

Regina Jankowitsch

## **Hermann Gmeiner – Die Schaffung neuer Strukturen am Bei- spiel der Gründung des SOS-Kinderdorfs im Tirol der Nachkriegsjahre**

### **SOS-Kinderdorf heute**

Das SOS-Kinderdorf ist heute mit der Betreuung von rund 50.000 Kindern in 2.018 Einrichtungen bzw. Programmen in 133 Ländern eine der größten karitativen Organisationen weltweit und wurde im Wirtschafts- und Sozialrat der UNO als „NGO mit beratendem Status“ (Kategorie 2) eingestuft. Kurz: SOS Kinderdorf ist ein wesentlicher Faktor, wenn das Wohlergehen von Kindern & Jugendlichen im Fokus ist.

Darüber hinaus versteht sich die Einrichtung mittlerweile auch über die Grenzen des Kernbereichs „Kinderdorf“ hinaus als Motor für soziales Denken, Pädagogik und die Rechte der Kinder:

- So managt die Sparte „SOS-Kinderdorf & Unternehmen“ Kooperationsmöglichkeiten mit Unternehmen, die in Form von über neun verschiedenen Bausteinen (Patenschaften, Spenden, Sponsoring, Praktika & Lehrstellen, SOS-Produkte, SOS-Lotterien, Personalentwicklung, Nachhaltigkeit und Foundation, Individuelles Engagement) zu Corporate Social Responsibility beitragen können.
- So hat der 1993 gegründete Fachbereich „Pädagogik“ die Aufgabe, Grundsätze, Standards und Ziele auszuarbeiten, weiterzuentwickeln und zu überprüfen. Dabei stehen auch die wissenschaftliche Forschung sowie die Aus- und Weiterbildung von Pädagogen im Zentrum der Aktivitäten.
- So initiiert SOS-Kinderdorf laufend anlassbezogene Projekte, um lautstark und medienwirksam auf Missstände aufmerksam zu machen. In Österreich allein gibt es elf Kinderdörfer, sechs Kindergärten, zehn Kinderwohngruppen, 24 Einrichtungen „Sozialpädagogisches Jugendwohnen“, vier Arbeitsprojekte, zwei Flüchtlingsprojekte, ein Medizin-

---

Regina Jankowitsch, Mag. Dr., MA, Executive Coach & Kommunikationstrainerin, Forschungsgebiete: Political Leadership, [www.jankowitsch.at](http://www.jankowitsch.at)

180

zentrum sowie je sechs Beratungs- und Nachbetreuungsstellen. Seit der Gründung der Organisation im Jahr 1949 wuchsen in Österreich ca. 7.100 Kinder und Jugendliche unter den Fittichen von SOS auf. Diese beeindruckenden Zahlen werden in der breiten Öffentlichkeit zumeist mit einem Mann, mit einem Namen assoziiert: Hermann Gmeiner, der als Gründungsvater und Seele der Organisation unbestritten sein ganzes Leben seit dem Ende der 1940er Jahre in den Dienst von SOS-Kinderdorf stellte.

Anhand seines Beispiels soll in diesem Beitrag gezeigt werden, wie eine neue Struktur – SOS Kinderdorf – geschaffen und gestaltet wurde und in welchem Zusammenhang dazu Hermann Gmeiner als Akteur stand. Im besonderen Blickpunkt steht dabei die erste Dekade von 1949 bis 1959. Als Untersuchungsmethode wurde die Theorie der Strukturierung von Anthony Giddens gewählt.

### Die Anfänge von SOS-Kinderdorf

Eine Gruppe von jungen Leuten gründete SOS-Kinderdorf: Josef Jestl, Ludwig Kögl, Herbert Pfanner, Franz Müller, Fritz Haider, Maria Hofer, Herta Troger, Hedwig Weingartner, Helene Didl und Hermann Gmeiner. Die Gruppe war zusammengewürfelt aus StudienkollegInnen, Freunden und im sozialen wie kirchlichen Bereich engagierten jungen Leuten. Maria Hofer etwa war Fürsorgerin und Sekretärin in der Dekanatsstelle der Katholischen Jugend, Herta Troger Krankenschwester beim Roten Kreuz und Hermann Gmeiner selbst Medizinstudent und Leiter der Dekanatsjugend Innsbruck.

Gmeiner und Hofer, die 1948 sogar zusammenlebten,<sup>1</sup> entwickelten unter Einbindung ihres Freundes- und Bekanntenkreises zunächst die Idee eines Hilfswerks für Waisenkinder, bestehend aus einem Waisenhaus und einer Vermittlungsstelle für Adoptiveltern sowie die Schaffung einer sozialen Einrichtung „Mutter und Kind“ zum Schutze unverheirateter Mütter. Die Entwicklung hin zur heutigen SOS-Kinderdorfidee entstand dann weiters „im Zuge eines äußerst dynamischen Gruppenprozesses mit unterschiedlicher Zusammensetzung“.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Auf Intervention des zuständigen Pfarrers als auch Bischofs mussten sie ihre damals als unsittlich angesehene Wohngemeinschaft allerdings wieder auflösen.

<sup>2</sup> *Bettina Hofer/Christina Lienhart*: Idealistisch und wagemutig – Pionierinnen im SOS-Kinderdorf. Innsbruck 2006, S. 53.

Die Idee eines Kinderdorfs war an sich nicht neu. In Trogen in der Schweiz gab es bereits eine solche Einrichtung, die sich an den Konzepten des Pädagogen Pestalozzi orientierte. Im Unterschied dazu wollte SOS seine Kinder in Einzelhäusern unterbringen – eine Ersatzmutter und Geschwister sollten die Familie bestmöglich simulieren. Den Ersatzvater sollten die Kinder im Dorfleiter finden.<sup>3</sup> Das Dorf selbst war als Wohnhausanlage zu verstehen und nicht als geschlossene Einheit: SOS-Kinder sollten z. B. sehr wohl in die öffentliche Schule gehen.<sup>4</sup> Als erste Finanzierungsmodelle wurden die Installierung eines Frauenrings und einer Gemeinschaft der Freunde der SOS beschlossen.

Und dann ging es Schlag auf Schlag:

Die Gründungsversammlung des Vereins „Societas Socialis“ fand am 25. April 1949 im Jugendreferat der Landesregierung in der Innsbrucker Hofburg statt, Hermann Gmeiner wurde dabei zum Regens gewählt.<sup>5</sup> Schon drei Monate später hielt er in dieser Rolle die erste Pressekonferenz der neugegründeten Organisation ab.

Wenig später schickten Herta Troger und Franz Müller an zehn Tiroler Gemeinden einen Brief, in dem sie um Überlassung eines Baugrunds im Umfang von 10.000m<sup>2</sup> ersuchten. Sie waren es auch, die – nachdem sich die Gemeinde Imst gemeldet hatte – mit den Gemeindevertretern Kontakt aufnahmen. Am 14. September 1949 gab der Imster Gemeinderat seine Zustimmung für den Verkauf des Grundstücks, und Maria Hofer verkaufte ihr Erbe – einen kleinen Baugrund in Igls –, um mit dem Erlös (40.000 Schilling) den Bauplatz in Imst finanzieren zu können. Auch Hermann Gmeiner investierte sein gesamtes Vermögen: 600 Schilling.

Am 2. September 1949 fand bereits die Firstfeier von Haus „Frieden“ in Imst statt – laut *Tiroler Tageszeitung* zwar „kein lautes Fest“, aber immerhin waren bereits VIPs wie Landeshauptmann-Stellvertreter Mayr, der Vertreter der französischen Besatzungsmacht Labarrière, der Bezirkshauptmann von Imst Dr. Petzer sowie aus der Schweiz Vertreter des Kinderdorfs Pestalozzi dabei anwesend.<sup>6</sup>

Im August 1950 wurde der Verband der „Societas Socialis“ als Vorläufer des späteren Hauptvereins mit Sitz in Innsbruck gegründet. Damit

<sup>3</sup> Heute ist das Modell modifiziert, es können mittlerweile sogar Ehepaare SOS-Kinderdorfangestellte sein.

<sup>4</sup> SOS-Kinderdorf basierte auf vier pädagogischen Prinzipien: Die ehelose Mutter, Geschwister, ein Einfamilienhaus, ein Dorf.

<sup>5</sup> [www.eubusiness.at/politik/121-sos-kinderdorf-entsprang-vor-60-jahren-aus-dem-verein-societas-socialis](http://www.eubusiness.at/politik/121-sos-kinderdorf-entsprang-vor-60-jahren-aus-dem-verein-societas-socialis) (4.12.2011).

<sup>6</sup> Elternlose Kinder finden Mutter und Heimat. In: *Tiroler Tageszeitung*, 3. Dezember 1949.

sollte der Grundstein für die Förderung von Landesverbänden, Zweigvereinen und des Kinderdorfgedankens als solchen gelegt werden. Die ersten beiden fix Angestellten waren Hermann Gmeiner und Maria Hofer, sie war auch gemeinsam mit Ludwig Kögl und Alois Lugger, dem späteren Innsbrucker Bürgermeister und Präsidentschaftskandidaten, Mitglied des Vorstands.

Am 15. April 1951 wurde das Haus „Frieden“ in Imst eröffnet – 1952 betreuten sieben Mütter 64 Kinder, nur zwei Jahre später waren es bereits 130, und schon 1952 hatten die SOS-Kinderfreunde die beachtliche Zahl von 15.000 Mitgliedern. 1953 wurden mit den gesammelten Geldern auch ein Hotel und Grundstück am Caldonazzosee in Italien erworben, das zum Ferienort der SOS-Kinder und -Mütter wurde.

Das zweite SOS-Kinderdorf entstand in Nußdorf-Debant in Osttirol, das dritte in Altmünster/OÖ – beide 1954. Das mittlerweile größte Kinderdorf Europas, nahe Wien in der Hinterbrühl, wurde 1957 eröffnet.

1958, nur neun Jahre nach dem Spatenstich des 1. Hauses, sagt Kassier Ludwig Kögl: „Ich kann nur sagen, wir können ruhig schlafen.“<sup>8</sup> SOS-Kinderdorf hatte 1 Mio. Mitglieder in ganz Europa und verfügte über ausreichende finanzielle Mittel. Das Fundament für den weltumspannenden Erfolg war gelegt.

### Theoretische Grundlagen:

#### Dualität von Struktur und Handeln nach Anthony Giddens

„So mächtig ist der gar nicht. Hier ist die Macht doch total zu Strukturen verflüssigt. Die Personen sind relativ variabel. Der Kohl ist mit dem Verwalten seiner Sach- und Handlungszwänge voll ausgelastet. Nicht einmal das schafft er.“<sup>9</sup> In dieser Form stellte Joschka Fischer, Bündnis Grüne, von der Oppositionsbank fest, dass die Strukturen innerhalb der Regierung, der CDU als Mehrheitspartei sowie des deutschen Staats generell die handelnden AkteurInnen, die PolitikerInnen, zu austauschbaren Marionetten mache. Sinngemäß dasselbe meinte auf österreichischer Seite Fred Sinowatz: „Ohne Partei bin ich nichts.“

<sup>7</sup> [www.eubusiness.at/politik/121-sos-kinderdorf-entsprang-vor-60-jahren-aus-dem-verein-societas-socialis](http://www.eubusiness.at/politik/121-sos-kinderdorf-entsprang-vor-60-jahren-aus-dem-verein-societas-socialis). (4.12.2011).

<sup>8</sup> *Horst Schreiber/Wilfried Vyslozil*: Die Dynamik der frühen Jahre. Innsbruck-München 2001, S. 127.

<sup>9</sup> [www.zitate.at](http://www.zitate.at). (4.12.2011).

Diese beiden Ansichten die Übermacht der Struktur betreffend sind soziologisch unterlegt: „Strukturalismus und Funktionalismus betonen beide den Vorrang des gesellschaftlichen Ganzen vor seinen individuellen Teilen“ – es „hat die Struktur den Primat vor dem Handeln, und die Zwang ausübenden Eigenschaften der Struktur werden stark betont“.<sup>10</sup>

Demgegenüber haben „in der interpretativen Soziologie [...] Handeln und Sinn den gemeinsamen Primat in der Entstehung menschlichen Verhaltens; strukturelle Konzepte sind nicht besonders wichtig, und vom Zwang ist kaum die Rede“.<sup>11</sup>

Beide theoretischen Zugänge stellen Extrempositionen auf beiden Enden einer Skala dar. Entweder Struktur oder Individuum sind hier die einander nahezu ausschließenden Parameter. Anthony Giddens tritt für den Gedanken des „Sowohl als auch“ ein, denn die Struktur wie die durch das Individuum ausgeführten Handlungen bedingen und beeinflussen einander: „Die Konstitution von Handelnden und Strukturen betrifft nicht zwei unabhängig voneinander gegebene Mengen von Phänomenen – einen Dualismus –, sondern beide Momente stellen eine Dualität dar.“<sup>12</sup>

Anders gesagt: „Struktur ermöglicht Handeln und schränkt es gleichzeitig ein. Ohne Struktur wären wir ständig desorientiert und somit in unserer Alltagsbewältigung ‚aufgeschmissen‘. Andererseits setzen Strukturen unserem Handeln Grenzen. [...] Strukturen sind die institutionellen, dauerhafteren Gegebenheiten, mit denen die Individuen konfrontiert werden, in denen sie sich bewegen und mit denen sie ‚leben‘ und sich auseinandersetzen müssen.“<sup>13</sup> Struktur und Handeln wären also zwei Dimensionen ein und derselben Sache und eben keine radikalen Gegenbegriffe.

Bezüglich der Struktur definiert Giddens zwei Parameter: Regeln und Ressourcen.

Regeln unterteilen sich in zwei Aspekte: die Konstitution von Sinn und die Sanktionierung sozialer Verhaltensweisen.<sup>14</sup> Sie sind daher „Techniken oder verallgemeinernde Verfahren, die in der Ausführung sozialer Praktiken angewandt werden.“<sup>15</sup>

<sup>10</sup> *Anthony Giddens: Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung.* Frankfurt am Main 1997, S. 51 bzw. S. 52.

<sup>11</sup> *Ebenda.*

<sup>12</sup> *Ebenda:* S. 77.

<sup>13</sup> Beide Zitate nach *Annette Treibel: Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart.* Wiesbaden 2006, S. 261.

<sup>14</sup> *Giddens: Konstitution der Gesellschaft (wie Anm. 10), S. 70.*

<sup>15</sup> *Ebenda:* S. 73.

Ressourcen lassen sich ebenfalls differenzieren: In allokativen Ressourcen wie materielle Aspekte der Umwelt, materielle Produktionsmittel und produzierte Güter einerseits und in autoritativen Ressourcen wie Organisation von Raum und Zeit, Beziehungen und Organisation von Lebenschancen (Entwicklung und Sinnfrage) andererseits.<sup>16</sup>

Kurz gesagt leiten sich also allokativen Ressourcen von der Herrschaft des Menschen über die Natur her, autoritative Ressourcen ergeben sich aus der Herrschaft von Akteuren über andere Akteure.<sup>17</sup>

Handeln setzt sich demgegenüber nun laut Giddens folgendermaßen zusammen:

- Basis und „Handlungspotenzial“ sind die Handlungsmotivationen, die sich auf die Erfüllung von bewussten oder unbewussten Bedürfnissen beziehen.
- Die nächste Stufe stellt die Handlungsrationalisierung dar, in der Individuen ihr Handeln in ihren Intentionen und Gründen erklären. Interessant: „Kompetente Akteure können die Absichten ihres Handelns und dessen Gründe fast immer diskursiv darlegen, aber nicht notwendigerweise ihre Motive sagen.“<sup>18</sup>
- Letzte Stufe ist die sogenannte reflexive Steuerung des Handelns, „die zweckgerichtete oder intentionale Natur des menschlichen Verhaltens, wie sie dem Handlungsfluss immanent ist.“<sup>19</sup>

„Handelnder zu sein, setzt mithin die Fähigkeit voraus, eine Reihe von Kausal Kräften zu entfalten, einschließlich derjenigen, die der Beeinflussung der von anderen entfaltenen Kräfte dienen. Handeln hängt von der Fähigkeit des Individuums ab, ‚einen Unterschied herzustellen‘.“<sup>20</sup>

Mit diesen Bestandteilen möge Giddens Definition zur Analyse strategischen Verhaltens – „zu rekonstruieren, wie die Akteure das, was sie tun, reflexiv steuern und wie sie sich in der Konstitution von Interaktion auf Regeln und Ressourcen beziehen“<sup>21</sup> – den roten Faden nachstehender Diskussion bilden.

<sup>16</sup> *Ebenda*: S. 316.

<sup>17</sup> *Ebenda*: S. 429.

<sup>18</sup> *Ebenda*: S. 56.

<sup>19</sup> *Ebenda*: S. 431.

<sup>20</sup> *Ebenda*: S. 65 f.

<sup>21</sup> *Ebenda*: S. 429.

## Eine Analyse strategischen Handelns von Hermann Gmeiner nach Anthony Giddens

### *Regeln*

#### Konstitution von Sinn

Das Tirol der Nachkriegszeit war ein patriarchalisches, katholisches und den Patriotismus hochhaltendes Land. Erhielten schon Frauen im Allgemeinen keine besondere Wertschätzung innerhalb des sozialen Gefüges, so drifteten Frauen, die gegen soziale Gesetze verstießen, noch mehr in ein Paria-Dasein ab: alleinerziehende Mütter, Frauen, die ohne Ehering Kinder geboren hatten, galten als verachtenswert. Hier kam die Geringschätzung ihres Geschlechts mit der für ausgeprägt katholische Länder typischen körperfeindlichen, anti-sexuellen Stimmung zusammen.

Hermann Gmeiner war – gemäß der Giddens'schen Interpretation beeinflusst von der Struktur – ein typischer Repräsentant seiner Zeit: so werden sein Auftreten und sein Führungsstil in sämtlichen Quellen allgemein als patriarchalisch und autoritär beschrieben. Wer seine Anweisungen nicht befolgte, musste mit Unverständnis, Streit und im schlimmsten Fall dem Bruch der Beziehung rechnen.

„Gmeiner bittet nie, er befiehlt nur“, schrieb Weggefährte Fritz Haider 1953 in sein Tagebuch.<sup>22</sup> Gmeiner war das Paradebeispiel des Charismatikers: nach außen hin das Image des Genius, den die Tugenden geküsst hatten, nach innen ein kritischer, gleichzeitig aber nicht kritikfähiger Patriarch. Verstärkt durch seine weiter unten beschriebene innere Einsamkeit entwickelte er sich bis zum Ende seines Lebens zum harten, unbeweglichen Einzelgänger.

Deutlich wurde Gmeiners patriarchalischer Zugang schon von Anfang an: Immerhin verließen gleich zwei der tragenden Säulen, Herta Troger und Maria Hofer, SOS-Kinderdorf im Streit. Herta Troger wollte aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen unbedingt die Herkunftsfamilien der Kinder, wenn es sie noch gab, in das Projektkonzept einbeziehen und sie nicht völlig von der Erziehung ihrer Kinder im SOS-Kinderdorf ausschließen. Hermann Gmeiner trat massiv gegen diesen Standpunkt auf und ließ als Strafe für diese direkte Herausforderung seiner Autorität Herta Troger von der Einladungsliste zum Spatenstich in Imst am 2. November 1949 streichen. Als Herta Troger dennoch der Veranstaltung beiwohnte,

<sup>22</sup> *Schreiber/Vyslozil: Dynamik der frühen Jahre* (wie Anm. 8), S. 105.

wurde sie von Hermann Gmeiner demonstrativ ignoriert. „Noch mancher musste im Laufe der Jahre erfahren, dass der Gründer der SOS-Kinderdörfer sein Reich als absoluter Herrscher regierte.“<sup>23</sup>

Der Bruch mit Maria Hofer kam einige Jahre später. Sie zog zunächst von Nord- nach Südtirol und versuchte, das 1956 gegründete SOS-Kinderdorf in Brixen aus dem SOS-Verband herauszulösen. Hermann Gmeiner versetzte sie daraufhin kurzerhand nach Kärnten, wo sie noch im selben Jahr kündigte.

Nicht zuletzt hat der frühe Abgang der beiden „Gründungsmütter“ sowie der „Gründungsväter“ Franz Müller (trat sein Erbe in Südtirol an) und Hermann Pfanner (stieg nach Beendigung seines Jusstudiums aus) die Konstruktion des rein auf Hermann Gmeiner zugeschnittenen Gründungsmythos als alleinigen Träger des Projekts erst möglich gemacht.

Mitte der 1950er Jahre nahm die Öffentlichkeit nur mehr Hermann als Gründer wahr – ganz sicher war das eine große Kränkung für das ursprüngliche Team bzw. die verbliebenen Gründungsmitglieder wie Ludwig Kögl, Josef Jestl, Fritz Haider, Helene Didl oder Hedwig Weingartner. Hofer/Lienhart vermuten: „Er nahm sie ernst, gab ihnen auch das Gefühl verstanden und anerkannt zu werden. Letztlich mussten sie aber seinen sozialen Zielen dienen und sich ihm, der sich praktisch als die Verkörperung dieser Ziele empfand, unterordnen.“<sup>24</sup>

Obwohl ‚die Mutter‘ von Hermann Gmeiner nach außen hin als Inbegriff der Tugend und Abbild zur Verehrung dargestellt wurde, hielt sich seine Wertschätzung für berufstätige Frauen – analog zu der damals gängigen Auffassung in Tirol – in Grenzen. Jedenfalls beschäftigte Gmeiner nach dem Ausscheiden Maria Hofers zeitlebens nur mehr Männer in führenden Positionen von SOS-Kinderdorf, und er ließ Männer auch innerhalb der ganzen Organisation für gleiche Arbeit mehr verdienen als Frauen.<sup>25</sup>

In späteren Jahren war Hermann Gmeiner – lebenslang verankert im christlichen Glauben – sicher, dass „der Herrgott mich auserwählt hat“. Und er war auch überzeugt davon, „dass fester Wille, rastloses Bemühen und ein Sich-Berufen-Fühlen immer zu Erfolg führen müssen“.<sup>26</sup>

Eine Referenz an die katholische Kirche war außerdem eine der Grundregeln des SOS-Kinderdorfs der ersten Jahre: das freiwillige Zölibat der Kinderdorfmütter. Hermann Gmeiner verwehrte diesen Frauen mithin

<sup>23</sup> *Hofer/Lienhart*: Idealistisch und wagemutig (wie Anm. 2), S. 93.

<sup>24</sup> *Ebenda*: S. 61.

<sup>25</sup> *Ebenda*: S. 60.

<sup>26</sup> *Schreiber/Vyslozil*: Dynamik der frühen Jahre (wie Anm. 8), S. 51.



etwas, was er selbst nicht in Anspruch nahm: die eheliche Liebe und Geborgenheit einer sexuellen Beziehung. Angeblich wollte er mit seiner Idee, Kinder von keuschen Frauen erziehen zu lassen, ursprünglich noch weiter gehen. So hatte er sogar einen Frauenorden im Sinn, aus dem sich die Mütter für die Kinderdörfer rekrutieren sollten. Erst der vehemente Widerstand seiner MitarbeiterInnen brachte ihn zur Aufgabe dieser ersten Idee.

Schließlich gelang es ihm auch durch die Betonung des Tirolerischen und der Tatsache, dass es ein Projekt war, das ohne fremdländische Einflüsse die Kraft aus dem eigenen Volk bezog, patriotische Werte anzusprechen. Seine diesbezüglichen Appelle fruchteten.<sup>27</sup>

#### Die Sanktionierung sozialer Verhaltensweisen

So sehr Hermann Gmeiner den sozialen Werten und Regeln des Tirols der Nachkriegsjahre entsprach, so wenig ließ sich SOS-Kinderdorf mit zwei anderen wesentlichen Anschauungen der damaligen Zeit vereinbaren: mit dem Bewahren von Traditionen bzw. dem Nicht-Hinterfragen von Althergebrachtem sowie der generellen Geringschätzung der Jugend.

Eine neue Idee, die noch dazu von jungen Leuten ausging, war daher doppelt suspekt:

Hermann Gmeiners Credo „Und bei weitem nicht zuletzt hängt die Qualität unseres Lebens, das ein Leben in der Gesellschaft ist, von der Qualität der Beiträge ab, die jeder einzelne zur Betreuung und Erziehung aller unserer Kinder leistet“<sup>28</sup> passte nicht ins Bild einer Gesellschaft, die Alter und Reife über die Maßen hochhielt. Ebenso inadäquat war daher auch Gmeiners Überzeugung, dass es etwas Neuem bedurfte: „Schon in jungen Jahren glaubte ich, zunächst vage, dann mit zunehmender Bestimmtheit, mir und den anderen einen schlechten Dienst zu erweisen, wenn ich nichts als Anpassung an das Übliche, an die gesellschaftlichen Gegebenheiten und Konventionen anstrebte.“<sup>29</sup>

Und so fiel das offizielle Land Tirol als finanzieller Förderer des SOS-Kinderdorfprojekts auch anfänglich zur Gänze aus. Hermann Gmeiner: „Es ist etwas geschehen, an das ich nie gedacht hätte. Man hat mich mit meiner Idee überall vor die Türe gesetzt. Ich war bei allen Stellen, von denen ich gedachte hatte, dass sie dankbar wären, wenn jemand einen

<sup>27</sup> *Ebenda*: S. 62.

<sup>28</sup> *Hermann Gmeiner*: Eindrücke, Gedanken, Bekenntnisse. Innsbruck-München 1979, S. 103.

<sup>29</sup> *Ebenda*: S. 17.

Plan bringt, der eine Lösung der Jugendprobleme anschneidet. Man hat mich aber für einen Narren gehalten. Man hat über mich gelacht. Man hat mich höflich, aber entschieden überall hinausgeworfen.<sup>30</sup>

Gmeiner verlegte sich schließlich darauf, nicht öffentliche Einrichtungen und Institutionen, sondern Einzelpersonlichkeiten des politischen Establishments für SOS-Kinderdorf zu gewinnen wie Innsbrucks Bürgermeister Anton Melzer, den Lienzer Bezirkshauptmann Otto Hosp oder den späteren Innsbrucker Bürgermeister Alois Lugger.

Insofern war es auch von besonderer Bedeutung und kam einer indirekten offiziellen Anerkennung gleich, wenn Tirols Landeshauptmann-Stellvertreter Mayr anlässlich des Spatenstichs zum „Haus der Tiroler Industrie“ sagte: „Wir müssen endlich einsehen, dass die Bedenken des Alters nicht immer richtig am Platze sein müssen. Ich begrüße die stürmische Begeisterung der Jugend. Sie zeigt uns immer wieder, dass sie zu unser aller Nutz und Frommen oft schon jene Probleme durch die Tat gelöst hat, welche die bedächtige Erfahrung des Alters noch theoretisch behandelt. Seien wir glücklich, dass das revolutionäre Element unserer Jugend stark und auf die Schaffung neuer menschlicher Werte und nicht auf Zerstörung bedacht ist. [...] Deshalb fühle ich mich verpflichtet, meine Sorge dem Kinderdorf zu widmen.“<sup>31</sup>

Die von Anthony Giddens angesprochenen Sanktionen sozialer Regeln kamen aber – abgesehen von oben beschriebener mangelnder bzw. zögernder Unterstützung – auch in Form von gezielten Gegenschlägen auf Hermann Gmeiner und sein Projekt zu.

Zweifelsohne hatte der Erfolg von SOS-Kinderdorf in den Anfangsjahren – immerhin war damals keine andere österreichische Hilfsorganisation (vielleicht sogar im ganzen deutschsprachigen Raum) so professionell und erfolgreich, mithilfe von Marketing Gelder aufzutreiben – die Neider auf den Plan gebracht.

Zum einen wurde Hermann Gmeiner mehrmals beschuldigt, er hätte Gelder unterschlagen. Diese Vorwürfe stellten sich immer wieder als haltlos heraus und verschwanden schließlich völlig. Von größerer Tragweite waren da hingegen die kurzfristige Beschlagnahmung des Vereinsvermögens und die Sperre der Bank- und Postscheckkarten sowie die Versiegelung von Gmeiners Schreibtisch durch die Innsbrucker Bezirksverwaltung wegen eines Formfehlers der eifrigen Jungen: unerlaubten Plakatierens und behördlich nicht genehmigter Sammlungen.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> *Schreiber/Vyslozil*: Dynamik der frühen Jahre (wie Anm. 8), S. 75.

<sup>31</sup> Elternlose Kinder finden Mutter und Heimat. In: *Tiroler Tageszeitung*, 3. Dezember 1949.

<sup>32</sup> *Schreiber/Vyslozil*: Dynamik der frühen Jahre (wie Anm. 8), S. 71 f.

Dann versuchte die Konkurrenz zurückzuschlagen:  
Pro Juventute schickte 1951 Experten zur Besichtigung nach Imst, um sich dann mit einem negativen Bericht an die Tiroler Behörden zu wenden und sich selbst anzubieten, „an der Sanierung der Zustände mitzuhelfen und beizutragen, dass die in der Siedlung Imst des SOS-Kinderdorf Tirol eingewiesenen Kinder nicht weiterhin oder gar dauernd gesundheitlichen, psychischen und charakterlichen Gefährdungen ausgesetzt bleiben“.<sup>33</sup>

Aber auch aus Caritas-Kreisen wehte ein rauer Wind:

Dort wollte man nämlich SOS-Kinderdorf schlucken, also als eigenständige Organisation auflösen und in die Caritas-Organisation integrieren. Als Gmeiner dies ablehnte, avancierte der damalige Caritas-Direktor Steinfelder zu seinem Erzfeind und veranlasste, an alle Dekane und Priester Anti-SOS-Kinderdorf-Briefe zu verschicken. „Wehret der SOS-Kinderdorfidee“ war der Tenor, denn erstens wäre die SOS nicht katholisch, und wenn zweitens das Projekt scheitern sollte, dann würden alle sagen, das Katholische habe versagt, und schon allein angesichts dieses Risikos dürfte es SOS nicht geben.<sup>34</sup>

### *Ressourcen*

#### Allokative Ressourcen: Geld

Hermann Gmeiner und seine Gruppe waren von Anfang an gezwungen, sich allokativer Ressourcen zu bemächtigen. Nach dem Kauf des Grundstückes in Imst galt das hauptsächliche Streben der SOS-Gründungsmitglieder und ihrer MitstreiterInnen dem Auftreiben von Geldern zur Unterstützung des Projekts.

Was die junge Organisation für ihre eigene Verwaltung brauchte, wurde ihr zumeist in Form von Naturalien zur Verfügung gestellt: so konnte sie gratis ihre Büros mit Organisationen wie dem Jugendrotkreuz oder der Caritas teilen. Hermann Gmeiner selbst wurde von zwei weiblichen Gründungsmitgliedern kostenlos versorgt: Helene Didl führte ihm den Haushalt und Maria Hofer bezahlte sein Auto.

Für die erforderlichen Investitionen bedurfte es jedoch barer Mittel.

Die allerersten Schritte dazu machte der SOS-Frauenring mit dem Werbeblatt „Frauen Tirols – Helft uns bauen!“ Jede Innsbrucker Familie sollte eine Liste bekommen, in die sich Frauen als Mitglieder mit einem

<sup>33</sup> *Ebenda*: S. 83. Es gab damals eine geschiedene Kinderdorfmutter.

<sup>34</sup> *Ebenda*: S. 177.

Beitrag von einem Schilling im Monat eintragen konnten. Die Werbung lief gut an, als aus jeder Frauenring-Liste eine Frau ersucht wurde, selbst zehn Mitglieder zu werben.<sup>35</sup>

Die Gruppe um Gmeiner entwickelte aber daneben noch viele weitere Vorschläge, wie man zu Geld kommen könnte. Letztlich einigte man sich auf die sogenannte Weihnachtskartenaktion und bot dafür Karten an, die billiger waren als im Handel. Möglich wurde dieser Okkasionspreis durch ein besonders gutes Verhandlungsergebnis, das Hermann Gmeiner mit Tyrolia-Druck erzielte: Er erhielt Kredit insofern, als der Druck der Weihnachtskarten erst viel später bezahlt werden musste. Der Versand der Ersten Weihnachtskartenaktion erfolgte am 17. November 1949 und brachte bereits einen Reinerlös von für damalige Verhältnisse unglaublichen 110.000 Schilling. Damit wurde sogleich das zweite Haus in Imst unter dem Namen „Weihnachten 1949“ errichtet.

Zusätzlich inszenierten die jungen Leute und ihre HelferInnen sogenannte Bausteinaktionen: Dabei wurden Modelle von SOS-Kinderdörfern in Kaufhäusern aufgestellt, damit sich die zukünftigen SpenderInnen und Mitglieder viel besser vorstellen konnten, worin sie „investierten“. Später gab es dann auch noch Kinderdorf- und Jugendlotterien oder Briefmarkenaktionen. Das *Direct Mailing* wurde allerdings im Laufe der Zeit so teuer, dass SOS-Kinderdorf auf das Marketing-Produkt „Zeitung“ umstieg. Das war die Geburtsstunde des *Kinderdorfboten*. Später folgten ein Verlag und ein Kinderdorfkalender.

Die Gründungsmitglieder richteten auch Schreiben an alle Tiroler Bürgermeister mit der Bitte, sie bei der Aufstellung von Arbeitsgruppen zu unterstützen oder durch lokale Veranstaltungen und Aktionen zugunsten des Kinderdorfs zusätzliches Geld hereinzubringen. Die Bürgermeister sollten – so der Gedanke – bei allen diesen Veranstaltungen den Ehrenschutz übernehmen. Außerdem sollten sie ihre Leute an die Einzahlung für die SOS-Weihnachtskarten erinnern. Nicht zuletzt aufgrund dieser Initiative kam es dazu, dass schon bei der Firstfeier in Imst 1949 einige handverlesene Tiroler Prominente anwesend waren.

Franz Müller wiederum ließ in einen Film über Pater Flanagan und die Boys Town,<sup>36</sup> der damals in Tirol in die Kinos kam, das neue SOS-Logo einblenden. So entstand ganz natürlich bei allen Kinobesuchern der Eindruck, es handelte sich hier um einen Film von SOS. Das hatte auf

<sup>35</sup> *Hofer/Lienhart*: Idealistisch und wagemutig (wie Anm. 2), S 73. Im Juli 1949 gab es bereits eine Broschüre SOS-Kinder Tirol.

<sup>36</sup> Eine ähnliche Waisenhaus-Kinderinitiative aus den USA.

den Bekanntheitsgrad und die Glaubwürdigkeit der jungen Organisation äußerst positive Auswirkungen.

Das Wirtschaftsgebäude und Einrichtungen wie Wäscherei, Lagerräume, Werkstätten, Planschbecken und ein Spielplatz wurden von einer weiteren Marketing-Initiative, dem Tag des Kinderdorfes, finanziert. Am 1. und 2. Juli 1950 fand sich schon Tirols Landeshauptmann Hofrat Dr. Weißgatterer (und nicht sein Stellvertreter) ein. Am 1. Juli fanden ein Konzert im Landhaus sowie eine Sammlung während eines Trachtenfestes des Verkehrsamts statt. Am darauf folgenden Sonntagvormittag wieder gab es einen Märchenumzug durch Innsbruck und danach eine Vorführung von Märchenspielen und Reigen auf dem Platz vor dem Landestheater.

1951 wurde der SOS-Frauenring wieder aufgelöst und wich einem professionelleren Fundraising-Konzept, demzufolge der Kinderdorfbote viermal jährlich mit Erlagschein verschickt werden sollte. Und erst jetzt wagte man es, die Idee einer SOS-Kinderdorf-Mitgliedschaft umzusetzen: Anfänglich, nur vier Jahre nach dem Ende des Kriegs, hatte diese naheliegende Möglichkeit, SOS-Kinderdorf bekannt zu machen und mit Mitteln auszustatten, keine Freunde unter den Gründungsmitgliedern gefunden: zum einen, weil nach dem Krieg ja so viele Menschen in Österreich kaum selbst das Nötigste zum Überleben hatten, und dann vor allem weil eine Mitgliedschaft „per se nach Ständestaat und 3. Reich aussah und daher umstritten war“.<sup>37</sup>

Hermann Gmeiner war immer der Meinung gewesen: „Das Geld liegt auf der Straße, nur Ihr seht es nicht.“<sup>38</sup> Er war es auch, der sich für die 1-Schilling-Spendenaktion einsetzte. Denn das würde die Reichen anziehen, eine hohe Glaubwürdigkeit verschaffen und nahezu automatisch den Bekanntheitsgrad steigern.

Einen Schilling pro Monat erbat sich SOS-Kinderdorf von den Menschen in Tirol – das war eine Summe, die trotz der schlechten Zeit in den Nachkriegsjahren von vielen aufgebracht werden konnte. Indem Gmeiner aber auf Masse setzte, gelang ihm ein ungeheurer Mobilisierungsschub und ein damit einhergehender sprunghaft ansteigender Bekanntheitsgrad.

#### Autoritative Ressourcen

Hermann Gmeiner entwickelte aufgrund von drei Parametern Herrschaft über andere Akteure: Seiner Kommunikationsfähigkeit, seines Umgangs

<sup>37</sup> *Schreiber/Vyslozil*: Dynamik der frühen Jahre (wie Anm. 8), S. 56.

<sup>38</sup> *Ebenda*: S. 69.

mit den Medien und seiner Begeisterungsfähigkeit gegenüber MitarbeiterInnen und MithelferInnen. Dies soll allerdings die Beiträge und den Einsatz der anderen Gründungsmitglieder und KämpferInnen der ersten Stunde nicht schmälern.

– Hermann Gmeiners Kommunikationsfähigkeit

Von allem Anfang an war seine Überzeugungskraft legendär. So schrieb die *Illustrierte Wochenschau* 1949: „Der junge Mann entwickelte uns seine Pläne so zuversichtlich, als ob er einer der reichsten Männer des Landes wäre.“<sup>39</sup>

Seine besonderen Fähigkeiten in Organisation und Kommunikation waren schon vor SOS-Kinderdorf bekannt gewesen. So wurde Hermann Gmeiner nach dem Krieg vom Kaplan der Pfarre Innsbruck-Mariahilf gebeten, eine Jugendgruppe aufzubauen. Und er tat dies so erfolgreich, dass er dafür sogar eine Anerkennung von der Jugendzentrale aus dem fernen Wien erhielt.<sup>40</sup> Deshalb wurde Gmeiner Anfang 1948 Dekanatsjugendführer und begann, Kontakte zum Innsbrucker Bischof herzustellen. 1948 führte er den sogenannten Jugendtag in Tirol ein, zusätzlich gelang es ihm auch, 400 Schilling Gehalt für einen hauptamtlichen Jugendführer in der Diözese durchzusetzen.

Begabung, Talent und – zumindest nach einigen Monaten und den ersten Jahren – Erfahrungen waren Hermann Gmeiner allerdings auf dem Weg zum Erfolg „seines“ SOS-Kinderdorfprojekts nicht genug. In diesem Punkt offenbart sich sein grundsätzlicher und hoher Anspruch in Richtung Professionalität. Er suchte als Triebfeder der Bewegung, als die er sich in den frühen 1950er Jahren etablierte, den Kontakt mit Vollprofis – konkret mit dem amerikanischen Werbepsychologen Ernst Dichter, der ihm beibrachte, was damals in den USA professionelles Fundraising bedeutete. Dichter war gebürtiger Österreicher und gilt als der Vater der Motivforschung, der erstmals aufzeigte, dass Kaufentscheidungen in erster Instanz durch die Befriedigung der kleinen geheimen Wünsche der KonsumentInnen getroffen werden.

– Hermann Gmeiners Umgang mit den Medien

SOS-Kinderdorf war von Beginn an ein Vorzeigemodell für State-of-the-art-Marketing und -Kommunikation.

Auch in den klassischen Printmedien funktionierte das Agendasetting makellos: So titelte die *Tiroler Tageszeitung* am 3. Dezember 1949: „El-

<sup>39</sup> *Ebenda*: S. 59.

<sup>40</sup> *Ebenda*: S. 40.

ternlose Kinder finden Mutter und Heimat“. Weiters war zu lesen: „Eine Idee hat nicht nur Boden, sie hat die Herzen gefunden, die alle Schwierigkeiten überwinden, die sich einem derartig riesigen Projekt, wie es der Bau eines Kinderdorfes ist, naturgemäß entgegenstellen.“ Das Projekt wurde in bewährter und auch heute noch funktionierender Manier (siehe „Licht ins Dunkel“ und ähnliche groß angelegte Spendenaufwurf-Aktionen) als patriotische Höchstleistung dargestellt: „Tausende trugen aus liebendem Herzen zum Gelingen des Projektes bei. [...] Die harten Kriegs- und Nachkriegsjahre haben es nicht vermocht, die Herzen unserer Tiroler zu verhärten.“

Angesichts der wohlwollenden Pressemeldungen waren dann auch offensichtlich die Behörden rascher zur Unterstützung bereit als bisher: „Und auch die Behörden haben dem Amtsschimmel die Sporen in die Weichen gedrückt, dass dieser klapprige Gaul eine Höchstleistung vollbringe. Und, zur Ehre der Behörden sei gesagt: Ihr gefürchteter Amtsschimmel hat sich in allen den mit dem Kinderdorf zusammenhängenden Fragen zu einem wahren Rennpferd entwickelt, das keine Konkurrenz zu scheuen braucht.“<sup>41</sup>

Jedenfalls betonte auch die *Tiroler Tageszeitung* die „zähe Beharrlichkeit und aufopferungsvolle Hingabe“, mit der die Gruppe unter der Leitung von Hermann Gmeiner ihr Projekt vorangetrieben hat. Es wären demnach auch nur sechs Monate zwischen den ersten Gesprächen und der Firstfeier des ersten Hauses vergangen.

Bei der Firstfeier selbst waren zwei Aspekte besonders signifikant für die hohe Professionalität, mit der Gmeiner die Spielregeln der Medien für sich und SOS-Kinderdorf nutzte. Erstens: Der Spatenstich für das zweite Haus in Imst, das Haus „Weihnacht 1949“, erfolgte durch zwei Waisenkinder, einen sechs- und einen neunjährigen Buben. Kinder waren und sind die besten Fotomotive – das war auch 1949 schon so. Und zweitens: Die neu zu bauenden Häuser selbst trugen Namen, die Symbole und damit Anziehungspunkte für das SOS-Kinderdorf sein sollten: Denn wer wollte nicht für ein „Haus Frieden“ oder ein „Haus Weihnachten 1949“ spenden und damit bei der guten Sache dabei sein?

In weiterer Folge erhielten die SOS-Kinderdörfer nicht nur wegen der professionellen Inszenierung und Hermann Gmeiners Status als wortreicher Interviewpartner gute PR, sondern ebenso deshalb, weil sie Kinder auch von außerhalb Tirols aufnahmen, weil es ganz egal war, ob es Eltern gab, die zahlen konnten oder nicht und weil ab 1951 eine Zuweisung von den Fürsorgeämtern möglich war.

<sup>41</sup> Vgl. Anm. 6.

– Hermann Gmeiners Umgang mit seinen MitarbeiterInnen  
Jene MitarbeiterInnen, die auf Dauer mit Hermann Gmeiners autoritärem Stil nicht zurechtkamen, verließen die Organisation. Aber auch sie, und nicht nur jene, die blieben und im Laufe der Jahre dazukamen, konzedierten ihm eine überdurchschnittliche Begeisterungsfähigkeit. Sein Elan und seine Überzeugung, dass das Gute machbar war – „Red nit, tuats was!“<sup>42</sup> – elektrisierte viele und inspirierte sie zu Höchstleistungen, durchaus auch zu Minimalkonditionen.

Besonders alleinstehende Frauen, auf die er als potenzielle Kinderdorfmütter oder auch als MitarbeiterInnen in der zweiten Reihe der Verwaltung in erster Linie angewiesen war, scharten sich um ihn. Und er kompensierte deren niedrige Bezahlung mit etwas Unbezahlbarem, wonach sich diese Frauen vor allem sehnten: Mit ungewöhnlich viel persönlicher Zeit und Aufmerksamkeit. Bekannt ist etwa, dass er die ersten Silvesterabende mit seinen SOS-Kinderdorfmüttern verbrachte: ein einziger Mann unter lauter ehelos und keusch lebenden Frauen. Mangels eigener familiärer Verpflichtungen und Verbindungen konnte er das auch uneingeschränkt tun.

Hermann Gmeiner setzt seine hohe Anziehungskraft auf Frauen – er bekam zeitlebens unzählige Liebesbriefe – im Interesse von SOS-Kinderdorf ein.

### *Die reflexive Steuerung seiner Handlungen*

#### Handlungsmotivation

Schreiber und Vyslozil beschreiben Hermann Gmeiners überdurchschnittliche Anstrengungen für die Idee des SOS-Kinderdorfs als Kompensation „seiner inneren Leere“ und vermuten eine manisch-depressive Grundstimmung, die ihn in seinen Gemütslagen zwischen überschwänglich und depressiv hin und herschwanken ließ.<sup>43</sup> „Er war Antreiber und Getriebener in einer Person.“<sup>44</sup>

Was die Autoren mit „seiner inneren Leere“ meinen, ist rasch dargestellt: Schon als 5-Jähriger durch den Tod der Mutter Halbwaise, wurde er gemeinsam mit seinen Geschwistern von der ältesten Schwester Elsa aufgezogen. Ganz bestimmt waren seine Kindheit und Jugend auf einem

<sup>42</sup> [www.eubusiness.at/politik/121-sos-kinderdorf-entsprang-vor-60-jahren-aus-dem-verein-societas-socialis](http://www.eubusiness.at/politik/121-sos-kinderdorf-entsprang-vor-60-jahren-aus-dem-verein-societas-socialis) (4.12.2011).

<sup>43</sup> *Schreiber/Vyslozil*: Dynamik der frühen Jahre (wie Anm. 8), S. 11.

<sup>44</sup> *Ebenda*: S 42.



Vorarlberger Bergbauernhof in den Jahren nach dem Ersten Weltkrieg von großen Entbehrungen und Einsamkeit geprägt. Herausragendes zustande zu bringen schien ihm das geeignete Mittel, um Nähe und Anerkennung innerhalb seiner Familie zu erfahren: „Hermann Gmeiner wollte immer etwas Großes leisten und erst dann wieder vor Vater und Geschwister treten.“<sup>45</sup>

Einsamkeit sollte auch, ungeachtet der vielen offiziellen Würdigungen und seiner öffentlichen Bekanntheit, ein prägendes Moment seines ganzen Lebens bleiben. Denn Hermann Gmeiner sollte nie eine offizielle Beziehung mit einer Frau haben. Zweifelsohne war ihm dieses „Konzept“ auch eine wesentliche Voraussetzung für seine lebenslange und -bestimmende Hingabe zu „seinem“ Projekt. Er hatte nichts, was er aufgeben musste, keine Familie und auch kein Geld.

So ist es legitim zu interpretieren, dass er mangels einer persönlichen Bindung seine Sehnsucht nach Zuneigung, Nähe und Wärme einerseits durch die Bewunderung von Seiten der SOS-Kinderdorfkinder sowie seiner MitarbeiterInnen zu ersetzen versuchte. Und dass er andererseits auch deshalb die Organisation so rasch und intensiv zur *world trade mark* machte, weil er sich dadurch immerwährender Beschäftigung und – aufgrund seines durchschlagenden Erfolgs – auch permanenter internationaler Würdigung sicher sein konnte.

Mit der Idee, den Kindern die fehlende Mutter zu setzen, drückte Hermann Gmeiner nicht zuletzt seine aus der eigenen Biographie verständliche Empathie für die Situation von Waisen aus: Nur zu gut konnte er ihre Sehnsucht nach einer Mutter verstehen.

Frage man Hermann Gmeiner selbst nach seiner Motivation, dann formulierte er Folgendes: „Mir schwebte vor allem ein Gutsein vor, das ein Gutsein der Tat ein effektiver Beitrag zum Leben war, ein Gutsein, das wie Korn gesät und geerntet werden konnte und der Kultivierung der Menschheit diene.“<sup>46</sup> Gutsein nach Hermann Gmeiner versteht sich daher als Beitrag zur Weiterentwicklung und Unterstützung des Menschen: „Man kann nur helfen, wenn man zuerst nur bedingungslos gut ist und ja sagt.“ Und er führt weiter aus: „Zum Gutsein gehört Mut.“<sup>47</sup>

Anthony Giddens unterscheidet bei der Handlungsmotivation zwischen bewussten und unbewussten Bedürfnissen – bei Hermann Gmeiner scheinen nach vorliegender Dokumentationslage letztere, die unbewussten Bedürfnisse, zu überwiegen.

<sup>45</sup> *Ebenda*: S 31.

<sup>46</sup> *Gmeiner*: Eindrücke (wie Anm. 28), S. 29.

<sup>47</sup> *Ebenda*: S. 25.

### Handlungsrationalisierung

Rational – also äußerlich - gab es vor allem einen guten Grund für Hermann Gmeiners Aktivitäten: Die Not war groß.

1949 gab es in Tirol 2.654 Witwen, 4.670 Halbwaisen und 102 Vollwaisen; 2.766 Kinder warteten auf die Rückkehr ihrer Väter aus der Kriegsgefangenschaft. Das Tiroler Fürsorgewesen war schwer defizitär: es mangelte an Pflegeplätzen, an Fürsorgemitteln, an einschlägig ausgebildetem Personal, die Heime und Internate waren überfüllt und dem Zeitgeist entsprechend war der Erziehungsstil „autoritär und militärisch orientiert“.<sup>48</sup> 1947 waren 50 Prozent der Tiroler Schulkinder unterernährt, uneheliche Mütter bekamen gar keine Unterstützung von der Fürsorge und entledigten sich daher oft ihrer Kinder – jedenfalls gab die Caritas 1949 in Tirol 500 Neugeborene ohne Mutter an.<sup>49</sup>

Und keine Verbesserung war in Aussicht: Das Land Tirol hatte schon Schwierigkeiten, mit den nach dem Krieg knappen Geldmitteln eine halbwegs funktionierende Fürsorge aufrechtzuerhalten. Zusätzliche Projekte konnten schon aus diesem Grund nicht finanziert werden. Außerdem entsprach es „nicht der politischen Linie in Tirol, das Sozialbudget auszuweiten“.<sup>50</sup> Als traditionell konservatives, von der ÖVP regiertes Bundesland waren die Schwerpunkte der Landespolitik noch nie im Sozialbereich angesiedelt.

Gleichzeitig gab es nach 1945 genug alleinstehende Frauen, die sich nach einer Betätigung mit emotionalen Aspekten sehnten: Lehrerinnen, die damals noch weitestgehend unverheiratet waren bzw. sein mussten, Krankenschwestern, Bauerntöchter und natürlich (Kriegs-)Witwen.

### Die reflexiv gesteuerte Handlung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von SOS-Kinderdorf war jedenfalls der Fokus auf die eine große Idee: „verlassenen Kindern und Waisenkindern eine Mutter geben“.<sup>51</sup>

Dazu, und nur dazu, suchte Hermann Gmeiner gezielt Partner, die sein Projekt entweder wohlwollend goutiert oder aktiv unterstützt haben. Allen voran werden der Psychologe Univ. Prof. Vinzenz Neubauer, Landes-

<sup>48</sup> *Hofer/Lienhart*: Idealistisch und wagemutig (wie Anm. 2), S 57.

<sup>49</sup> *Schreiber/Vyslozil*: Dynamik der frühen Jahre (wie Anm. 8), S. 16.

<sup>50</sup> *Ebenda*: S. 75.

<sup>51</sup> *Claudio J. Honsal*: Hermann Gmeiner: Der Vater der SOS-Kinderdörfer. München 2009, S. 66.

hauptmannstellvertreter Josef Anton Mayr und der Imster Bürgermeister Josef Koch, der selbst ein ehemaliges Waisenkind war, genannt.

Ganz bewusst dockte Hermann Gmeiner bei den klassischen Tiroler Werten der Nachkriegszeit an und brachte sie zugunsten des SOS-Kinderdorf-Projekts ins Spiel. So hieß es etwa im Antwortschreiben auf die erste Kontaktaufnahme von Seiten der Gemeinde Imst:

„Die Leitung obliegt dem Initiator des SOS-Frauenring-Gedankens, stud. Med. Gmeiner Hermann, die anderen Mitglieder setzen sich aus staatlich geprüften Fürsorgerinnen und Diplom-Krankenschwestern zusammen, denen ein kaufmännischer Berater zur Seite steht. [...] Die Betreuerinnen rekrutieren sich aus dem sorgfältigst ausgesuchten Frauenmaterial.“<sup>52</sup>

Den Ball der Verantwortung für das Wohl armer (Waisen-)Kinder geschickt zuspieldend, heißt es dann weiter: „Somit liegt es an Ihnen, das Tempo unserer Geschäfte zu bestimmen und somit Imst auch das erste SOS-Kinderdorf zu sichern.“<sup>53</sup> Die Gemeinde Imst übernahm daraufhin die Kosten für die Einleitung von Licht und Wasser und verkaufte den Grund um nur 5 Schilling/m<sup>2</sup>. Ab August 1949 übernahm jedenfalls Gmeiner die Leitung, es erfolgte eine Begehung des Grundstücks mit einem Architekten und am 2. September präsentierte Hermann Gmeiner gemeinsam mit Franz Müller, dem Architekten und Herta Troger im Gemeinderat von Imst das Vorhaben. Im Gemeinderat selbst argumentierte Bürgermeister Koch dann auch noch mit „günstiger Belebung der Wirtschaft“.

Wenig später traf Gmeiner gegenüber dem Imster Bezirkshauptmann psychologisch den Nagel auf den Kopf: „Es geht mir [...] um die Ideologie des Abendlandes, es geht darum, dass wir nicht einer sozialen und geistigen Verunsittlichung entgegengehen.“<sup>54</sup> Welche/r PolitikerIn könnte da schon Nein sagen?!

Dennoch: Das Risiko und damit der Erfolgsdruck waren groß. Sollte das Projekt SOS-Kinderdorf scheitern, fiel der Grund ohne notwendige Rückzahlungen wieder an die Gemeinde Imst zurück.

Nach dem gleichen Schema, nur jeweils adaptiert auf die regionalen Verhältnisse, ging Hermann Gmeiner in den nächsten Jahren dann bei den anderen SOS-Kinderdörfern vor.

<sup>52</sup> *Schreiber/Vyslozil*: Dynamik der frühen Jahre (wie Anm. 8), S. 64. Man beachte das Wort „Frauenmaterial“!

<sup>53</sup> *Ebenda*: S. 66.

<sup>54</sup> *Ebenda*: S. 67 f.

So konnte Hermann Gmeiner im Sinne von Anthony Giddens einen Unterschied herstellen – ohne ihn sähe die Welt der elternlosen Kinder weltweit anders aus.

### Conclusio

Hermann Gmeiner ist ein probates Beispiel dafür, wie selbst unter schwierigen Bedingungen – akute große Not auf der einen und geringe finanzielle Mittel, geringe Unterstützung durch Behörden und ein gegenüber Innovationen und Jugendlichen skeptisches Klima im Land auf der anderen Seite – das Aufsetzen und Managen eines neuen Projekts gelingen kann.

Im Wesentlichen ist sein Erfolg folgenden Faktoren zuzuschreiben:

- Erstens: Er machte sich die herrschenden Regeln – Gute Taten sind gut, Katholisch ist gut, Anti-sexuell ist gut, Tirol ist gut, Patriarchalisches Vorgehen ist gut – zunutze. Opportunismus darf man dabei Hermann Gmeiner nicht vorwerfen. Er war ein typisch männlicher Vertreter seiner Zeit oder besser gesagt: der Systeme und Strukturen in seiner Zeit. Er musste sich also nicht verstellen, um die herrschenden Regeln für das SOS-Kinderdorf zu instrumentalisieren. Seine besondere Leistung war es aber, gezielt und konsistent diese Regeln offensiv mit „seinem“ Projekt zu verbinden, das heißt SOS-Kinderdorf auf Basis dieser Regeln zu kommunizieren.
- Zweitens: Er war hervorragend im Aufbringen der notwendigen Ressourcen: Geld, VIPs als Träger und Multiplikatoren sowie überdurchschnittlich einsatzbereite und im Projektmanagement fähige MitarbeiterInnen. Dabei halfen ihm nicht nur Talent und Erfahrung, sondern auch sein immerwährend hoher Anspruch, *state of the art* zu sein und sich von keinem geringeren als einem der damaligen Marketing-Gurus beraten zu lassen.
- Drittens: Er selbst war intrinsisch höchstmotiviert: das half ihm auch, ohne Scheu auf Prominente zuzugehen, in deren Kreise er aufgrund seiner Sozialisierung sonst kaum Zugang gehabt hätte. Das half ihm weiters, Anreißer zu sein und sich und andere mitzureißen.
- Viertens: Es gab hervorragende und bestens kommunizierbare rationale Gründe für sein Handeln. Die Story – „Durch Sie bekommen Waisenkinder wieder eine Familie“ – war klar, der Bedarf einleuchtend, die Lösung wurde von Experten unterstützt. Außerdem war Hermann Gmeiner sein eigener bester *storyteller*, der außerdem gekonnt für die Verbreitung der guten Geschichte sorgte.

Legt man nun zwei weitere wesentliche soziologische Begriffe nach Giddens – Macht und Zwang – auf Hermann Gmeiner an, dann stellt sich die Analyse wie folgt dar:

- Nach Giddens haben nicht nur die im klassischen Sinne Mächtigen, sondern alle AkteurInnen Macht. „Macht bleibt jedoch eine Frage von Fähigkeiten und Ressourcen.“<sup>55</sup> Hermann Gmeiner hat das deutlich unter Beweis gestellt. Machterreichung war aber nur ein Teilaspekt des Gmeiner'schen Erfolgs. Der ehemalige Vorarlberger Bergbauernbub war auch geschickt in der Aufrechterhaltung von Macht: Er setzte nämlich die Instrumente der Kommunikation fast im Sinne eines modernen Wissensmanagements strategisch und hochprofessionell ein. Denn wer – so Giddens – Macht ausübt, muss die Speicherung der autoritativen und allokativen Ressourcen vorsehen, denn sie bewahren und kontrollieren Informationen oder Kenntnisse. Das heißt: „Speicherung setzt Medien der Informationsdarstellung, Formen der Wiederauffindung oder Erinnerung von Informationen und [...] Formen der Verbreitung voraus.“<sup>56</sup>
- Zwang wiederum ist nach Giddens nicht von vornherein alleiniges Charakteristikum der Struktur. Struktur bedeutet vielmehr auch immer eine Möglichkeit, die zu nutzen genauso in der Hand des Akteurs oder Handelnden läge. Demgemäß nutzte Hermann Gmeiner die vorhandenen Strukturen – siehe oben – und wurde durch diese vordergründigen Einschränkungen gleichsam beflügelt und angespornt. Ob Struktur eher Zwang, also Einschränkung, oder mehr Möglichkeit, also Potenzial für den involvierten Akteur ist, hängt von seiner/ihrer Konstellation und Grundkonditionierung ab.

Auf einer allgemeinen Basis – und unabhängig von Anthony Giddens' Terminologie – bleibt abschließend festzuhalten, dass das Individuum, der Akteur, der Handelnde, die Persönlichkeit dann imstande ist, Neues innerhalb bestehender Systeme und Strukturen aufzurichten, wenn die Werte der Zielgruppen auf das geplante Projekt übertragen werden, die notwendigen Ressourcen mobilisiert werden, Top-ExpertInnen konsultiert werden, Einsatz und die damit verbundene Begeisterungsfähigkeit hoch sind, die Projektlösung klar und einfach kommunizierbar ist und eine fundierte Gesamtplanung dahintersteht.

Hermann Gmeiner entspricht – und dieser abschließende Ausflug in die Politikwissenschaft sei gestattet – außerdem in einem hohen Ausmaß

<sup>55</sup> *Treibel*: Einführung in soziologische Theorien (wie Anm. 13), S. 265.

<sup>56</sup> *Giddens*: Konstitution der Gesellschaft (wie Anm. 10), S. 319.

den Kriterien eines *political leaders* gemäß der Definition der Sektion Political Leadership der Österreichischen Gesellschaft für Politikwissenschaften: „Basierend auf dem jeweiligen politischen Kontext meint Political Leadership das Wollen und die Fähigkeit einer Person oder Gruppe, gesellschaftliche Prozesse nachhaltig zu gestalten, wobei gilt: Einhaltung der Menschenrechte, Allgemeinwohl vor Eigennutz und Einbindung der Beteiligten vor Alleingängen.“<sup>57</sup>

Wenn wir die Etablierung einer zusätzlichen Struktur zur Unterstützung von Waisenkindern oder sozial geschädigten Kindern als einen gesellschaftlichen Prozess verorten, dann hatte Gmeiner zweifellos das Wollen und die Fähigkeit zu seiner Gestaltung. Dass SOS-Kinderdorf auf Nachhaltigkeit aufgebaut war und dieses Ziel angesichts des bis heute andauernden Erfolgs auch überzeugend erreicht hat, ist ein weiteres Faktum. SOS-Kinderdorf hält die Menschenrechte nicht nur ein, sondern ist ein wesentlicher Teil der aktuellen Menschenrechts-Community. Auch ist unzweifelhaft, dass SOS-Kinderdorf dem Allgemeinwohl dient, wiewohl Hermann Gmeiner auf emotionaler Ebene auch viel Nutzen aus seinem Engagement zog. Lediglich das letzte Kriterium obiger Definition – „Einbindung der Beteiligten vor Alleingängen“ – trifft nur sehr eingeschränkt zu: Wäre er nicht schon aus arbeitstechnischen Gründen unbedingt auf die Mithilfe möglichst vieler Menschen angewiesen gewesen, wäre das Projekt SOS-Kinderdorf gemäß seinem Persönlichkeitsprofil vermutlich von etlichen Alleingängen geprägt gewesen. So musste er MitstreiterInnen gewinnen; Prämisse war dabei, dass seine Vorstellungen letztlich zum Tragen kamen. Durch den von ihm entwickelten Gründungsmythos – Hermann Gmeiner als alleiniger Gründervater von SOS-Kinderdorf – sorgte er sogar aktiv dafür, dass dort, wo das einzige Mal tatsächlich andere gleichwertig neben ihm an der Gestaltung des Projekts beteiligt waren – nämlich bei der Gründung –, diese Beteiligung verschwiegen wurde. Erst lange nach seinem Tod hat die Organisation SOS-Kinderdorf für eine Zurechtrückung der Tatsachen in ihren Anfangsjahren gesorgt.

<sup>57</sup> <http://www.political-leadership.co.at/> (4.12.2011).