.de
Herr	Fraktion der SPD	Klaus-Peter Rupp	Rathaus	Tel. 089 / 233-92627 Fax 089 / 233-24599	klaus-peter.rupp@muenchen.de
Frau	Fraktion der F. D. P.	Nadja Hirsch	Rathaus	Tel. 089 / 233-92645 Fax 089 / 233-20436	nadja.hirsch@muenchen.de
Herr	F. D. P.-Fraktion	Gerhard Aulbach	Rathaus	Tel. 0177-2852224 Fax 089 / 233-20436	gerhard_aulbach@web.de
Herr	Wirtschaftsforum der SPD	Peter Hilliger	Sailerstr. 10 80809 München	Tel. 089 / 3006704 Fax 089 / 3080816	peter.hilliger@t-online.de
Frau	Bezirksausschuss	Anke Wittmann	Schachblumenweg 11a 81377 München	Tel. 089 / 7146292	anke_wittmann@gmx.de
Frau	Gemeinderätin	Christel Schröder	Cramer-Klett-Str. 26 c 85579 Neubiberg	Tel. 089 / 60012-11 Fax 089 / 6011738	christel.schroeder@freenet.de

Gruppe 2 Verwaltung

Anrede	Institution	Titel, Vorname, Nachname	Adresse	Tel./Fax	Mail
Herr	S-R-A	David Stoll	St.-Martin-Str. 34a 81541 München	Tel. 089 / 233-20024 Fax 089 / 233-20047	david.stoll@muenchen.de
Herr	S-II-L	Dr. Hubertus Schröder	Orleansplatz 11 81667 München	Tel. 089 / 233-23786 Fax 089 / 233-26109	hubertus.schroeer@muenchen.de
Herr	S-II-L	Werner Nüssele	Orleansplatz 11 81667 München	Tel. 089 / 233-21038 Fax 089 / 233-27489	werner.nuessle@muenchen.de
Frau	S-FSD-L	Monika Betzenbichler	Orleansplatz 11 81667 München	Tel. 089 / 233-24361 Fax 089 / 233-27939	monika.betzenbichler@muenchen.de
Frau	S-SP-1/2	Barbara Schmid	Orleansplatz 11 81667 München	Tel. 089 / 233-23234 Fax 089 / 233-27877	barbara.schmid@muenchen.de
Frau	S-SP-1/2	Anja Zimmermann	Orleansplatz 11 81667 München	Tel. 089 / 233-21851 Fax 089 / 233-27877	anja.zimmermann@muenchen.de
Frau	S-SP-3	Ute Bertel	Orleansplatz 11 81667 München	Tel. 089 / 233-23423 Fax 089 / 233-27877	ute.bertel@muenchen.de
Frau	Plan HA I/24	Dr. Sylvia Pintarits	Blumenstr. 31 80331 München	Tel. 089 / 233-26997 Fax 089/233-98926997	sylvia.pintarits@muenchen.de
Herr	Plan HA I/21	Ulrich Schramm	Blumenstr. 31 80331 München	Tel. 089 / 233-22979 Fax 089/233-98922979	ulrich.schramm@muenchen.de
Herr	Plan HA I/21	Herbert Folda	Blumenstr. 31 80331 München	Tel. 089 / 233-24823 Fax 089 / 233-26015	herbert.folda@muenchen.de
Herr	Referat für Arbeit und Wirtschaft	Dr. Raymond Saller	Herzog-Heinrich-Str. 20 80336München	Tel. 089 / 233-21332 Fax 089 / 233-27651	raymond.saller@muenchen.de
Herr	Kulturreferat	Erwin Hartel	Burgstr. 4 80331 München	Tel. 089 / 233-25453 Fax 089/233-98925453	erwin.hartel@muenchen.de
Frau	Direktorium – Stelle für interkulturelle Angelegenheiten	Dr. Margarete Spohn	Burgstr. 4 80331 München	Tel. 089 / 233-25255 Fax 089 / 233-25091	margarete.spohn@muenchen.de

Anrede	Institution	Titel, Vorname, Nachname	Adresse	Tel./Fax	Mail
Herr	Referat für Gesundheit und Umwelt Agendakoordination Eine Welt	Heinz Schulze	Implerstraße 9 81371 München	Tel. 089 / 233-23248	agendaeinewelt@muenchen.de

### Gruppe 3: Wissenschaft

Anrede	Institution	Titel, Vorname, Nachname	Adresse	Tel./Fax	Mail
Herr	Lehrstuhl der Geografie der TU München	Prof. Dr. Günter Heinritz	Arcisstr. 21 80333 München	Tel. 08131/71350 Tel. 089 /28922812 Fax 089 / 28922804	guenter.heinritz@ws.tum.de
Frau		Prof. Dr. Susanne Eisen	Raiffeisenweg 11 86923 Finning	Tel. 08806/956111	susanne.elsen@t-online.de
Frau	Institut für Praxisforschung und Projektberatung	Helga Dill	Ringseistr. 8 80337 München	Tel. 089 / 54359770 Fax 089 / 54359779	dill@ipp-muenchen.de
Frau	Stiftungsfachhochschule Benediktbeuren	Prof. Dr. Maria Kurz-Adam	Hauptstr. 51 86925 Fuchstal	Tel. 0885788501 oder 08243-961198	kurz.Adam@t-online.de
Frau	Sozialreferat S-R-7/PE	Galina Koptezewa	Orleansplatz 11 81667 München	Tel. 089 / 233-21669 Fax 089 / 233-25672	galina.koptezewa@muenchen.de
Frau	Lehrstuhl für Polit. Ökonomie der Universität der Bundeswehr München	Prof. Dr. Eva Lang	Werner-Heisenberg-Weg 39 85577 Neubiberg	Tel. 089 / 60043161 Fax 089 / 60044479	eva.lang@unibw-muenchen.de
Herr	Institut für Sozialmanagement	Prof. Dr. Gotthart Schwarz	Gräfrstr. 20 81241 München	Tel. 089 / 8342398 Fax 0 89 / 89689926	gotthartschwarz@t-online.de
Herr	Münchner Institut für Sozialforschung	Roland Söker	Priv. Johann-Fichte-Str. 12 80805 München	Tel. 089 / 57966866	rolandsoeker@web.de
Herr	GFS – Sozialforschung	Rolf Romaus	Landwehrstr. 37 80336 München	Tel. 089 / 2604731 Fax 089 / 265434	romaus.gfs@link.m.de
Frau	Evangelische Stadtakademie	Jutta Höcht-Stöhr	Herzog-Wilhelm-Str. 24 80331 München	Tel. 0 89 / 5490270 Fax 089 / 54902715	hoecht-stoehr@esg.uni-muenchen.de

Anrede	Institution	Titel, Vorname, Nachname	Adresse	Tel./Fax	Mail
Herr	Arbeitsgruppe für Sozialplanung und Altersforschung	Dieter Kreuz	Spiegelstr. 4 München	Tel. 089 / 89623044-45 Fax 089 / 89623046	AfA-Sozialplanung@t-online.de
Herr		Prof. Dr. Karolus Heil	Waldstr. 1 82223 Eichenau	Tel. 08141-7562	
Herr	FHM FB 11	Prof. Dr. Tilo Klöck	Dienstl. Am Stadtpark 20 81243 München Priv. Raiffeisenweg 12 86923 Finning	Tel./Fax 08806/95094	klock@fhm.de
Herr	Anstiftung GmbH / Verein Eigenarbeit	Kurt Horz	Daiserstr. 15 81371 München	Tel. 089 / 747460-0 Fax 089 / 747460-30	horz@uni.muenchen.de
Herr		Dr. Klaus Neubeck	Destoucheestr. 29 80803 München	Tel. 089 / 33089183	

#### Gruppe 4: Anbieter sozialer Dienstleistungen

Anrede	Institution	Titel, Vorname, Nachname	Adresse	Tel./Fax	Mail
Frau	Kreisjugendring München-Stadt	Elly Geiger	Paul-Heyse-Str. 22 80336 München	Tel. 089 / 514106-41 Fax 089 / 514106-18	egeiger@kjr-muenchen.de
Herr	Verein für Sozialarbeit	Hans Schmidhofer	Orleansplatz 6 81667 München	Tel. 089 / 126650-20 Fax 089 / 447789-20	h.schmidhofer@verein-fuer-sozialarbeit.de
Herr	Kathol. Männerfürsorgeverein	Gerald Winkler	Lindwurmstr. 75/Rgb. 80337 München	Tel. 089 / 5141830 Fax 089 / 5141812	
Herr	Hauspflegeverein	Franz Matsche	Trappentreustr. 48/50 80339 München	Tel. 089 / 500392-0 oder 0172/8400717 Fax 089 / 500392-15	renate.matsche@t-online.de
Herr	AWO-Landesverband	Walter Weiterschan	Goethestr. 53 80336 München	Tel. 089 / 54424715	

**Workshop 04. Juli 2002  
Zur Zukunft der kommunalen Sozialpolitik**

Anrede	Institution	Titel, Vorname, Nachname	Adresse	Tel./Fax	Mail
Frau	Frauenakademie München e. V. (FAM)	Birgit Erbe	Auenstr. 31 80469 München	Tel. 089 / 7211881 Fax 089 / 7213830	info@frauenakademie.de
Frau	Dynamo Fahrradservice	Karin Lohr	Haager Str. 11 81671 München	Tel. 089 / 4487200 Fax 089 / 6887274	info@dynamo-muenchen.de
Frau	Münchner Insel	Sybille Loew	Unter dem Marienplatz (Untergeschoss) 80331 München	Tel. 089 / 220041 Fax 089 / 223130	muenchnerinsel@gmx.de
Frau	Soziale Stadt – Quartierskoordination	Eva Bruns	Jahnstr. 46 80469 München	Tel. 089 / 35063621 Fax 089 / 35063655	k45.stadteillen@web.de
Herr	Pflege-Zentrale Wagner GmbH	Günter Wagner	Pippinger Str. 49 81245 München	Tel. 089 / 8962334-0 Fax 089 / 8962334-2	wagner@occam-records.de
Herr	I.S.A.R. GmbH	Jochen Heidenstecker	Augustustr. 16 80333 München	Tel. 089 / 55029857 Fax 089 / 55029960	i.s.a.r@t-online.de
Herr	GEWOFAG	Marco Offenheim	Kirchseeoner Str. 3 81669 München	Tel. 089 / 4123-264 Fax 089 / 4123-341	marco.offenheim@gewofag.de
Frau	McKinsey & Company	Dr. Tanja Ripperger	Prinzregentenstr. 22 80538 München	Tel. 089 / 5594/8104 Fax 089 / 5594/8105	tanja_ripperger@mckinsey.com
Herr	Roland Berger Unternehmensberatung	Dr. Dr. Daniel Wichelhaus	Arabellastr. 33 81925 München	Tel. 089 / 9223-8590	daniel_wichelhaus@de.rolandberger.com
Herr	Tharsos AG	Geschäftsführer Dr. Walter Kroy	Postfach 800465 81663 München	Tel. 089 / 60724033 Fax 089 / 60723815	
Frau	Südhausbau	Sarah Cervinka	Görresstr. 2 80798 München	Tel. 089 / 27274-291 Fax 089 / 2780379	cervinka@suedhausbau.de
Herr	Management-pro	Klaus Steinbach	Rumfordstr. 47 80469 München	Tel. 089 / 21665846	steinbach.muc@web.de
Frau	Siemens AG	Brigitte Zeier	Wittelsbacher Platz 2 80333 München	Tel. 089 / 636-32415 Fax 089 / 636-33431	brigitte.zeier@siemens.com

**Gruppe 6: Bürgerschaftlich Engagierte**

Anrede	Institution	Titel, Vorname, Nachname	Adresse	Tel./Fax	Mail
Frau	Münchner Flüchtlingsrat	Monika Steinhauser	Wittelsbacher Str. 19 80469 München	Tel. 089 / 775292 Fax 089 / 12392188	hallo@muenchner-fluechtlichgsrat.de
Frau	Selbsthilfezentrum	Monika Bobziehn	Bayerstr. 77a/Rgb. 80335 München	Tel. 089 / 53295611 Fax 089 / 53295660	monika.bobziehn@shz-muenchen.de
Herr	Ökolog. Akademie e. V.	Thomas Ködelpeter	Baiermainer Weg 17 83623 Dietramszell/Linden	Tel./Fax 08027-1785	oekologische-akademie@gmx.de
Frau		Christel Empen	Tengstr. 41 80796 München	Tel./Fax 089 / 27100886	
Herr		Prof. Dr. Hans D. Engelhardt	Icking	Tel. 08178/8102	

**Gruppe 7: Moderation, Dokumentation, Organisation**

Anrede	Institution	Titel, Vorname, Nachname	Adresse	Tel./Fax	Mail
Herr		Dr. Bernd von Bismarck	Gachenauerstr. 40 82211 Herrsching	Tel. 08152/4293 Fax 08152/4213	bvbismarck@t-online.de
Frau	DIFU	Dr. Bettina Reimann	Str.d.17. Juni Haus Nr.112 10623 Berlin	Tel. 030/39001-191 Fax 030/39001-269	reimann@dfu.de
Frau	Sozialreferat – S-VR	Dr. Petra Schmid-Urban	Orleansplatz 11 81667 München	Tel. 089 / 23322479 Fax 089 / 23327375	petra.schmid-urban@muenchen.de
Herr	Sozialreferat – S-Z-L	Dr. Werner Weins	Orleansplatz 11 81667 München	Tel. 089 / 23323312 Fax 089 / 23327877	werner.weins@muenchen.de
Herr		Dr. Warnfried Dettling	Xantener Str. 9 10707 Berlin	Tel. 030 / 88726804	

**Workshop 04. Juli 2002  
Zur Zukunft der kommunalen Sozialpolitik**

Anrede	Institution	Titel, Vorname, Nachname	Adresse	Tel./Fax	Mail
Herr	con_sens GmbH	Dr. Helmut Hartmann	Rothenbaumchaussee 11 20148 Hamburg	Tel. 040 /4103281 Fax.040 41350111	rajda@consens-info.de
Frau	Lehrstuhl für Stadtraum und Stadtentwicklung der Techni- schen Universität München	Ricarda Länge	Arcisstr. 21 80333 München	Tel. 089/289-22310 Fax 089/289-22315	lss@lzt.tu-muenchen.de
Frau	Sozialreferat – S-R	Monika Niedermayer	Orleansplatz 11 81667 München	Tel. 089 / 23323233 Fax 089 / 23327375	monika.niedermayer@muenchen.de
Frau	ISW-Institut für Städtebau und Wohnungswesen München	Lisa Purker	Steinheilstr. 1 80333 München	Tel. 089 / 5427060 Fax 089 / 54270623	isw-muenchen@t-online.de
Herr	ISW-Institut für Städtebau und Wohnungswesen München	Dr. Andreas Romero	Steinheilstr. 1 80333 München	Tel. 089 / 5427060 Fax 089 / 54270623	isw-muenchen@t-online.de
Herr	ISW-Institut für Städtebau und Wohnungswesen München	Dr. Andreas Klee	Steinheilstr. 1 80333 München	Tel. 089 / 5427060 Fax 089 / 54270623	isw-muenchen@t-online.de
Herr	IMU Institut für Medien- forschung und Urbanistik GmbH	Dr. Detlev Sträter	Hermann-Lingg-Str. 10 80336 München	Tel. 089 / 544126-0 Fax 089 / 544126-11	imu-muenchen@imu-institut.de
Herr	IMU Institut für Medien- forschung und Urbanistik GmbH	Andreas Pousinis	Hermann-Lingg-Str. 10 80336 München	Tel. 089 / 544126-0 Fax 089 / 544126-11	imu-muenchen@imu-institut.de
Frau	IMU Institut für Medien- forschung und Urbanistik GmbH	Yvonne Außmann	Hermann-Lingg-Str. 10 80336 München	Tel. 089 / 544126-0 Fax 089 / 544126-11	imu-muenchen@imu-institut.de
Herr	Sozialreferat – S-Z-SP/SB	Joachim Hayen	Orleansplatz 11 81667 München	Tel. 089 / 23321506 Fax 089 / 23327877	joachim.hayen@muenchen.de
Herr	Sozialreferat – S-R-3	Jan Strzelczyk	Orleansplatz 11 81667 München	Tel. 089 / 23322644 Fax 089 / 23322610	jan.strzelczyk@muenchen.de
Frau	Sozialreferat – S-Z-SP/SB	Helga Summer-Juhnke	Orleansplatz 11 81667 München	Tel. 089 / 23321152 Fax 089 / 23327877	helga.summer-juhnke@muenchen.de