

## Den Wandel gestalten

**Anlässlich der Bundeskonferenz der Arbeiterwohlfahrt am 19.11.2005 in Hannover hat der Bundesvorsitzende Wilhelm Schmidt zur Verbandsentwicklung in der AWO u.a. ausgeführt:**



In der Arbeiterwohlfahrt haben wir nie die Augen verschlossen, wenn sich um uns herum Veränderungen vollzogen haben, die etwas mit unserem Selbstverständnis, unserem Auftrag und unserer Arbeit zu tun hatten. Nicht Untätigkeit sondern Tatkraft hat uns Stärke und Beständigkeit gegeben. Auf genau diese Tatkraft sind wir jetzt in einem Maße angewiesen, wie selten zuvor in unserer Geschichte.

Wir stehen vor existentiellen Zukunftsfragen und ebenso stehen wir mit unseren Dienstleistungsbetrieben vor enormen Herausforderungen. Die wirtschaftlichen Risiken haben extrem zugenommen und der Druck, etwas für das verbandliche Überleben tun zu müssen, ist hoch. Hinzu kommt, dass wir die rasante Geschwindigkeit zur Bewältigung der Probleme kaum noch selbst bestimmen können. Sie wird uns gewissermaßen von außen aufgezwungen.

Matthias Platzek hat mit einem Blick auf Japan kürzlich daran erinnert, dass man dort vom "Land des langen Lebens " spricht. Ich finde diese Betrachtung erfrischend positiv und wir sollten sie uns in der Arbeiterwohlfahrt zu eigen machen.

Vor fünf Jahren haben wir mit der Verbandsentwicklung eine Reformdebatte zur Modernisierung der Arbeiterwohlfahrt begonnen. Es geht dabei um nicht weniger als die Zukunftsfähigkeit unseres Verbandes – als ehrenamtliche Mitgliederorganisation und als soziales Dienstleistungsunternehmen. Allen, die sich in den Regionalkommissionen und der Bundeskommission bislang schon an der Reformdiskussion beteiligt haben, ist eins klar geworden: Die verbandsinternen Strukturprobleme sind grundlegender Natur geworden. Wir stehen mit Blick auf die politischen, sozialen und wirtschaftlichen Zukunftsfragen vor bisher nicht gekannten Aufgaben. Ohne eine Strukturreform würden wir unweigerlich unseren Bestand aufs Spiel setzen.

Es gibt einen tiefgreifenden Wandel, einen Systemwechsel in der sozialstaatlichen Versorgung. Der Sozialmarkt ist geöffnet für gewerbliche Anbieter, die offensiv und bundesweit expandieren. Die Aufgaben wachsen, die Einnahmen schrumpfen und die Folge ist ein bisher nicht gekannter Preiswettbewerb.

Vorstände und Geschäftsführungen können längst ein Lied davon singen, welche existentiellen Fragen damit für unsere Einrichtungen und Dienste verbunden sind. Bedarfspläne und partnerschaftliche Vereinbarungen mit öffentlichen Trägern sind Vergangenheit.

Dafür gibt es heute Marktanalysen und Auftragsvergaben über Ausschreibungsverfahren. Banken werden für den steigenden Kapitalbedarf in der AWO zur bevorzugten Adresse und hier gelten die Kriterien zur Kreditvergabe nach Basel II. Wer nicht ausreichend Eigenkapital vorweisen kann, wird sich dem Preiswettbewerb kaum stellen können. Und das ist dann rasch der Fall, wenn AWO-Gliederungen separat in zu kleinen Wirtschaftsräumen und in unwirtschaftlichen Betriebsgrößen agieren.

Viele von uns sind immer wieder erstaunt und vielleicht auch ein wenig stolz, wenn sie etwas über die Größenordnungen erfahren, mit denen wir inzwischen bundesweit als Dienstleister auf vielen Gebieten sozialer Arbeit wortwörtlich unterwegs sind. Sicher fragt sich auch mancher: Wie wird diese Arbeit in den 15.000 Einrichtungen und Diensten mit über 150.000 Fachkräften eigentlich in Zeiten chronisch knapper Kassen finanziert? Wer trägt die Verantwortung für die wirtschaftliche Existenz und die Überlebensfähigkeit unserer Betriebe?

Es sind die ehrenamtlichen Vorstände in unseren Gliederungen, welche mit allen Konsequenzen die volle rechtliche Verantwortung tragen. Sie sind nach dem Vereinsrecht das Geschäftsführungsorgan und haften deshalb auch für die ordnungsgemäße Erfüllung aller Aufgaben. Die Tragweite dieser Rechtsstellung wird ihnen meist erst in schlaflosen Nächten bewusst, wenn die Finanzen außer Kontrolle geraten sind, die wirtschaftlichen Schäden in der Zeitung ausgebreitet werden und in der Klageschrift von mangelnder Sorgfaltspflicht des Vorstandes die Rede ist. Wobei das richtig böse Erwachen erst dann kommt, wenn mit dem Privatvermögen gehaftet wird.

In den Zeiten traditioneller Partnerschaft zwischen Staat und Wohlfahrtspflege gab es für Vorstandsaufgaben noch eine erträgliche Balance zwischen Gestaltungsfreiheit und Sicherheit. Es ist ja nicht ewig lange her, dass die Politik Ansprüche auf soziale Leistungen ausweiten konnte, als man mit guten Absichten Leistungsgesetze beschloss und vielfältige Förderprogramme aufgelegt hat. Die Kosten wurden subsidiär erstattet und das System personenbezogener Dienstleistungen wuchs jährlich mit beeindruckenden

Zuwachsraten. Diese Zeiten sind ganz sicher vorbei - genau genommen lagen sie im vergangenen Jahrhundert - und sie kehren auch nicht zurück.

Natürlich lässt sich in kleinen Vereinsgliederungen die Verantwortung von ehrenamtlichen Vorständen weiterhin tragen. Ganz anders aber in großen Organisationen mit Geschäftsbetrieben. Hier können Ehrenamtliche angesichts der erdrückenden Problemfülle im operativen Geschäft und der wachsenden rechtlichen Auflagen nicht mehr alles im Auge haben. Das wird aber von ihnen verlangt und das Vereinsrecht begnügt sich nicht mit dem guten Willen der Beteiligten.

Ich halte diese extremen Lasten für ehrenamtliche Vorstände nicht für zumutbar und habe einen Riesenrespekt vor denen, die sich dieser Aufgabe unermüdlich stellen. Zugleich frage ich mich aber auch: Wie will man in Zukunft noch Freiwillige dafür begeistern?

Wir werden deshalb im Zuge der Verbandsentwicklung unsere Organisationsstrukturen so anpassen müssen, dass ehrenamtliche Vorstände besser geschützt werden. Ich weiß, mancher bewertet den Systemwechsel hin zu Ökonomie und Wettbewerb bereits als Beweis für den Untergang sozialen Handelns überhaupt. Wir müssen uns dennoch davor hüten, ökonomisches Denken gleichsam automatisch in einen Gegensatz zu menschlichem Handeln zu bringen. Wir würden uns damit einer zentralen Grundlage unserer Arbeit berauben.

Wer diese Aufgabe ernst nimmt und nicht seinen Bestand riskieren will, kann sich in ökonomischen Fragen keine strategischen Halbheiten leisten. Diese Erkenntnis ist bei Konkurrenzverbänden bereits weit fortgeschritten und verschafft ihnen unübersehbar Vorteile am Sozialmarkt. Immerhin haben wir uns mancherorts schon mit erfolgreichen Einzellösungen flexibel auf die Veränderungen eingestellt. Das macht uns zuversichtlich. Für den Zusammenhalt und die Stärkung der Gesamtorganisation reichen Einzellösungen aber nicht.

Wir sind auf gemeinsam getragene Strategien angewiesen. Die bestehenden Verbandsstrukturen der Arbeiterwohlfahrt sind dafür jedoch kein förderlicher Gestaltungsrahmen. Wie in anderen Branchen auch, benötigen wir dringend ein Gerüst, das dem fortschreitenden Wandel gewachsen ist. Damit meine ich keine Schönheitskorrekturen unserer Organisation sondern strukturelle Weichenstellungen, sowohl für unseren Unternehmensbereich wie auch für unsere Stellung als ehrenamtliche Mitgliederorganisation in der Zivilgesellschaft. Kurz gesagt: Wir müssen alles tun, um unser Anliegen in Konkurrenz zu anderen in einem sich völlig veränderten Sozialmarkt erfolgreich platzieren zu können. Und wir müssen mit derselbe Kraft und Leidenschaft unsere Mitgliederorganisation und unsere ehrenamtliche Arbeit modernisieren.

Auf ein paar Punkte unserer Reformdebatte will ich zu sprechen kommen, mit denen wir uns jetzt im weiteren Verlauf der Verbandsentwicklung konkreter befassen. Unsere sozialen Einrichtungen und Diensten werden künftig ihre Rolle im Markt der Sozialwirtschaft aktiv zu gestalten haben, die Qualität ihrer Leistungen verbessern und die Effizienz ihrer Leistungserbringung optimieren müssen. Zugleich wird uns eine aktive Rolle als sozialpolitischer Interessenverband abverlangt. Und nicht zuletzt zählt die Förderung und praktische Gestaltung des sozialen Ehrenamtes und des bürgerschaftlichen Engagements zu den herausragenden verbandspolitischen Aufgaben.

Damit sind Anforderungen verbunden, die inzwischen unterschiedlicher nicht sein können. Solch eine Gemengelage kann nicht mehr auf Dauer in ein und derselben Struktur und vom selben Personenkreis erfolgreich erledigt und verantwortet werden. Deshalb ist der Gedanke einer Entflechtung der Verantwortung für die operativen Geschäfte im Unternehmensbereich und für die bürgerschaftlichen Aufgaben im Mitgliederverband naheliegend. Wobei mit solch einer neuen Verantwortungsteilung die strategische Verknüpfung beider Aufgabenbereiche unter einem gemeinsamen Wertedach sicher gestellt sein muss.

Hier sehe ich künftig **die** strategische Vorstandsaufgabe: Weitgehend befreit von der Verantwortung für das operative Geschäft die Werteorientierung unserer Dienstleistungen zu sichern und als solche erkennbar zu machen. Verbändeforscher prophezeien, dass die Zukunft der Freien Wohlfahrtspflege davon bestimmt sein wird, ob es ihr gelingt, den ökonomischen Transformationsprozess zum Dienstleister mit einer modernen Wertekultur zu verbinden.

Die Sorge um Unverwechselbarkeit unserer Arbeit bewegte schon Lotte Lemke, eine der berühmten Frauen der Arbeiterwohlfahrt. Es käme in der AW (damalige Bezeichnung) entscheidend darauf an, sagte sie auf der Reichskonferenz 1959 in Wiesbaden, „ob wir unsere Aufgaben nur so erfüllen, dass uns wegen ihrer sach- und fachgerechten Erledigung kein Vorwurf treffen kann, oder ob noch jenes gewisse Etwas hinzu kommt, von dem wir möchten, dass es unsere, dass es die AW-Arbeit auszeichnet. Die Frage, worin dieses Besondere besteht und wie wir es durch all unser Tun sichtbar werden lassen können, sollte uns immer und immer von Neuem bewegen.“ Das war vor fast 50 Jahren, aber diese Aussage könnte aktueller nicht sein. Heute sprechen wir von Corporate Government und meinen damit das ungeschriebene Wertgefüge: Kundenfreundlichkeit, Umgang, Servicebereitschaft, Freundlichkeit. Die Sicherstellung der Werteanbindung an unsere Arbeit hat etwas mit unserer verbandlichen Identität zu tun und für diese Aufgabe müssen ehrenamtliche Vorstände wieder Freiheit und Zeit zurück gewinnen.

Für eine wettbewerbsfähige Position im Sozialmarkt brauchen wir größere Wirtschaftsräume und überlebensfähige Betriebsgrößen. Wie ist das zu erreichen? Indem sich z.B. unterschiedliche Gliederungen mit ihren Einrichtungen und Diensten zu bestimmten Dienstleistungssparten zusammenschließen. Eigentumsfragen wären davon an keiner Stelle berührt. Wem was gehört, das gehört ihm auch weiterhin. Lediglich die Betriebsführung von Einrichtungen und Diensten würde in die Obhut einer Unternehmensgruppe für die entsprechende Sparte, z.B. Pflege, gestellt, die dann im Sinne eines Geschäftsbesorgungsauftrags die Führung der Betriebe übernimmt.

In solchen Spartenunternehmen gelten die AWO-Werte- und Fachstandards sowie die Geschäftsführungsstandards. Überwacht wird deren Einhaltung mit Hilfe des AWO-QM-Verfahrens. Es verknüpft inhaltliche Qualitätskriterien mit Managementmethoden zur Qualitätssteuerung.

Entscheidend ist dabei, dass diese Qualitätskriterien aus dem Leitbild der Arbeiterwohlfahrt abgeleitet sind. Und das ist und bleibt die ureigenste Sache des Vereins und seines ehrenamtlichen Vorstandes. Die Werteorientierung der fachlichen Arbeit vollzieht sich somit nicht nach GmbH-Recht und auch nicht nach Gefühl und Wellenschlag. Personell wird es vom Vorstand des Vereins verantwortet und über ein verlässliches Verfahren gesichert. Hier liegt das Herzstück künftiger Vorstandsaufgaben.

Dienstleistungssparten orientieren sich in ihrer Zusammensetzung an Marktbedingungen. Dazu müssen wir allerdings auch die Stolpersteine unserer gebietskörperschaftlichen Vereinsgrenzen aus dem Weg räumen. Wettbewerb im Sozialmarkt beschränkt sich nicht auf traditionelle AWO-Territorien. Die schlichte Territorialität kann deshalb auch nicht mehr durchgängig das einzige Gliederungsprinzip sein. Dabei ist auch nicht auszuschließen, dass wir über unsere Verbandsgrenzen hinweg mit anderen Partnern aus anderen Organisationen und Unternehmen zusammen arbeiten - wenn dabei nicht unsere Werteorientierung verloren geht!

Wir brauchen also zukunftsweisende Lösungen, die uns zu einem gemeinschaftlich-wirtschaftlichen Handeln befähigen. Zentralisierung als Prinzip ist dabei kein Allheilmittel. Sie darf immer nur so weit wie nötig gehen und es bedarf überzeugender wirtschaftlicher Argumente zum Vorteil aller Beteiligten. Die Einzelheiten dazu werden wir im Verlauf der weiteren Reformdiskussion beraten.