

# „Es war eine außerordentlich erfüllende Zeit, die mir viel Freude bereitet hat“

## Ein Interview mit Michael Löher

*Michael Löher, der Vorstand des Deutschen Vereins, geht im Juni 2024 in Ruhestand. Zum Abschied hat Ralf Mulo, der Chefredakteur des Nachrichtendienstes (NDV), mit ihm gesprochen.*

**Herr Löher, Sie scheiden am 18. Juni 2024 nach 24 Jahren – zunächst als Geschäftsführer, dann als Vorstand – aus dem Dienst beim Deutschen Verein aus. Welches Gefühl überwiegt bei Ihnen: Wehmut oder Erleichterung?**

Gefühle sind ja immer so eine Sache und meist zwiespältig. Wehmut ist sicherlich eine der Seiten, die aufkommt. Wenn man 24 Jahre erst als Geschäftsführer und dann als Vorstand des Deutschen Vereins sehr intensiv (meist mit einer 60-Stunden-Woche) tätig ist, bestellt man ein Feld, lernt viele Menschen sowohl innerhalb des eigenen Betriebes als auch im Netzwerk kennen. Wenn diese Story dann einmal zu Ende ist, kommt ein Stückchen Wehmut auf.

Auf der anderen Seite sind 24 Jahre auch eine sehr lange – unerwartet lange – Zeit, sodass ich dem Ruhestand auch mit Entspannung entgegen sehe. Zumal Entspannung bei mir mit Sicherheit nicht bedeutet, mich 24 Stunden am Tag auf die Terrasse zu setzen.

**Werfen wir einen Blick zurück auf Ihre Anfangsjahre beim Deutschen Verein. Sie kamen aus Sachsen-Anhalt nach Frankfurt am Main, waren erst Büroleiter eines Ministerpräsidenten und zuletzt Referats- und stellvertretender Abteilungsleiter im Magdeburger Sozialministerium. Wie kam es, dass Sie sich auf die Stelle als Geschäftsführer des DV beworben haben?**

Auf die Stelle beworben habe ich mich im Grunde nach einer Aufforderung, da mir die Ausschreibung entgangen war. Der Deutsche Verein hatte, wenn ich das richtig recherchiert habe, die Stelle des Geschäftsführers ausgeschrieben, war fast am Ende eines Bewerbungsverfahrens. Einige der damals Verantwortlichen, so auch der damalige Vorsitzende Dr. Konrad Deufel, hatten wohl das Gefühl, den einen oder anderen potenziellen Kandidaten noch einmal direkt ansprechen zu sollen.



Abb. 1: Hauptausschuss 2010

Ich hatte durchaus eine Veränderungsbereitschaft. Denn nach zehn langen Jahren in Sachsen-Anhalt – mit einem sehr intensiven Arbeitseinsatz unmittelbar nach der sog. Wende unter vielfach abenteuerlichen Bedingungen, aber auch extrem spannender Abwechslung – trat ein erhebliches Maß an Gewohnheit ein. Aufbruch und Neugestaltung wurden schnell durch Routine ersetzt, und damit ging auch etwas Motivation verloren.

Zudem belastete mich etwas, was ich weder damals noch heute für sinnvoll erachte: Aufgrund eines politischen Wechsels im Land, der in einer Demokratie natürlich selbstverständlich ist, war wohl nicht allen Beteiligten – insbesondere der dann neuen politischen Führungsebene – klar, dass man als Beamter in

einem Ministerium in erster Linie erst einmal seinem Amtseid und damit der Bevölkerung des Landes verpflichtet ist. Es bestand ein übergroßes Misstrauen gegenüber Personen, die davor auch für andere politische Führungen gearbeitet hatten. Viele sog. Stabstellen entwickelten sich. Das „Beauftragtenwesen“ griff um sich. Das hat die fachlich-inhaltliche Arbeit maßgeblich erschwert und auch vielfach zu Frustration geführt, so dass ich extern meine Veränderungsbereitschaft deutlich gemacht hatte.

**Sie haben zum 1. Februar 2000 Ihren neuen Posten in der Geschäftsstelle in Frankfurt am Main angetreten. In welcher Verfassung haben Sie den DV damals vorgefunden?**

Ich übernahm eine Aufgabe, deren Umfang und Tiefe ich wohl zu Beginn auch nicht voll überblickt habe. Ich glaube auch nicht, dass alle Beteiligten, die an der Einstellung beteiligt waren, hinreichend in der Lage waren zu erläutern, was einen bei dieser Aufgabe erwartete. Von daher stellten sich viele, auch unerwartete Fragen.

Statt einen „ordentlich geführten“ und soliden Betrieb zu übernehmen, galt es, erst einmal zu sortieren und sich mit den Folgen von Beanstandungen des Bundesrechnungshofs zu beschäftigen. Die Geschäftsstelle war in einer schwierigen Umstrukturierungsphase. Was mich aber am meisten beeindruckt oder besser bedrückt und überrascht hat, war die Tatsache, dass offensichtlich zu der damaligen Zeit ein außeror-

dentlich schwieriges Verhältnis zwischen der kommunalen und der freien Seite bestand und auch die Geschäftsstelle teilweise kritisch gesehen wurde.

Bei ersten Gesprächen mit Vertretern der Freien Wohlfahrtspflege – die ich nach Amtsantritt sofort gesucht hatte, da diese bei der Stellenbesetzung wohl überwiegend andere Vorstellungen hatten – wurde mir dezidiert die Frage gestellt, warum sie denn überhaupt noch Mitglied im Deutschen Verein bleiben sollten, würden sie doch in den Gremiensitzungen regelmäßig von der kommunalen Seite „über den Tisch gezogen“.

Die Gespräche mit den Vertretern der kommunalen Spitzenverbände ergaben das interessante Ergebnis, dass diese umgekehrt der Auffassung waren: Warum sollten sie denn eigentlich noch im Deutschen Verein Mitglied bleiben, würden sie doch von der freien Seite regelmäßig „über den Tisch gezogen“.

Es zeigte sich auch, dass gerade bei den zahlreichen langjährigen Mitarbeitenden viel „eigene Haltung“ vorhanden war – meist zugunsten der Freien Wohlfahrtspflege. Das soziale Herz schlug nicht nur, sondern bebte oft. Das erschwerte es, einen austarierenden, auf Konsens zielenden Prozess zu organisieren.



Abb. 2: (v.l.n.r.) Michael Löher, Reiner Haseloff, Ministerpräsident des Landes Sachsen-Anhalt, Lutz Trümper, Oberbürgermeister der Stadt Magdeburg, und Wilhelm Schmidt, Präsident des Deutschen Vereins 2006-2014, bei der Mitgliederversammlung des Deutschen Vereins 2011 in Magdeburg

Als anekdotisches Beispiel ist mir eine Mitarbeiterin in Erinnerung, die nach einer Vorstandssitzung, die zu einer von ihrer Vorlage abweichenden Entscheidung führte, lautstark die Auffassung verbreitete, dass sich der damalige Vorstand doch vereinsschädlich verhalten habe. Und das wies doch schon eine gewisse Skurrilität auf.

Ich musste erst einmal deutlich machen, dass die Mitarbeitenden nicht nur für sich selbst und ihre fachlichen Positionen zu kämpfen hatten, sondern eine Verantwortung gegenüber den Mitgliederorganisation hatten, deren Fachlichkeit, aber auch Interessen zu berücksichtigen waren. Und das kostete schon an der einen oder anderen Stelle durchaus Kraft, und das waren auch Punkte, die zu „Irritationen“ in der Mitarbeiterschaft geführt haben.

Im Hinblick auf die Säulen der kommunalen und der Freien Wohlfahrtspflege war es daher eine meiner ersten Aufgaben, dafür Sorge zu tragen, dass die Geschäftsstelle neutral agiert, Transparenz über die jeweiligen Positionierungen zu schaffen, deutlich zu machen, dass es gemeinsame Interessenlagen gibt und auch weiterhin geben könnte und dass eine Zusammenarbeit alle Mühe wert und die beste aller Möglichkeiten wäre, sozialpolitische Anliegen voranzubringen. Dieses Anliegen hat meine Arbeit bis zum Schluss maßgeblich geprägt.

#### **Und wie war die Geschäftsstelle im Jahre 2000 im Übrigen aufgestellt?**

Die Geschäftsstelle im Jahr 2000 war nach einem umfassenden Bundesrechnungshofbericht, der an vielen Punkten weit über das Ziel und seine Aufgabe hinausging, in einem massiven Umstrukturierungsprozess. Es hatte nicht nur – teilweise berechnete – rechnerische und buchhalterische Beanstandungen sowie einige kritische Beanstandungen bei einzelnen Mittelverwendungen gegeben, sondern es wurde massiv Politik betrieben. Eine schwierige, existenzbedrohende Lage.

Die Arbeitsfelder mussten umstrukturiert werden. Es herrschte damals die Auffassung beim Bundesrechnungshof vor, dass Fort- und Weiterbildung beim DV nicht im Bundesinteresse sei und folglich Bundesfinanzen auch für Fort- und Weiterbildung nicht zur Verfügung gestellt werden sollten.

Da das für uns zuständige finanzierende Ministerium nicht dagegenhielt, mussten die Fortbildungswerke des Deutschen Vereins aufgelöst werden. Ein wichtiger Diskursort der Mitgliedschaft und Fachwelt kam abrupt zum Abbruch. Damals hatte der Deutsche Verein bundesweit die Federführung im Bereich der Fort- und Weiterbildung, insbesondere im Bereich z.B. der Leitungskräfte von Kindertageseinrichtungen und der Kinder- und Jugendhilfe. Angesichts der dann folgenden Pisa Studien und der Bedarfe in den genannten Themenfeldern eine sehr kurzsichtige Intervention.

Das hatte entsprechende Auswirkungen auf etliche Mitarbeitende, die plötzlich deutlich andere Tätigkeiten übernehmen mussten. Diese Umstrukturierung, der sich dann auch noch massive Stellenbewertungsfragen anschlossen, band außerordentlich viele Kräfte, die bei der fachlichen Diskussion fehlten.

Insgesamt hatte die Belegschaft der Geschäftsstelle auch eine hohe Altersstruktur und viele langjährig Beschäftigte. Da hatten sich sowohl im Positiven wie auch im Negativen viele Routinen festgesetzt. Auf der anderen Seite musste man mit jungen Kolleginnen und Kollegen teilweise wieder neu aufbauen.

#### **Von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde ihr Amtsantritt als „Kulturbruch“ wahrgenommen. Können Sie sich erklären warum?**

Die erwähnte notwendige stärkere Berücksichtigung mitgliederschaftlicher Interessen war sicherlich ein gewisser Kulturbruch. Hinzu kam, dass meine Persönlichkeit sich sicherlich sehr von der eher paternalistischen Amtsführung meines Vorgängers Walter Schellhorn und von der rein fachlich geprägten Arbeitsweise des dann folgenden Geschäftsführers Dr. Manfred Wienand unterschied.

Ich hatte auch von Beginn an die Auffassung vertreten, dass man politische und fachpolitische Positionen nur durchsetzen kann, wenn man präsent ist. Das galt für Präsenz bei den Landesministerien, Bundesministerien, aber auch für die Mitgliedschaft und Fachöffentlichkeit. Das führte sicherlich dazu, dass das eine oder andere „Orchideenthema“ eingedampft wurde und wir uns im Wesentlichen auf das Kerngeschäft fokussierten. Einige Mitarbeitende waren auch oft publizistisch tätig, was uns ja auch fachlich weiterbrachte. Auf der anderen Seite musste aber eben auch an Papieren, Stellungnahmen und Empfehlungen und auch mit Fachtagungen gearbeitet werden, Output eben.

Alles in allem aber, das will ich deutlich feststellen, fand ich ein hochkompetentes Team in Frankfurt am Main vor, das in Fachkreisen höchstes Ansehen genoss – zu Recht!

Mit großem Dank verbunden, möchte ich auch meine langjährige Geschäftsführerin Bärbel Habermann erwähnen. Diese hat mich nicht nur exzellent eingearbeitet (obwohl sie sich selbst auf die Stelle beworben hatte). Sie war hochkompetent, unermüdlich arbeitend – insbesondere im Binnenbetrieb – und hochloyal. Ich bin sehr glücklich, dass wir nach dem Ausscheiden von Bärbel Habermann mit Nora Schmidt eine hervorragende Nachfolgerin als Geschäftsführerin des Deutschen Vereins finden konnten.



Abb. 3: (v.l.n.r.) Burkhard Jung, Oberbürgermeister der Stadt Leipzig, Johannes Fuchs, Präsident des Deutschen Vereins 2014-2020, Stanislaw Tillich, Ministerpräsident des Freistaates Sachsen, Bundespräsident Joachim Gauck und Michael Löher auf dem Deutschen Fürsorgetag 2015 in Leipzig

***Kommen wir zu einem Punkt, der im Rückblick von vielen am engsten mit Ihrem Namen verbunden wird: dem Umzug von Frankfurt nach Berlin. War der Umzug wirklich unumgänglich?***

Es gab nicht nur einige personelle Baustellen innerhalb der Geschäftsstelle des Deutschen Vereins. Auch das Gebäude des Deutschen Vereins in Frankfurt am Main selbst, in den 1960er-Jahren gebaut mit Fördermitteln des Bundes und der Länder, war im wahrsten Sinne des Wortes in die Jahre gekommen.

Seit Jahren gab es schon Beanstandungen durch die jeweilige Brandschutzbehörde. Die Sanierungsmittel flossen durch den Bund und die Länder nicht im notwendigen Umfang, und ein erstes Sanierungsgutachten machte deutlich, dass über 1,3 Millionen Euro notwendig gewesen wären, um das Haus auf einen einigermaßen sinnvollen Stand zu bringen, der den neuesten Hochhausrichtlinien zum Brandschutz auch entsprochen hätte.

Dieses Geld wollten der Bund und die Länder nicht zur Verfügung stellen. Eine Schließungsverfügung drohte, die noch mal

durch Minimalmaßnahmen für zwei Jahre abgewendet werden konnte. Es musste also etwas passieren. Eine Sanierung war nicht möglich, folglich ging es nur noch darum, einen Auszug zu organisieren. Die Frage war wohin.

Hier gab es natürlich absehbare Probleme mit der Mitarbeiterschaft. Es gab grundsätzlich zwei Optionen: zum einen ein Umzug innerhalb Frankfurts mit der Folge, dass man vom wahren Politikgeschäft, das sich zwischenzeitlich in Berlin abspielte, weit entfernt war, oder aber ein Umzug nach Berlin.

Naturgemäß musste dies bei vielen Mitarbeitenden große Sorgen hervorrufen, hingen doch nicht nur ihre Arbeitsplätze, ihr Wohnsitz, sondern auch vielfach die Arbeitsplätze ihrer Angehörigen oder die Fürsorge für ihre Kinder vom Standort Frankfurt ab.

Letztlich entschied sich der Vorstand auf meine Anregung hin für den vollständigen Umzug nach Berlin in einem Zug. Es bestand die nahezu einhellige Auffassung, dass nur dadurch langfristig die Existenz und Bedeutung des Deutschen Vereins



im Sinne seiner Mitglieder und als bedeutende Organisation zur Entwicklung von Sozialpolitik, Sozialrecht und Sozialer Arbeit gesichert werden konnte.

Vieles war dabei zu schultern. Aufgrund seiner finanziellen Lage und seiner überwiegenden Abhängigkeit von Bundesmitteln war der Deutsche Verein dabei nicht in der Lage, Sozialplanwünsche in jedweder Höhe zu erfüllen. Leider stand allen – denen die in Frankfurt blieben, und denen, die den Umzug wagten – nur ein „Minimum“ zur Verfügung.

Hilfreich war es, dass in den Jahren vor dem Umzug darauf geachtet wurde, neue Mitarbeitende mit dem Wunsch eines Arbeitsplatzes in Berlin einzustellen. Für diese waren die Jahre oder Wochen dann in Frankfurt auch nicht immer einfach.

Alles in allem ist das Projekt aber gut gelungen. Großer Dank gilt dabei auch dem damaligen Verwaltungsleiter des Deutschen Vereins, Ulrich Bauch, der die überwiegende organisatorische Last zu tragen hatte.

***Würden Sie im Rückblick sagen, dass die Entscheidung für den Umzug richtig war?***

Der Umzugsbeschluss war richtig. Führte er doch dazu, dass man viel politknäher an der Gesetzesbegleitung tätig werden

konnte. Die Zusammenarbeit mit den Bundestagsabgeordneten, mit der Exekutive in Berlin war und ist außerordentlich fruchtbar für die Weiterentwicklung auch der fachlichen Positionen des Deutschen Vereins und hat sicherlich den Deutschen Verein auch inhaltlich noch einmal sichtbarer gemacht und vorangebracht.

***Im Sommer 2004 begann die Berliner Ära des DV. Welche Erinnerungen haben Sie an die erste Zeit?***

Der Start in Berlin hatte viele Facetten. Zum einen galt es, dass die Kolleginnen und Kollegen, die von Frankfurt nach Berlin mitgekommen waren, in Berlin heimisch wurden. Betriebsausflug, Restaurant-Gutscheinbücher, aber auch Kolleginnen und Kollegen, die aus Berlin stammten, konnten unterstützen. Zum zweiten galt es, neue Kolleginnen und Kollegen in die nicht ganz einfache Struktur des Deutschen Vereins einzuarbeiten.

Zu Beginn bestand auch die Schwierigkeit, dass aufgrund der Deutschen Einheit und der daraus folgenden Unterschiede im Tarifsysteem zwischen Ost und West der heutige Standort des Deutschen Vereins in Berlin-Mitte dazu führte, dass unterschiedliche Tarifzahlungen an die Mitarbeitenden, aufgrund des sogenannten Besserstellungsverbots des Bundes, notwendig waren.



Abb. 4: Bärbel Habermann, Geschäftsführerin des Deutschen Vereins, und Michael Löher beim Abschied vom Frankfurter Standort



Abb. 5: (v.l.n.r.) Michael Löher, Nora Schmidt, Geschäftsführerin des Deutschen Vereins, Johannes Fuchs, Präsident des Deutschen Vereins 2014–2020 bei der Mitgliederversammlung 2017

Dies führte mitunter zu der skurrilen Situation, dass in einem Zimmer zwei Personen saßen mit nahezu identischen Tätigkeiten bei unterschiedlicher Finanzierung. Bei aller objektiven Kenntnisnahme eines solchen Systems blieb es nicht aus, dass das an der einen oder anderen Stelle für Unruhe sorgte.

Inhaltlich wurde schnell Fuß gefasst. Die Gespräche insbesondere mit den verschiedenen Sprecherinnen und Sprechern der Bundestagsfraktionen zu bestimmten Gesetzgebungsvorhaben intensivierten sich, Arbeitsfrühstücke, Anhörungen schlossen sich an. Neu organisierten sich die durch die Umstrukturierung des Deutschen Vereins erforderlichen veränderten Arbeitsabläufe. Die Arbeitsfelder etablierten sich, das arbeitsfeldübergreifende Arbeiten wollte noch gelernt sein.

Gleichzeitig begannen wir mit den Vorbereitungen zur 125-Jahrfeier des Deutschen Vereins, die am Ende in den Räumen der Deutschen Bank Unter den Linden durchgeführt wurde, in Anwesenheit der damaligen Familienministerin Ursula von der Leyen und des Bundespräsidenten Horst Köhler.

Viele Teilnehmende werden sich noch daran erinnern, dass insoweit eine „Bombenstimmung“ herrschte, als durch Straßenbauarbeiten in der näheren Umgebung eine Weltkriegsbombe gefunden wurde, mithin unsere Veranstaltung abrupt endete und aus Sicherheitsgründen der Saal geräumt werden musste. Hier kam in vollem Umfang das Organisationstalent der Kolleginnen und Kollegen der Geschäftsstelle zum Tragen, wurden doch ca. 200 Gäste spontan umgeleitet in die Büroräu-

me des Deutschen Vereins, dort mit Pizza-Bring-Diensten und Getränke reserven versorgt.

**Schon vor dem Umzug war eine der wichtigsten sozialpolitischen Reformen der letzten Jahrzehnte angestoßen worden: die Einführung der Grundsicherung für Arbeitssuchende. Wie hat der DV diese Reform begleitet?**

Die Grundsicherung für Arbeitssuchende (auch Hartz-IV-Reform genannt) beschäftigte den Deutschen Verein auf vielen Ebenen. Die Zusammenlegung zweier Rechtskreise, von denen zumindest das SGB XII zur DNA des Deutschen Vereins gehört, nötigte allen Beteiligten höchste Konsensbereitschaft ab. Die Fachausschüsse beschäftigten sich mit der Frage Optionskommunen ja/nein. Hier konnte innerhalb des Deutschen Vereins keine Einigung erzielt werden, da sich die kommunalen Spitzenverbände nicht einig waren. Die strittigen Themen, z.B. das Thema Sanktionen, brachten lebhaftere Diskussionen mit sich. Letztendlich bestätigte auch das entsprechende Urteil des Bundesverfassungsgerichts viele Positionen des Deutschen Vereins. Bis vor wenigen Wochen konnten wir ebenso heftig über das Nachfolgemodell, das sog. Bürgergeld, diskutieren.

Wenn man einmal durchzählt, wie viele Rechtsänderungen auf diesem Gebiet in den letzten Jahrzehnten erfolgt sind, hat man großen Respekt vor der Arbeit aller, die das vor Ort umsetzen müssen. Die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit hat sich in den letzten Jahren erfreulicherweise intensiv und vertrauensvoll entwickelt.

### **Haben sich die inhaltlichen Schwerpunkte des DV im letzten Vierteljahrhundert verändert?**

Inhaltliche Schwerpunktänderungen gab es insbesondere im Bereich des Rechts der Menschen mit Behinderungen in Folge der entsprechenden UN-Konvention. Das Bundesteilhabegesetz wurde unter intensiver Begleitung durch den Deutschen Verein entwickelt. Der Deutsche Verein hat intern, aber auch extern sehr intensiv in verschiedenen Arbeitsgremien gewirkt. Er hat Empfehlungen erarbeitet, zahlreiche Veranstaltungen durchgeführt. Er hat vor überzogenen Erwartungen gewarnt, wurde dafür oft kritisiert. Das Projekt Umsetzungsbegleitung wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales übertragen. Bis Ende dieses Jahres wird es seine intensiv nachgefragte Tätigkeit vollziehen.

Bei der Umsetzung der Rechtsansprüche für Kinder und Jugendliche auf einen Kindergarten- und Krippenplatz sowie Ganztags gab es intensive Diskussionen. Auch, weil es immer an der finanziellen Ausstattung fehlte und die Umsetzung in den verschiedenen Bundesländern oft sehr unterschiedlich war. Vieles wurde am Ende des Tages auch von allen vorgebracht, aber letztlich gab es zu viele Gesetzesvorhaben, die nicht bis zum Ende durchdacht waren.

Auch der Fachkräftemangel beschwert uns. Damals, noch mehr heute, und er wird die Diskussionsprozesse im Deutschen Verein auch in den nächsten Jahren weiter beschweren.

Bei der Existenzsicherung, der Sozialhilfe und auch der Wohnungslosigkeit wurden Impulse durch den Deutschen Verein gesetzt. Ich nenne hier nur exemplarisch unsere intensive Beschäftigung mit dem Housing-First-Ansatz, der nun überall in der Republik diskutiert wird. Auch die Umsetzung und Begleitung des neuen Betreuungsrechts war einer unserer Schwerpunkte.

Verändert hat sich allerdings das Agieren der Exekutive, und das macht mich auch mal sehr ärgerlich: Es wurde zwar oft von Anhörung und Beteiligung gesprochen. Aber durch das Setzen außerordentlich kurzer Fristen wurde eine echte Beteiligung sehr häufig doch eher erschwert oder zur Farce. Die Qualität von Gesetzen hat sich bis zum heutigen Tag nicht unbedingt verbessert.

### **Der Deutsche Verein hat ja – nicht zuletzt aufgrund der Förderung – eine enge Verbindung zum Bundesfamilienministerium (BMFSFJ). Wie hat sich die Zusammenarbeit mit dem BMFSFJ seit Ihrem Amtsantritt entwickelt?**

Der Deutsche Verein wird seit einigen Jahrzehnten durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend nicht unwesentlich gefördert. Das ist zum einen nicht selbstverständlich, dafür sind wir dankbar. Zur Wahrheit gehört aber auch: Fast 145 Jahre existiert der Deutsche Verein, gefördert

wurde er zuerst durch das Bundesinnenministerium, dann durch das Bundesgesundheitsministerium, dann durch das BMFSFJ. Die oft willkürlichen Veränderungen hat der Deutsche Verein nicht zu verantworten. Es ging immer um eine Gesamtzuständigkeit für die gesamte Bundesregierung. Jüngeren Kolleginnen und Kollegen in den Ministerien fehlt oft Kenntnis der Strukturen und eingegangener Verantwortungen. Das erschwert die tägliche Arbeit, von Überbürokratisierung und Ängstlichkeit bei Entscheidungen einmal abgesehen.

Durch den Umzug von Frankfurt nach Berlin wurden aufgrund der Abschaffung z.B. der Kantine, der Druckerei, der Übernachtungsmöglichkeiten und anderer Dinge mehr außerordentliche Sparmaßnahmen im Overhead-Bereich eingefahren. Gleichwohl kam es in den Folgejahren aufgrund permanenter tariflicher Verbesserungen (größter Kostenpunkt des Deutschen Vereins sind Personalkosten) zu finanziellen Engpässen. Intensive Gespräche mit dem Ministerium folgten. Es würde zu weit führen, hier auf jedes Detail einzugehen. Am Ende existieren wir noch immer, ist es geschafft worden. Aber der Weg dahin raubte viele Ressourcen und Nerven.

Die regelmäßigen Kontrollen durch den Bundesrechnungshof, grundsätzlich nicht infrage zu stellen, haben aber dazu geführt, dass die Arbeit des Deutschen Vereins immer mehr einen bürokratischen Überbau zu bewältigen hat, der fachliche Arbeit massiv erschwert und behindert.

Wenn ich eingangs zu beantworten hatte, ob ich Wehmut hätte oder froh wäre, aus dem Berufsleben auszusteigen: Diese permanent zunehmende Überbürokratisierung und das Unverständnis demokratischer Verantwortung durch manche Akteure verleidet einem die Freude an der Arbeit. Heinrich Mann – Der Untertan – lässt grüßen. An dieser Stelle bin ich echt froh, alles hinter mir zu lassen zu können.

Verbessert wurde aber grundsätzlich der Kontakt zu anderen Exekutiveinheiten. So wurden mit dem Auswärtigen Amt, dem Bundesjustizministerium und mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales und in jüngster Zeit auch mit dem Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen die Kontakte vertieft. Teilweise mündete dies in Projekte, in Partizipation, in Gesprächsrunden.

Aber auch Kontakte zu anderen Partnern wurden intensiviert: zur Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, zu den Wohlfahrtsverbänden insgesamt. Ein intensiverer Austausch mit den Kommunalen Spitzenverbänden fand regelmäßig statt, auf Bundes- und Länderebene. Aber auch mit den Verbänden der Wohnungswirtschaft und anderen Stakeholdern, die wichtig sind, um unsere Empfehlungen/Stellungnahmen letztlich in der Praxis das Licht erblicken zu lassen.

***Ihnen persönlich war immer wichtig, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auszubauen. Glauben Sie, dass Sie Erfolg hatten?***

Es war aus meiner Sicht immer wichtig, den Deutschen Verein ein Stück in der Fachpresse, in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sichtbarer zu machen. Hatte der Deutsche Verein viele Jahre früher eher im Hintergrund gewirkt, so haben sich die Zeiten, gerade die medialen Zeiten, geändert. Die Nutzung von sozialen Netzwerken, eine permanente Aktualisierung unserer Homepage, aber auch eine intensivere Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, sollten den Verein sichtbarer machen. Denn nur Sichtbarkeit führt dazu, dass auch unsere Empfehlungen und Stellungnahmen wahrgenommen werden und unsere Arbeit hinreichend wertgeschätzt wird. Das ist sicherlich eine permanente Dauerbaustelle. Newsletter, Presseerklärungen und Interviews fanden ebenso Eingang wie Fachbeiträge in verschiedenen Publikationen.

Dabei ist aber auch erneut deutlich geworden, dass der Deutsche Verein aufgrund seines Konsensprinzips von den Medien eher als Berater und Informant genutzt wird und nicht so sehr als Mitdiskutant. Zuspitzungen finden aufgrund des Wesens des Deutschen Vereins nicht statt. Reine Lobbyverbände haben es leichter. Ich saß also nicht so oft bei Frau Will oder Maischberger. Ab und zu fand uns aber der Deutschlandfunk attraktiv.

***Stimmt es, dass Sie sich besonders auch für historische Fragen interessieren?***

Der DV wurde bis in die 1990er-Jahre hinein häufig zu Recht dafür kritisiert, dass er sich nicht kritisch genug mit seiner Geschichte, vor allem in der Zeit des Nationalsozialismus, auseinandergesetzt hatte. Deshalb war es mir wichtig, dass in Büchern und im NDV Beiträge zu wichtigen Fragen der Geschichte des DV veröffentlicht wurden, die sich mit der Organisation und den handelnden Personen beschäftigen. Dabei ging es im Übrigen gar nicht nur um die NS-Zeit, sondern auch um interessante Kontinuitäten vom Kaiserreich bis heute. Außerdem ist es uns gelungen, fast vergessene Persönlichkeiten und ihre Leistungen neu zu entdecken. Ich möchte nur an Dorothea Hirschfeld und Henny Lehmann erinnern.

Ich möchte mich bei den Kolleginnen und Kollegen unseres Verlages von ganzem Herzen für die diesbezügliche Arbeit und die Anregungen bedanken.

***Wenn wir zurückblicken: Wie ist die Geschäftsstelle des DV im Vergleich zu Ihren Anfangsjahren aufgestellt?***

Die Geschäftsstelle des Deutschen Vereins ist, insbesondere gegenüber den Anfangsjahren, stark verjüngt. Aufgrund des Standorts Berlin und der Möglichkeiten auch anderer Arbeitsplätze gibt es eine durchaus stärkere Fluktuation von Mitarbeitenden. Wenn sich etwas herauskristallisiert hat in diesen Jahren: Mitarbeitende beim Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge hatten aufgrund der Vernetzung und der ho-



Abb. 6: Michael Löher mit der Parlamentarischen Staatssekretärin Caren Marks auf dem Kinder- und Jugendhilfetag 2017



hen Expertise immer die Perspektive, dass sie überall gern „genommen“ wurden. Das gilt bis in die Ministerien auf Landesebene, gilt für viele Verbände und Organisationen, gilt für die Gerichtsbarkeit und Hochschulen. Man muss sich auf der einen Seite also damit abfinden, dass es eine Fluktuation gibt. Auf der anderen Seite: Das Netzwerk des Deutschen Vereins hat sich immer breiter aufstellen können. Unsere Alumni-Treffen bilden das ab.

Ich sehe die Geschäftsstelle als starken, fachlich kundigen Akteur, dessen Expertise bundesweit angefragt ist.

***Nicht nur der Deutsche Verein hat sich in den letzten 24 Jahren verändert, auch die Sozialpolitik und der Gesetzgebungsprozess im Bereich der Sozialpolitik. Sehen Sie eine Entwicklung zum Besseren?***

Klare Antwort: Nein! Aktionismus, Ideologien und kurzfristiger Schein verhindern Nachhaltigkeit und Solidität.

230 Seiten mit dreitägiger Frist zur Stellungnahme (Koalitionsverträge betonen dagegen den Mitwirkungswunsch) wurden die Regel, Anhörungen im Bundestag wurden zur Farce, nur wenige Gesetze benannten die wirklichen Folgekosten und die notwendigen Personalbedarfe. Entscheidungen zu Lasten Dritter (Länder, Kommunen, Träger) häuften sich. Wobei mich die manchmal die fast sklavisch erscheinende Abhängigkeit mancher Bundesländer von der Bundesparteipolitik schon immer irritiert hat.

Die schnelle Folge von aktivistischer Gesetzgebung mit immer kürzeren Umsetzungsfristen für die Praxis ist kontraproduktiv und eher geeignet, Staatsverdrossenheit zu provozieren.

***Abschließend interessiert uns natürlich: Was würden Sie persönlich als Ihren wichtigsten Erfolg als Vorstand des DV ansehen?***

Als wichtigsten Erfolg als Vorstand und für den Deutschen Verein insgesamt im Laufe der letzten 24 Jahre würde ich natürlich die immer wieder positiven Ergebnisse stattfindender Konsolidierungen nennen, die der Deutsche Verein vollziehen musste. Der Umzug von Frankfurt nach Berlin mit den Jahrzehnten andauernden Verkaufsversuchen des Hauses am Stockborn und der diesbezügliche endgültige Vollzug war sicherlich ein Stückchen beruflichen Lebenswerks. Darüber hinaus ist die Platzierung des Deutschen Vereins in der sozialpolitischen und sozialfachlichen Diskussion etwas, das als Erfolg aller Mitarbeitenden im Deutschen Verein betrachtet werden darf.

Ein wichtiger Erfolg und das emotional nachhaltigste Erlebnis war sicherlich der 80. Deutsche Fürsorgetag in Leipzig, wo es uns nicht nur gelungen ist, einen von der Qualität und Quantität her einmaligen Kongress auf die Beine zu stellen. Die gute

Kommunikation und die Atmosphäre inklusive der großen Feier in der Moritzbastei sind allen nachhaltig in Erinnerung geblieben, aber auch der Besuch des damaligen Bundespräsidenten Gauck und der Bundeskanzlerin Frau Dr. Merkel. Noch heute werte ich das als Zeichen der Wertschätzung dem Deutschen Verein gegenüber.

***Verraten Sie uns Ihre Pläne für die Zeit des Ruhestandes? Was fangen Sie mit der neu gewonnenen Zeit an?***

Die klassische Frage, die ich unterschiedlich beantworten muss. Zum einen bin ich mir bewusst, wie gut es ist, auch im Ruhestand einen strukturierten Tagesablauf zu haben. Von daher habe ich mir fest vorgenommen, etwas regelmäßiger und etwas intensiver Sport zu treiben. Auch das eine oder andere Buch will erneut oder erstmals gelesen werden.

Am Ende aber gibt es auch noch einige Ehrenämter, die teilweise schon gestartet sind und die dann eine intensivere Behandlung erfahren könnten. Ich freue mich, dass ich weiterhin als Vizepräsident des Deutschen Sozialgerichtstags wirken kann, dass ich voraussichtlich weiterhin Vorsitzender des Landesausschusses der Kassenärztlichen Vereinigung und Krankenkassen in Sachsen-Anhalt bleiben werde und sicherlich auch darüber hinaus an der einen oder anderen Stelle die Sozialpolitik, die Soziale Arbeit und das Sozialrecht weiter diskutierend unterstützen kann.

Im Übrigen stehe ich natürlich auch gern dem einen oder anderen Projekt oder der einen oder anderen Veranstaltung als Moderator, als Diskutant zur Verfügung. Wer mich finden will, wird mich sicherlich finden.

Alles in allem kann ich nur sagen, es war eine außerordentlich erfüllende Zeit, die mir viel Freude bereitet hat. Insoweit gibt es natürlich eine kleine Träne, die zum Ende abgedrückt werden muss. Vor allem aber hat mir das Arbeiten mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsstelle des Deutschen Vereins, mit den Kolleginnen und Kollegen im Präsidium und im Präsidialausschuss des Deutschen Vereins und auch in den Fachausschüssen außerordentlich viel Spaß gemacht. Ich habe immer eine große Wertschätzung erfahren, und dafür werde ich immer dankbar bleiben.

***Herr Löher, vielen Dank für das Gespräch und Ihnen alles Gute für die Zeit ohne den Deutschen Verein. Ich bin mir sicher, dass wir uns häufiger über den Weg laufen werden.***