

Die Ambivalenz der Hilfe

Andreas Manz¹

Als Alfred (Fred) Kunz 1988 seine alte Stiftung² zur Bekämpfung der Obdachlosigkeit reaktivierte, setzte er den Stiftungsrat neu zusammen und bat auch mich, darin mitzuwirken. Bei der Reaktivierung gingen die konzeptionellen Gedanken vorerst in ganz verschiedene Richtungen. So entstand Ende 1987 eine Projektskizze für eine «Treuhandgesellschaft zur Verwaltung von Sozialwohnungen».³ Die Reaktivierung der «alten» Stiftung erschien aber dann als der einfachere Weg. Neben den zwei Anwälten Gottlieb Delbrück, den er durch die Basler Mission kannte, und Bruno Gutzwiller (damals Präsident der Katholischen Kirche Baselland), der von Gottlieb vorgeschlagen worden war, zählten auch der Bauingenieur Leon Goldberg (SIA Präsident, führte selbst ein grosses Ingenieurbüro) und der Kantonsbeamte Hans Dora, im Kanton zuständig für die städtischen Bauten, zu den Mitgliedern. Leon Goldberg wurde Präsident der Stiftung – leider jedoch nur für eine kurze Zeit, da er durch einen plötzlichen Herztod aus dem Leben gerissen wurde. Der Stiftungsrat war nach der gekonnten Manier von Fred Kunz gut austariert.⁴ Die breitgefächerte religiöse Zusammensetzung repräsentierte nicht bloss die religiöse Heterogenität. Durch sie waren auch die Netzwerke anvisiert, die schon seit Langem in Basel bestanden: So waren die katholischen Bänder stark im Immobilienbereich verankert und die protestantischen Netze waren seit jeher eng mit dem «Daigg» verbandelt.⁵ Da es bei der Stiftung zentral um das Beschaffen der Wohnungen ging, waren Fachleute mit entsprechendem Hintergrund und Zugang zu den Netzwerken gefragt. Marc Flückiger (Sozialarbeiter und in der Jugendarbeit verwurzelt), der ein Jahr später zur Stiftung stiess und schon in der Wohnbrugg aktiv war, und ich mussten uns Gedanken machen, ob die einzelnen Liegenschaften für die Zielklientel geeignet schienen. Wir hatten die Auslese der künftigen Bewohner zu definieren und die Frage der Wohnbetreuung festzulegen.

WOHNUNGSNOT DER «BODENSATZMENSCHEN»

Die Aufgabe der Stiftung Wohnhilfe war es, die Stadt Basel vor Obdachlosen⁶ zu schützen, plump gesagt, dafür besorgt zu sein, dass die Stadt eine «saubere Stadt» blieb und nicht von herumlungernenden Subjekten, die ihre Nacht unter einer Brücke am Rhein oder sonst an öffentlich zugänglichen Orten verbrachten, «geschädigt» wurde.⁷ Das Problem zu jener Zeit lag darin, dass für eine solch schwierige Mieterklientel kaum geeigneter Wohnraum zur Verfügung stand. Die Öffentlichkeit konnte Obdachlose nicht präzise von Personen mit einer die Gesellschaft ablehnenden Grundhaltung unterscheiden. Das Trauma des AJZ⁸ war noch nicht verschmerzt. Und so beinhaltete ein Wohnprogramm für Obdachlose auch eine gewisse politische Brisanz.

¹ Der Artikel entstand als Beitrag des Buches Piñeiro/Winzeler Wohnungsnot als gesellschaftlicher Konflikt. Schwabe Basel 2017

² Die Neukonstitution erfolgte am 5. Februar 1988.

³ Konzeption einer Treuhandgesellschaft zur Verwaltung von Sozialwohnungen vom 27. 10. 1987 (Kunz F., Manz A., Delbrück G.).

⁴ Es gab auch eine fachliche Austarierung: Jurist, Baufach, Arzt, Sozialarbeiter.

⁵ *Jüdisch*: Goldberg, Diener; *katholisch*: Berger, Glanzmann, Cron sowie die Regierungsräte Keller und Stutz; *protestantisch*: Christ, Burckardt, Albrecht, Saferen-, Schlüssel- und Hausgenossen-Zunft. Als «Daigg» wird in Basel die alteingesessene Oberschicht bezeichnet.

⁶ Zielklientel waren Personen, die aus diversen Problemlagen keine Chance hatten, eine Wohnung zu erhalten. Die Gründe waren v.a. eine aktive Sucht, Verschuldung, eine kriminelle Vergangenheit, Verwahrlosung, Erwerbslosigkeit.

⁷ Fred Kunz hat bezüglich der Aufgabe der Stiftung je nach Kontext andere Bilder benutzt. Marc Flückiger bezeichnete die Aufgabe der Stiftung als eine ebenso wohlthätige, soziale und helfende. Er sah die Aufgabe der Stiftung Wohnhilfe darin, Menschen in Not zu helfen, ohne die Not genauer zu hinterfragen, aus der Motivation der Mitmenschlichkeit.

⁸ Autonomes Jugendzentrum.

Man war in der Vergangenheit ganz auf die Zwischennutzung von Abrissobjekten ausgerichtet gewesen, was eine entsprechende Instabilität mit sich gebracht hatte. Es herrschte auch zu jener Zeit Wohnungsknappheit in Basel. Obdachlose besitzen in der Regel eine sehr niedrige Wohnkompetenz und belasten die eigene Wohnung und das Haus, in der sich die Wohnung befindet. Einige randalieren oft lautstark in der Nacht, andere sind schmutzig und gewisse treten unangenehm auf. In der Regel haben sie eine Menge verschiedener Probleme gleichzeitig. Das Vorhaben, eine Wohnhilfe aufzubauen, kann leicht dahingehend ausufern, dass eine umfassende Betreuung von verwahrlosten Personen versucht wird, die zum Scheitern verurteilt ist. Es würde ein System aufgebaut, zu dem sich die systemungewohnten und -unwilligen Personen quer legten. Die Institution müsste an den eigenen Regeln und Sanktionen scheitern. Die Folge davon wäre, dass die Personen, die nicht mehr in ein System einzugliedern sind oder ein solches prinzipiell verweigern (das eigentliche Zielpublikum), ausgemustert und die Institution statt dessen mit Personen gefüllt würde, welche die Hilfe gar nicht wirklich notwendig haben, sondern schlicht jede Anstrengung scheuen, die Angewohnheit haben, es sich im Leben möglichst bequem zu machen und den Anspruch haben, dass andere ähnlich der eigenen Mutter für sie sorgen sollen. Diese können mittels Betreuung recht problemlos zur Anpassung gebracht werden, weil sie gar nie wirklich unangepasst waren. Für diese Klientel sollte man aber keine Wohnhilfe aufbauen, weil die «Hilfe» gegenseitig missbraucht wird und zur Chronifizierung der Entwicklungsverweigerung der Wohnhilfenutzer beiträgt. So wird eine Wohnhilfe schrittweise zum Teil des Problems und versäumt es, der Gesellschaft eine Lösung anzubieten, die diese wirklich benötigt (im Sinne von einer Alternative statt einer «Bewirtschaftung» von Not).

Einerseits war also Wohnraum zu beschaffen. Andererseits war es notwendig, eine minimale Wohnbetreuung aufzubauen, um vor allem die fehlende Wohnkompetenz zu kompensieren – so gut es halt immer ging. Wichtig war uns, möglichst der Gefahr entgegenzuwirken, dass die Wohnhilfe dazu beitrug, Menschen mit Entwicklungsproblemen in die soziale Chronifizierung zu stossen. Die Wohnhilfe sollte ganz gezielt auf den bereits hoffnungslos chronifizierten «Bodensatz» der Gesellschaft ausgerichtet sein. Dabei war mir klar, dass wir in diesem Vorhaben teilweise scheitern würden.

Der Zwang zum Scheitern hat zwei Gründe: Der eine liegt darin, dass es nicht möglich ist, absolut scharf zwischen «hoffnungslos chronifizierten Bevölkerungsteilen» und «Entwicklungsverweigerern» zu unterscheiden. Der andere Grund liegt darin, dass eine Institution immer an Finanzen, Erfolgsquoten und an Reibungslosigkeit gemessen wird. Wird eine Institution mit Unruhe, Ruhestörung und Schmutz in Verbindung gebracht, macht sie in der öffentlichen Meinung etwas falsch. Dies geschieht auch dann, wenn die Institution sich den Ruhestörern, schmutzigen und aufsässigen Menschen annimmt und diese nicht in den Griff kriegen kann, weil diese sich dem Griff verwehren. Eine Institution wie die Stiftung Wohnhilfe arbeitet immer im Bereich der sozialen Verdrängung von bestehenden Problemen. Sie müsste den zahlreichen Anfeindungen standhalten – auch wirtschaftlich –, die eine Gesellschaft ihren Randgruppen entgegen bringt. Wird eine solche Stiftung gesellschaftlich geehrt, so muss sie sich fragen, was sie falsch gemacht hat!

DAS BESCHAFFEN DER LIEGENSCHAFTEN

Ausgangspunkt der Stiftungsarbeit war es also, für den «Bodensatz» der Gesellschaft, den niemand haben wollte, Wohnraum zu beschaffen. Wir gingen davon aus, dass wir die damit vorprogrammierten Konflikte besser aushalten und allenfalls steuern könnten, wenn wir selbst Besitzer des Wohnraums wären und aus dieser Warte heraus die zu erwartenden Nachbarschaftskonflikte angehen könnten.

Ein wichtiger Weggefährte von Leon Goldberg war Michael Theurillat, seinerseits «Baulöwe», aber auch Präsident der Merian Iselin Stiftung. Diese Stiftung war Besitzerin des gleichnamigen Spitals in Basel und offensichtlich recht vermögend. Gottlieb Delbrück regte die Zusammenarbeit zwischen den zwei Stiftungen an und gab der Zusammenarbeit die nötige Ordnung. Der Deal zwischen Leon Goldberg und Michael Theurillat war derjenige, dass die Merian Iselin Stiftung beim Kauf eines Hauses seitens der Stiftung Wohnhilfe eine 25% Beteiligung übernahm und das Eigenkapital stellte. Die Stiftung Wohnhilfe nahm bei einer Bank eine 75% Hypothek auf. Mit diesem System konnte die Stiftung Wohnhilfe ohne eigenes Geld so viele Häuser kaufen, wie sie quasi nur wollte, und diese für ihre Zwecke einsetzen. Was ich damals noch nicht wusste und erst später gewahr wurde, war eine weitere Verbindung von Leon Goldberg

und Michael Theurillat. Sie sassen gemeinsam in der Warteck-Invest AG, die Besitzerin vieler Immobilien war, die früher der Brauerei Warteck gehört hatten. Einige dieser Immobilien waren ziemlich marode und diese wurden der Stiftung Wohnhilfe angeboten. Marode Häuser eigneten sich für die Ziele der Stiftung und so gab es für drei Seiten eine Gewinnsituation.

Leon war zugleich Präsident der Stiftung Sucht, die ein Aussenwohnprojekt für Süchtige ohne Erfolg betrieb und ebenfalls auf einer Liegenschaft sass, für die sie eigentlich keine Verwendung mehr hatte. Auch diese landete bei der Stiftung Wohnhilfe. Die Aufgabe von Marc, Gottlieb und mir war es, die Häuser anzuschauen. Marc und ich hatten zu entscheiden, ob wir sie geeignet fanden für die Implementierung von Obdachlosenwohnungen. So kamen 5 Liegenschaften in den Besitz der Stiftung.

MINIMALE WOHN BETREUUNG

Bei der Regelung der Wohnbetreuung gingen wir von der Hypothese aus, dass der wirkliche «Bodensatz» der Gesellschaft so viele Probleme hat, dass diese unmöglich gelöst werden können und dass eine Wohnbetreuung schon erst recht überfordert wäre, wenn sie sich einbilden würde, die Probleme der «Bodensatzmenschen» nachhaltig zu verbessern. Wir wären durchaus daran interessiert gewesen, diese Probleme soweit «in den Griff» zu bekommen, die fehlende Wohnkompetenz soweit zu kompensieren, dass das Wohnen in tolerablen Bahnen verlaufen wäre. Es war uns aber klar, dass wir auch das nur bedingt erreichen konnten. Dies in der Regel zu erreichen ist nur bei einem Zielpublikum der Fall, das nicht im Wesentlichen zum «Bodensatz» der Gesellschaft gehört. Wir wollten zudem jeglichen ausufernden Institutionalismus vermeiden und uns nach Möglichkeiten ausschliesslich auf das Bereitstellen des Wohnraums konzentrieren, die zu erwartenden Schäden minimalisieren und reparieren sowie die zu erwartenden Konflikte aushalten und vermittelnd eingreifen.

Der Vorsatz, sich hauptsächlich auf die Beschaffung von Wohnraum zu konzentrieren, hatte durchaus gute Gründe. Wir nahmen an, dass es den anderen Institutionen, die sich mit der Obdachlosigkeit befassten, schwer fallen würde, geeigneten Wohnraum zu generieren. Die erste Zielvorstellung der reaktivierten Stiftung war es denn auch, für alle möglichen Institutionen den nötigen Wohnraum zu besorgen und an diese weiter zu vermieten. Die Stiftung sollte sich auf die Wohnraumakquisition und den nötigen Unterhalt spezialisieren. Andere vorhandene Institutionen sollten dadurch ihrer Arbeit unter erleichterten Bedingungen nachgehen können. So die erste Theorie. Zur Beschaffung von beliebig viel Wohnraum hatten wir ja eine funktionierende Logistik zur Verfügung.

Wir versuchten vorerst, die Betreuung an schon vorhandene Institutionen zu vergeben und fragten dazu neben dem Drop-In, der PSAG und dem Blauen Kreuz auch einige weitere Institutionen an. Alle lehnten aber die Übernahme der Betreuung ab, auch wenn wir für einige Jahre als Mitgift die Kosten dieser Betreuungsabteilung übernommen hätten. Bei der Ablehnung spielte vermutlich unsere Betreuungsdefinition eines eingeschränkten Engagements eine grosse Rolle. Die gewachsenen Institutionen hatten wohl zu Recht Angst, nur das Nötigste an Betreuung zu machen und in den schlechten Ruf hineingezogen zu werden, den Problemen dieser Randgruppe nicht gewachsen zu sein. Wir waren demnach gezwungen, eine eigene Betreuung aufzubauen und den schlechten Ruf selbst zu riskieren und zu akzeptieren. Weil dies nicht von heute auf morgen geschehen konnte, behelfen wir uns mit einem Provisorium. Ich hatte damals frisch eine Psychiatriepraxis in Basel eröffnet und bot mich an, periodisch an einem Abend während einer Stunde die Wohninteressenten zu empfangen und zu entscheiden, wer die Bedingungen⁹ erfüllte, um bei uns eine Wohnung erhalten zu können. Die Betreuung der Klienten übernahm ein Praktikant, der in einer Agogik-Ausbildung steckte. Im ersten Haus, der Frobenstrasse, zog zudem ein junges Paar ein, das als Mietersatz für Ruhe und Ordnung im Haus sorgen sollte (Abwartfunktion). Ich hatte die Aufgabe, diese drei zu beraten. Marc half mir dabei, nachdem er zu uns gestossen war. Dass dies nicht lange gut gehen konnte, war allen

⁹ Nach dem Eintritt von Marc in die Stiftung hat er mir die Auswahl der Mieterschaft abgenommen und hat seine Optik als Gassenarbeiter umgesetzt. Für ihn stand der Teufelskreis seiner Klienten zwischen Sucht, Erwerbslosigkeit, Verschuldung und Verwahrlosung im Vordergrund. Er hatte die Hoffnung, dass mittels einer stabilen Wohnsituation auch die anderen Probleme besser zu lösen seien. Er hatte als Sozialarbeiter eine viel therapeutischere Absicht und Hoffnung als ich als Psychiater. Als dann C. die Mietersauswahl vornahm, kamen wiederum andere Gesichtspunkte ins Spiel.

klar. Wir fanden nach einiger Zeit ein erfahrenes Paar, das Administration, Wohnkontrolle und auch die Auslese der Mieter übernehmen konnte. Beides waren Ex-User, was uns als besonders günstige Voraussetzung für die anvisierte Tätigkeit erschien, was sich auch rasch bestätigte. Betreuer, die eine eigene Marginalisierungsgeschichte aufweisen und diese in einer langen Therapie mindestens teilweise aufgearbeitet hatten, schienen uns besonders geeignet, die Dynamiken der jahrelang in der Randständigkeit¹⁰ lebenden Menschen zu erkennen und sinnvolle Wege der Antizipierung¹¹ zu suchen. Wir nahmen auch an, dass solche durch das konkrete eigene Leben geschulte Betreuer die uns wichtige Unterscheidung von Not und Bequemlichkeit der Hilfesuchenden besser bewältigten als Hochschulabsolventen ohne «harte» Lebensschulung. Wenn notwendig, campierte J. beispielsweise im Gang eines der Häuser im Schlafsack und schaute für Ordnung. Das war genau das Betreuungsniveau, das wir uns vorstellten und so bauten wir innerhalb relativ kurzer Zeit ein Angebot von 100 Wohneinheiten auf, die mit den 1.4 Stellen bewirtschaftet wurden. Was wir hingegen nicht verhindern konnten, waren die grossen Schäden an den maroden Wohnungen, die die «Obdachlosen» anstellten. In manchen Jahren betrugen die Instandstellungskosten der Wohnungen etwa den gleichen Betrag wie die Hypothekarzinsen der 75%ig belehnten Häuser. Damals war das Niveau der Hypothekarzinsen durchaus hoch. Man kann sich also vorstellen, was in diesen Wohnungen teilweise geschah.¹² An der Frobenstrasse 6 gab es erwartungsgemäss nach einiger Zeit heftige Reklamationen von Nachbarn, die sich durch die Randalen und teilweise durch den Strichgang von Bewohnern belästigt fühlten. Hier half J. einfallreich. Er machte aktiv Kontrollen, stritt sich mit den Fehlbaren. Dass auch er die Mieter nicht ändern konnte, war allen bewusst. So musste der Stiftungsrat bei Nachbarn und Polizei öfters um Verständnis bitten, was nur teilweise gelang und gelingen konnte.

WIDER DEN «SOZIALARBEITERISMUS»

Wie es die Dynamik von allen Institutionen so will, haben Mitarbeiter im Laufe der Zeit Wünsche nach Ausbau ihrer Tätigkeit. C. kam immer wieder mit guten Vorschlägen zu uns, weshalb und mit welchem Ziel der Mitarbeiterstab ausgebaut werden sollte. Sie verstand unsere Argumentation, dass wir uns rein auf Wohnkontrolle und Wohnkompetenz konzentrieren wollten und daher alle Bewohner mit dem Mietvertrag eine Vertrauensperson nennen mussten, die sich als Beistand in der Lösung von anderen Problemen verantwortlich erklärte. Diese Arbeitsteilung klappte in der Sache oft recht gut, manchmal auch gar nicht. Der Wunsch nach Institutionalismus war auf der anderen Seite auch verständlich und so gestatteten wir C. mit der Zeit, eine und ich glaube am Schluss zwei Vertretungen einzustellen, so dass irgendwann einmal das Team aus einer Vollzeitstelle und drei Teilzeitstellen bestand.

Was wir hingegen nicht bejahten, war eine Ausdehnung der konzeptionellen Zuständigkeit, weil wir sehr genau wussten, dass die dann geschaffenen Ansprüche niemals erfüllt werden könnten, da wir es mit einer Klientel zu tun hatten, deren Ansprüche und Problemschaffungspotential unendlich sind. Wir hatten auch eine Parallelinstitution sehr genau studiert. Diese betrachtete das Angebot der Stiftung Wohnhilfe mit Nasenrümpfen und fand die Stiftung Wohnhilfe absolut «unprofessionell». Wir schmunzelten über den «Sozialarbeiterismus» dieser Wohnhilfe, die für 20 Wohneinheiten eine Betreuerstelle schuf und dennoch einen höheren Ausstosseffekt für besonders schwierigen Bewohner unterhielten, weil eben die Betreuer Regeln aufstellten, aufmüpfige Bewohner diese übertraten und das zum Rauswurf führen musste. Wir wollten aber unbedingt eine Institution sein, die den «Bodensatz» der Bevölkerung aufsaugen und die nicht einen neuen «Bodensatz» bilden wollte. Die einjährige Erfahrung als «Ausleser» der wohnungssuchenden Klienten im Anfangsstadium der Stiftung war mir eine sehr gute Anschauung gewesen. Am Ende der

¹⁰ Randständigkeit ist in der Regel mit einer chronischen Sucht verbandelt. Sucht kann aber auch Randständigkeit erzeugen und hätte ein gutes Resozialisierungspotential. Es ist wichtig, unterscheiden zu können, welche Menschen mit einer langjährigen Sucht mit einer geeigneten Basis allenfalls in einen Reintegrationsprozess geführt werden können und bei welchen das Wegschaffen von Problemen den Suchtprozess über Jahre stabilisiert, damit Beihilfe zur weiteren Chronifizierung der Randständigkeit leistet.

¹¹ Zum Beispiel auch die Wohnungssuche in der Stiftung Wohnhilfe abzulehnen.

¹² Unter den Schäden waren alle Arten von Ungeheuerlichkeiten anzutreffen. So hatte ein Bewohner in einer frisch instand gestellten Wohnung ein Feuer auf seinem Parkettboden entfacht. Er war wohl so betrunken oder von Drogen benebelt, dass er die Widersinnigkeit seines Vorhabens nicht wahrnehmen konnte. Der Schaden belief sich auf mehr als eine ganze Jahresmiete!

einstündigen Besichtigung der Interessenten war ich meistens derart wütend auf 2/3 der Personen, die sich meldeten, weil ich deren Anspruchshaltung und deren Passivität, das eigene Leben in die Hand zu nehmen, während dem Gespräch zu ertragen hatte und mir dies ganz schön auf den Keks ging.

Ich war durchaus mit gemischten Gefühlen in das Obdachlosenprojekt eingestiegen, weil mich die Frage sehr wohl interessierte, ob ein solches Projekt die Randständigkeit zementiert oder gar hervorruft, weil die Randständigkeit ja Bedingung für die angebotene Hilfe war und dabei sehr wohl Personen, die sich ins bequeme sozialhelfende Bett legten, in die Randständigkeit drängte. Dem wollte ich unbedingt nicht Beihilfe leisten. Dieser Aspekt war mit ein Grund dafür, dass ich (und sicherlich auch Gottlieb) die Stiftung Wohnhilfe nicht zu einer Rundum-Betreuungs-Stiftung ausbilden wollte. Zielobjekt war die effektiv vorhandene Not und die Bedürfnisse aus der Not sollten nur gerade so weit wie nötig befriedigt werden.

INSTITUTIONALISMUS

Unsere Betreuungskosten waren daher sehr gering. Wir erhielten, glaube ich, zwar finanzielle Unterstützung vom Kanton. Dieser machte es uns aber immer schwer, Geld von ihm zu erhalten, obwohl wir ja für die Stadt ein übles Problem lösten. Der Rechtfertigungsprozess, dem Verwaltungstätigkeit ausgesetzt ist, führt rasch zu einem hohen administrativen Aufwand auf beiden Seiten. Manche Mitarbeiter helfen, pragmatische Momentanlösungen zu finden. Geht es aber um eine systematische Schnittstelle von Privatinitiative und staatlicher Förderung, wird es rasch mühsam. Es ist einem Verwaltungsangestellten nicht vorzuwerfen, wenn er seine Aufgaben erfüllt. Vorgesetzte sollten die Vorgaben auch bei wiederkehrenden und systematischen Leistungen zielorientierter und weniger verwaltungslogisch ausgestalten. So ist diese Dynamik am Institutionalismus mitschuldig, der im Verlauf der Jahre die Stiftung Wohnhilfe beschnitt. Alle Bewohner mussten eine institutionelle Karriere durchlaufen. Ich gehe davon aus, dass es heute kaum mehr ein Thema ist, nachzudenken, ob die Institution Teil einer effektiven Problemlösung oder Teil eines Problems ist. Es ist die Entwicklung der Zeit. Ich bin froh, dass ich mich nach zirka zehn Jahren von der Stiftung verabschieden konnte, zu einem Zeitpunkt, als der Institutionalismus noch nicht um sich gegriffen hatte. Lediglich die Einstellung des Geschäftsführers, dem damaligen Mitarbeiter und späteren Büropartner von Gottlieb, hatte ich mitverantwortet. Ich hatte auch nie geplant, über Jahre in Fronarbeit operative Tätigkeiten einer Institution auszuführen. Die eingegangene Doppelrolle war für das Generieren von praktischen Erkenntnissen sehr hilfreich gewesen. Nachdem diese gemacht waren, begrüßte ich den Vorschlag von Gottlieb, seinen Mitarbeiter Erfahrungen in der Arbeit mit sozial niedrigen Schichten sammeln zu lassen. Dieser war und ist heute noch ein ausgezeichnete Geschäftsführer. Ich nehme an, dass ich/wir diesen Zwang zum Institutionalismus auch nicht hätten verhindern können und uns aus ganz verschiedenen Teilgründen ins «Unvermeidliche» geschickt hätten. Dass der Institutionalismus, an dem die Verwaltung, aber oft auch die Trägerschaften und Mitarbeiter der Institutionen weben, den Sinn einer Institution radikal und dennoch fast unmerklich verändert, habe ich auch andernorts schmerzlich miterlebt. Dies habe ich bei der Stiftung Wohnhilfe gerne anderen überlassen, wie im Übrigen auch Gottlieb.

SCHWIERIGKEITEN

Hier könnten natürlich zahlreiche Schwierigkeiten mit den Nutzern beschrieben werden. Der Zweck der Stiftung ist es, sich für Personen einzusetzen, die mit Schwierigkeiten bis über beide Ohren eingedeckt sind. Es macht also wenig Sinn, die Schwierigkeiten der Bewohner als Schwierigkeiten der Institution zu bezeichnen. Die Hauptschwierigkeit sah ich immer im Institutionalismus, der einerseits durch Mitarbeiter, andererseits durch finanziell begründete Anpassungsprozesse entstand. Ein wesentlicher Punkt war aber auch die kantonale Dynamik, die ein gigantisches Regelwerk entwickelt hat, in dem nicht Institutionen subventioniert werden, sondern die Nutzer. Damit werden Pathologieeinstufungen vorgenommen, von denen das Entgelt für deren Betreuung abgeleitet wird. Dieses an sich verständliche System der Subventionierung

der Institutionsnutzer hat aber einen blöden Nebeneffekt, dass alle Institutionen, die sich mit diesen Personen befassen, komplexe Institutionen kreieren, die die angebliche und tatsächliche Pathologie detailgetreu in einem Bild abzeichnen und alle tatsächlich vorhandenen Defizite der Nutzer in Frankeneinheiten umgemünzt werden. Damit ist eine Stigmatisierung der Betroffenen verbunden, die ihre Aussonderung aus der Gesellschaft fördert. Wir gingen in den ersten zehn Jahren, für die ich eine wesentliche Verantwortung trage, vom Grenznutzen aus, den wir für das konkrete Ziel, die Obdachlosigkeit zu verhindern, einsetzen wollten. Dass wir Personen, die an so einem Punkt angelangt sind, nicht durch eine Institution umfassend helfen können, war uns von vorne herein klar. Wir wollten es daher auch gar nicht erst versuchen und haben deswegen eine sehr schlanke Institution auf die Beine gestellt, die der Staat mit wenigen Hunderttausend Franken hätte subventionieren können. Gelder brauchten wir eigentlich lediglich für die 1,5 und später vielleicht 2,5 Stellen und für den erhöhten Renovationsbedarf der Wohnungen. Der Preis der Wohnungen war eher am tieferen Ende und war problemlos konkurrenzfähig mit anderen Wohnungen, die die Sozialhilfe für die betreffenden Personen ohnehin zu bezahlen hatte.

KRITISCHE DISTANZ ZUR BÜROKRATIE

Dass es aus heutiger Sicht eine Stiftung Wohnhilfe braucht, steht ausser Frage. Der Staat kann und soll solch eine Aufgabe nicht übernehmen. Dies gebietet unter anderem das wichtige Subsidiaritätsprinzip, wonach der Staat nur das selbst lösen soll, was nicht von Privaten aufgegriffen und angegangen wird. Private agieren meist aus einer Betroffenheitsperspektive heraus, die erst das Wissen generiert, das für die Problemlösung zentral ist.¹³ Der Staat kann es sich zudem noch weniger als eine private Stiftung leisten, wegen Ruhestörung und Schmutz an den Pranger gestellt zu werden. Solche Prozesse würde innerhalb des Staatswesens sofort eine politische Debatte lostreten, denen Politiker sich selten gerne stellen. Dass es der Gang der Dinge ist, dass eine solche Institution administriert, deswegen teurer und zu einem Teil des Problems wird, das sie selbst lösen will, ist leider eine Tatsache. Dem könnte man nur mit einer kritischen Haltung gegenüber dem Institutionalismus und einer stetigen Rückbesinnung auf den eigentlichen Zweck der Institution (Wohnraum für den unangepassten «Bodensatz» der Gesellschaft bereitzustellen, die damit verbundenen Konflikte auszuhalten und zu bearbeiten) begegnen. Es scheinen nur wenige zu bedenken, dass die Selbsthinterfragung der Institutionsmächte einen Kern der sozialen Arbeit darstellen sollte.¹⁴ Eine Möglichkeit, dieser Dynamik wenigstens teilweise zu begegnen, ist das immer neue Gründen von Vereinen und Institutionen, die aus der Betroffenheit heraus entstehen.¹⁵ Hier sehe ich beispielsweise im Verein Cyllenius¹⁶ eine kleine Pflanze, die wiederum mit einem Minimalbudget immerhin neun Wohneinheiten anbietet und betreut. Solchen alternativen und ergänzenden Angeboten lohnt es sich zu helfen, dass sie weiter gedeihen können. Auch neue Institutionen sind im Verlaufe der Jahre nicht gefeit, starre Institutionen zu werden, weil sie zwangsläufig in den staatlichen Administrationsprozess eingebaut werden. Man sollte vielleicht damit aufhören, mit dem Einfordern der sogenannten Qualitäts-Managements-Systeme den Institutionalismus mit Professionalität zu verwechseln und die Administration mit Qualität gleichzusetzen.

¹³ Siehe dazu F.A. Hayek: Die Theorie komplexer Phänomene, 1961, in F.A. Hayek: Wirtschaftstheorie und Wissen, Tübingen 2007, S. 188–212.

¹⁴ Verwiesen sei an dieser Stelle auf eine interessante Bachelorarbeit der Fachhochschule für Soziale Arbeit: Stefan Hutmacher: Wessen Diener ist die Soziale Arbeit?, Basel, Januar 2016. In Anlehnung an Jacques Rancière reflektiert Hutmacher die Frage, in welchen Auftrags- und Abhängigkeitsfeldern die Soziale Arbeit agiert und weist u.a. auf deren polizeilichen Funktionsanteile hin.

¹⁵ Wenn auch das Neugründen gewisse Vorteile mit sich bringt, so braucht es auch das Abbauen überholter Institutionen, was aber schwieriger als das Gründen ist. Das System ist extrem träge, was Neugründungen notwendig macht, aber das Überstellen des sozialen Raums mit Institutionen nach sich zieht.

¹⁶ Der Verein Cyllenius ist eine kleine unbürokratische Organisation, deren Träger und Mitarbeiter in ähnlicher Weise wie die frühere Stiftung Wohnhilfe Wohnungen an Personen vermietet, die den Anschluss an die gesellschaftlichen Strukturen und Prozesse verloren haben.