

50 Jahre VBG – Tagung vom 26. Oktober 2017 im Kornhaus Bern **Einführungsreferat von Bruno Müller, Präsident VBG**

(Nachdruck nur mit Genehmigung des Verfassers)

1. Einleitung

Seit Sommer 2008 bin ich Präsident des Dachverbands, der „VBG“, und befinde ich mich in dieser Funktion an der Schnittstelle des ehrenamtlichen und des professionellen Systems. Ich bin von Haus aus Betriebswirtschaftler. Als Präsident leite ich Sitzungen der zentralen Gremien, dort befassen wir uns vor allem mit den Finanzen, der Organisation und dem Personalwesen. Mit dem Geschäftsleiter bespreche ich regelmässig konzeptuelle Fragen der Gemeinwesenarbeit.

Ich möchte Ihnen in meinem einführenden Referat einen Überblick über die Entwicklung der VBG geben. Dabei konzentriere ich mich auf den Dachverband (und nicht die Trägervereine und ihre Zentren).

Meine Ausführungen basieren auf meinen persönlichen Erfahrungen und den Schilderungen älterer Kolleginnen und Kollegen, es geht um reflektierte Erfahrung und nicht um eine wissenschaftliche Studie. Im anschliessenden Podiumsgespräch werden Persönlichkeiten zu Wort kommen, die die früheren Zeiten besser kennen als ich.

Die fachliche Entwicklung der Gemeinwesenarbeit (GWA) kann und will ich nur am Rande erwähnen, sie werden im zweiten Teil der Tagung im Mittelpunkt stehen.

2. Gründungszeit (60er Jahre bis Mitte 80er Jahre)

Die treibenden Kräfte, die hinter der Gründung der ersten Quartierzentren standen, waren Architekt/innen und weitsichtige Baugenossenschaften, initiative, engagierte Quartierbewohner/innen, die damalige Fürsorgedirektion sowie die evangelisch-reformierten Kirchgemeinden. Im Vordergrund standen dabei das Interesse an einer sinnvollen Freizeitgestaltung der neuen Bewohner und Bewohnerinnen, das Tscharni war anfänglich ein Jugendtreff und eine Freizeitwerksstatt sowie die Einsicht, dass in den wachsenden neuen Wohngebieten der soziale Zusammenhalt durch ein lebendiges Quartierleben wichtig wurden. Die Quartierzentren und Treffs waren eine Reaktion auf den massiven Ausbau des Wohnungsangebotes und der sinkenden Arbeitszeit (Hochkonjunktur) der werktätigen Bevölkerung.

Im Mittelpunkt der Angebote standen Räume, die für Feste, Kurse und Sitzungen genutzt wurden. Ferner brauchte es eine Cafeteria als Treffpunkt. Daneben gab es verschiedenste Angebote wie z.B. Kerzenziehen, Tanzgelegenheiten für Jugendliche und Ältere, Spielwochen für Kinder sowie erste Beratungsangebote für Jugendliche und Erwachsene. Die Angebote der Zentren und Treffs waren geprägt von den Ideen der jeweiligen Gründungsväter und -mütter vor Ort.

Leitideen

Gemeinsam waren folgende Leitideen: Vereinsdemokratie statt staatlicher Bürokratie und Kontrolle, die Betriebe sollten nicht hierarchisch, sondern basisdemokratisch geführt werden. Die Arbeit der Professionellen, die vor allem zur Betreuung der grösseren Zentren notwendig war, sollte sich am Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ orientieren.

Gründung des Dachverbandes

Auf Wunsch der Fürsorgedirektion baute Hansjörg Uehlinger – die wichtigste Persönlichkeit der Gründergeneration – bereits 1967, eben vor 50 Jahren, den Dachverband auf und wurde ihr erster Zentralsekretär. Die Stadt – als wichtigste Subventionsgeberin – wünschte für den Ausbau der GWA einen zentralen Ansprechpartner.

Der neue Dachverband sah seine wichtigste Funktion in der Sicherung günstiger finanzieller Rahmenbedingungen für die einzelnen Zentren. Ferner sollte er den Aufbau neuer Standorte unterstützen und die gegenseitige Zusammenarbeit fördern. Immer mehr übernahm der Dachverband als Dienstleister zentrale administrative und finanzielle Aufgaben, vor allem sollten die Subventionen korrekt verwaltet und verteilt werden. In der Gründungsphase spielte der Dachverband vor allem eine unterstützende Rolle, im Vordergrund standen die einzelnen Zentren und Treffs.

Die hellen und dunkeln Seiten der Pionierphase

Wir wissen es: Die Pionierphase war die Zeit des Aufbruchs und Aufbaus. Neue Ideen, eine gemeinsame Mission setzten Energie und Begeisterung frei – vieles wurde möglich. Die VBG war ein fruchtbares Feld für Tatkräftige.

Dem entsprach die Organisationskultur: keine Hierarchien, alle bestimmen über alles mit, so wenig Verbote und Regeln wie möglich. So eine Kultur führt früher oder später zu Unübersichtlichkeiten und ermöglicht Eigenmächtigkeiten, der Charme der Pionierphase hat viele Facetten...

3. Wachstums- und Organisationsphase

a) Ausdehnung in die maximale Breite

Die einzelnen Phasen können zeitlich nicht präzise begrenzt werden, der Übergang von der Pionierzeit verlief fließend. Die Gründung neuer Quartierzentren fand erst in den 90er Jahren ihren Abschluss. Vorher fanden aber **andere Organisationen** ihren Platz unter dem „Subventionsdach VBG“:

- die Ausländer/innen-Beratungsstellen (ISA/Baffam)
- die Homosexuelle Arbeitsgruppe HAB
- selbständige Projekte wie das Gastroprojekt Murifeld, das Keramikatelier im Gäbelbach und last but not least das Nähatelier der Migrantinnen

Gleichzeitig vermehrten sich die Standorte der VBG in den Quartieren; Ende der 90er Jahre waren dies:

- 8 Quartierzentren mit über 40 Angestellten samt Trägervereinen
- ca. 20 Quartiertreffs (ohne Angestellte)

Die jährliche städtische Subvention wuchs gegen 4 Millionen pro Jahr!

Die Gründe für diese Entwicklung lagen im wachsenden Bedarf der Gesellschaft. Die VBG wandelte sich von einer „Einrichtung für sinnvolle Freizeitgestaltung“ zu einem Teil der „gesellschaftlichen Reparaturoquipe“, die zielgruppenorientierte Aufträge übernahm: für die sich verändernde Migrationsbevölkerung, für Betagte, für sozial Schwache und für Arbeitslose. Bern hatte sich in den 80er und 90er Jahren zur A-Stadt entwickelt. Die VBG wurde zum Dachverband für ein breites zivilgesellschaftliches Engagement.

Die Zusammenarbeit mit der wichtigsten Subventionsgeberin wurde anspruchsvoller, denn mit dem Wachstum der Subventionssumme musste die Stadt die Aufsicht über eine korrekte Verwendung der

Steuergelder stärken. Mitte der 90er-Jahre beschloss die Stadt durch den Abschluss von Leistungsverträgen die Zusammenarbeit verbindlicher und überprüfbarer zu gestalten, VBG und Fürsorgedirektion wurden LV-Partner.

Die VBG ihrerseits wollte die steigende Komplexität mit verschiedenen Instrumenten zu bewältigen:

- Es entstand – mit professioneller Unterstützung – ein immer anspruchsvolleres Rechnungswesen.
- In den neuen Statuten wurden die Aufgaben und Kompetenzen der zentralen Organe, aber auch die Rechte der Mitarbeitenden und der Trägervereine umschrieben.
- Ein Organisationshandbuch als Voraussetzung für das angestrebte Qualitäts-Zertifikat sollte den Ablauf der Kernprozesse konkret umschreiben.
- Mit der Bildung von Fachgruppen versuchte man offene Fachfragen zu klären und sich fachlich weiter zu entwickeln.

Die VBG schuf ein umfassendes Regelwerk, das mehr als einen Bundesordner füllte. Aber der Schritt zur professionell funktionierenden Organisation war damit noch nicht vollzogen, Papier genügt eben nicht.

b) Die Krise der Ausbauphase

Der gross gewordene Dachverband wies in verschiedener Hinsicht immer deutlichere Steuerungsdefizite auf. Eine verbindliche, fachliche und personelle Führung fehlte. Diese Kultur entsprach der basisdemokratischen Philosophie der Gründerzeit.

Das bedeutete: Die Regeln des Führungshandbuchs griffen nicht, weil der Wille zu deren konsequenter Umsetzung fehlte und führte insbesondere bei der Verteilung der finanziellen und personellen Ressourcen immer wieder zu Ausnahmen und Speziallösungen. und diese wiederum zu internen Spannungen und Konflikten.

Das Rechnungswesen der VBG gestaltete sich immer anspruchsvoller und erwies sich für die verantwortlichen Vereinsorgane als immer undurchschaubarer. So war es dem Vorstand effektiv kaum möglich, wichtige Entscheide im Licht der tatsächlichen finanziellen Lage zu treffen. Rückblickend erlebte ich die ersten Jahre als Präsident als finanziellen Blindflug.

In diesem Kontext stiess auch unsere Vereinsdemokratie ihre Grenzen – Freiwillige und Ehrenamtliche zogen sich teilweise frustriert zurück. Die Erwartungen zwischen Dachverband und Trägervereinen wurden gegenseitig enttäuscht. Der Dachverband war in den Augen vieler Mitglieder der Sündenbock für alles, was nicht richtig funktionierte. Das interne Klima verschlechterte sich. Präsidien, die versucht hatten, den gordischen Knoten zu durchhauen, wurden gekonnt ausgebremst und verliessen die VBG enttäuscht und verärgert.

Die mit dem Leistungsvertrag angestrebte professionelle Kooperation zwischen der Stadt und der VBG entwickelte sich leider nicht zum erhofften partnerschaftlichen Miteinander. Seitens der VBG beklagte man sich über sinnlose Bürokratie (Kennziffern ohne Ende). Und der LV-Partner beklagte sich wiederholt zu Recht über Intransparenz und schlicht falsche Zahlen. Das gegenseitige Vertrauen litt und unser Image verschlechterte sich.

Den vom Leistungsvertragspartner initiierten OE-Prozess, d.h. die Absicht, die VBG mit der offenen Kinder- und Jugendarbeit zu einem gemeinsamen Fachverband zu fusionieren, verstehe ich rückblickend auch als Versuch zur Krisenbewältigung – der LV-Partner hatte genug! Dies scheiterte aber

schlussendlich am Widerstand der VBG. Für uns war es damals ein Befreiungsschlag, aber die internen Ursachen der Krise waren natürlich damit nicht beseitigt.

4. Wende

Verschiedene interne und externe Begebenheiten erzwangen *bzw.* ermöglichten einen Ausbruch aus den überdehnten Strukturen und der prekären finanziellen Lage:

Überschuldet

Ende 2010 stellte sich heraus, dass die VBG nicht mehr in der Lage war, kurzfristige Verbindlichkeiten von über 300 000 Fr. zu begleichen. Ein einschneidendes Sanierungsprogramm war damit unvermeidlich: Es wurde vom Präsidium mit dem Büro vorbereitet und vom Vorstand und den TV-Vereinspräsidien so beschlossen: Es ging im Wesentlichen um die Aufgabe von drei Standorten, die Übernahme der Nebenkosten durch die Trägervereine sowie um eine konsequente Liquiditäts- und Kostenkontrolle. Unser LV-Partner akzeptierte den vorübergehenden Leistungsabbau ohne Kürzung der jährlichen Subvention. Eine sehr grosszügige und weitsichtige Haltung, die nach dem bitteren Streit um die Fusion grossen Respekt verdient!

Weggang von ISA und HAB

Aufgrund von Entscheiden auf höherer Ebene wurden die HAB und ISA/Baffam dem Kanton als Subventionsgeber unterstellt und verliessen die VBG.

Wegfall der kantonalen Subvention

Gegen Ende 2012 beschloss der Grosse Rat im Rahmen umfangreicher Sparmassnahmen, die Beiträge für die GWA aus dem kantonalen Lastenausgleich zu streichen. Der Stadt gingen so etwa die Hälfte ihrer Subvention an die VBG verloren. Sie erklärte, der Dachverband hätte ab Januar 2014 diese massive Kürzung selber zu tragen.

Eine Task-Force (bestehend aus Präsidium, Vorstandsmitgliedern und Mitarbeitenden) entwickelte verschiedene Abbau-Szenarien und zeigte dem Stadtrat auf, welche Folgen diese für die VBG bzw. ihre einzelnen Stadtorte hätte. An einer recht dramatischen Sitzung im April 2014 beschloss der Stadtrat, auf harte Einschnitte zu verzichten und beschloss die mildeste Sparvariante. Die VBG musste aber dennoch zwei weitere Zentren aufgeben (Gäbelbach- und Länggasstreff) und Kürzungen im administrativen Bereich hinnehmen.

Das Gute im Schlechten war, dass der gemeinsame erfolgreiche Kampf Präsidium, Vorstand und Mitarbeitende einander wieder näherbrachten.

Schlanker und homogener

Nach Umsetzung all dieser Einschnitte umfasste die VBG nun noch

- 4 Quartierzentren (Tscharni samt Freizeitwerkstatt, Wylerhuus, Villa Stucki und Untermatt)
- 1 Quartierbüro (Holligen)
- sowie 17 Quartiertreffs mit dem Verein Halbzeit

Die VBG war gezwungenermassen schlanker und homogener geworden, die Aufgaben der Professionellen konzentrierte sich nun auf die Quartierarbeit sowie die Führung der vier Zentren.

Erneuerte Geschäftsstelle

Verschiedene Kündigungen erzwangen Anfang 2013 eine personelle Neubesetzung der Geschäftsstelle. Bestehend aus dem Geschäftsleiter, dem Präsidium und dem Kassier stand ab 2013 ein

erneuertes Führungsteam an der Spitze der VBG, das sich über die Neuausrichtung des Dachverbandes einig war.

Ein personell verkleinerter und verjüngter Vorstand entwickelte sich schnell zu einem gut funktionierenden Gremium, das diesen Kurs mittrug. Die fachliche und finanzielle Wende war das Ergebnis fruchtbarer Zusammenarbeit zwischen allen Ebenen des Dachverbandes – und keine Einzelleistung!

5. Neuausrichtung und Wiederaufbau

Die letzten Jahre waren gute und erfolgreiche Jahre für den Dachverband.

- a) Das neu aufgebaute Rechnungswesen– jetzt auch Nicht-Fachleuten verständlich – zeigte uns den Weg aus dem strukturellen Defizit, ermöglichte die Bildung der notwendigen Rückstellungen und den Abbau aller langfristigen Schulden. Die VBG steht heute auf soliden finanziellen Füßen.
- b) Ein neues Organigramm klärte die Unterstellungsverhältnisse der Mitarbeitenden und ermöglichte eine konsequente personelle Führung. Die trägt auch zu einem guten, konstruktiven Betriebsklima bei. Nach einigen altersbedingten Abgängen verfügt die VBG heute über einen guten Mix von jüngeren und langjährigen Mitarbeitenden.
- c) Die fachliche Führung und das Präsidium bemühen sich um die Neugestaltung der Planung und Berichterstattung. Seit 2014 liefern uns Stadtteilberichte eine Analyse der Quartierentwicklung und eine Einschätzung der Quartierarbeit. Die zentrale, strategische Frage lautet dabei: Tun wir - in unsere Stadtteilen - die richtigen Dinge?
- d) Es ist erfreulicherweise gelungen, das Jugendamt und vor allem den städtischen GWA-Koordinator in diese Prozesse einzubeziehen. Zusammen erarbeiteten wir ein umfassendes Grundlagenpapier, das die Handlungsfelder, Aufgaben und Ziele der Gemeinwesenarbeit verbindlich definiert. Die Formulierung und Kontrolle des Leistungsvertrages wird so auf eine gemeinsame Grundlage gestellt.
- e) Neben der Erfüllung des Leistungsauftrags ist die VBG zur gefragten Projektpartnerin geworden; ich zähle kurz auf:
 - Vernetzung der Frühförderung (Primano),
 - Wohnungssanierungen,
 - Förderung der Nachbarschaft (Sozius),
 - Projekt Bildungslandschaften, vereinzelte Stadtentwicklungsprojekten
 - Koordination der Freiwilligenarbeit rund um die Asylzentren
 - u.a.m.
- f) Die solide Finanzlage und der Stand der fachlichen Arbeit ermöglichen es uns, mit neuen Mitarbeitenden die Quartierarbeit an verschiedenen, neuen Standorten auszubauen: in der Lorraine, der Aaregg, im Stöckacker und im Kleefeld entstehen neue, kleine Quartierbüros, meist in Zusammenarbeit mit einem vertrauten Kooperationspartner.

Natürlich haben wir immer noch verschiedene Baustellen: Es gibt Quartiertreffs, die vielleicht etwas serbeln, Trägervereine, die neue Freiwillige bräuchten, ein Ausbau der Quartierzentren wird aus finanziellen Gründen nicht so bald möglich sein und die Einmann-Quartierarbeit in einigen Stadtteilen

vermag selber nicht restlos zu überzeugen. Es fehlen für all dies langfristig gesicherte, zusätzliche Mittel. Time will tell – wir bleiben dran.

6. Einige persönlich Einsichten zum Schluss

Non-profit heisst nicht non-management. Ohne klare Aufgabenteilung, ohne funktionierende Organisation und ohne kooperative Führung geht es nicht. Alle können nicht alles machen! Die Geschäftsleitung, das Präsidium und die Mitarbeitenden tragen unsere gewandelte Organisationskultur mit und sind bereit, die neuen fachlichen Grundlagen umzusetzen.

Die VBG ist in den letzten Jahren als Organisation kleiner und flexibler geworden. Hätten wir vor acht Jahren fusioniert, wäre die Entwicklung in eine andere Richtung gegangen. Wir wollten aber eine gewisse Selbstständigkeit bewahren und ich glaube rückblickend, es war richtig so. Aber: Mit den heutigen Strukturen ist ein grösseres Wachstum nicht möglich!

Das heisst auch: Wenn wir etwas bewirken wollen, sind wir auf Kooperationspartner angewiesen: die offene Kinder- und Jugendarbeit, die kirchliche Sozialarbeit, die Quartierkommissionen, aber auch die Quartierschulen und verschiedene städtische Dienststellen, allen voran das Jugendamt. Darum freuen wir uns, dass Sie an dieser Tagung dabei sind. Herzlichen Dank an Sie alle für die feine Zusammenarbeit

Ich komme zum Schluss: Die Herausforderungen der Gemeinwesenarbeit sind beachtlich und die vorhandenen Ressourcen sind klein. Wir müssen akzeptieren, dass wir mit unserem umfassenden Auftrag immer wieder gefordert sind. Aber wir können Prioritäten setzen und das, was wir leisten können, an die Hand nehmen und uns nicht vom dem, was man alles auch noch tun müsste, irreführen zu lassen. Prioritäten setzen bedeutet Verzicht und Konzentration auf das Machbare.

Unsere Arbeit in der VBG erinnert mich zuweilen an das Wandern in den Bergen: man steigt bergan und denkt, bald sei man oben. Und wenn es dann soweit ist, sieht man die nächste Steigung und etwas später die übernächste. So werden wir älter – die VBG und wir selber auch. Dazu fällt mir der schöne Satz von Camus ein: „Wir müssen uns Sisyphus als einen glücklichen Menschen vorstellen. Denn der Kampf gegen den Gipfel vermag ein Menschenherz auszufüllen.“ - Ich danke Ihnen.