

## Historie und Bedeutung des Ehrenamtes in der Arbeiterwohlfahrt

C. Wolfgang Müller

Ehrenamtlich oder freiwillig für das Gemeinwohl tätige Bürgerinnen und Bürger sind, bei Licht betrachtet, „Zeitspender“. Sie stellen einer noch näher zu beschreibenden „Allgemeinheit“ die gesellschaftliche Ressource „Zeit“ zur kostenlosen Nutzung zur Verfügung. Damit dieses Austauschverhältnis zustande kommt, sind mindestens drei Voraussetzungen vonnöten: Zeitspender müssen über freie Zeit verfügen; sie müssen bereit sein oder motiviert werden können, diese freie Zeit für fremde Zwecke zur Verfügung zu stellen; die Zeitspenden müssen von Dritten nachgefragt werden.

Der „Hauptausschuss für Arbeiterwohlfahrt“ beim Parteivorstand der SPD wurde auf Beschluss des Parteiausschusses nach einem Antrag der Frauenreferentin Marie Juchacz am 13. Dezember 1919 eingerichtet. Zu jener Zeit war die freie Zeit der Bürgerinnen und Bürger der neuen Republik ein ungleich verteiltes gesellschaftliches Gut. Der jahrzehntelange Kampf der internationalen Arbeiterbewegung um den Achtstundentag hatte zumindest in den industriell entwickelten Ländern Zentraleuropas erste Erfolge. Der 1. Mai wurde zum „Festtag der Arbeit“ erklärt. Aber die unbezahlte ehrenamtliche Tätigkeit für das Gemeinwohl blieb noch lange Vorrecht (und Pflicht) für wohlhabende Kreise des deutschen Besitz-, Bildungs- und Funktionsbürgertums, die erkannt hatten, dass es geboten und objektiv notwendig wäre, der Gesellschaft für die ihnen überlassenen Privilegien etwas zurückzugeben: ehrenamtliche Tätigkeit. Diese Tätigkeit war teilweise weltanschaulich oder ideologisch motiviert, teilweise wurde sie durch lokalen Ritus und Konsens erzwungen.

In christlichen und mosaischen Glaubensgemeinschaften war es von jeher geboten gewesen, sich um notleidende Nachbarn zu kümmern und sie materiell und ideell zu versorgen. Neben der christlichen Caritas spielte seit der deutschen Aufklärung der humanistische Philanthropismus und seine Hinwendung zu einem respekt- und liebevollen Umgang mit „allen Menschen dieser Erde“ eine bedeutsame Rolle. Im 19. Jahrhundert kamen politische Motive zum „Zeitspenden“ hinzu: Die unmenschlichen Nebenwirkungen hochkapitalistischer Ausbeutung der menschlichen Arbeitskraft und die Armut derer, die aus dem industriellen Arbeitsprozess herausgefallen waren, drohte als „soziale Frage“ den Zusammenhalt unserer Gesellschaft zu sprengen und die Loyalität der Bürger zum parademokratischen System zu untergraben. Gerade für die Angehörigen der besitzenden Stände schien es deshalb geboten, den Besitzlosen und Armen zu zeigen, dass man sich „menschlich um sie kümmere“.

Hinzu kamen die reformerischen Gebote der alten bürgerlichen Armenhilfe in Gestalt des Elberfelder (und später des Straßburger) Systems der Unterstützung notleidender Familien durch die ehrenamtliche Hilfe von „Armenpflegern“, die von der Gemeinde zu diesem „Ehrenamt“ ebenso verpflichtet wurden, wie später die gewählten „Schöffen“ zu ihrer ehrenamtlichen Mitarbeit in der lokalen Gerichtsbarkeit. In besitzbürgerlichen Kreisen war das „Ehrenamt“ keine „Ehre“, sondern eine Verpflichtung, der man sich nicht oder nur unter schmerzlichem Gesichtsverlust entziehen konnte. Vielbeschäftigte Besitz- und Funktionsbürger empfanden diese Verpflichtung zum

## Die ehrenamtliche Arbeit in der Arbeiterwohlfahrt

### Historie und Bedeutung des Ehrenamtes in der Arbeiterwohlfahrt

„Ehrenamt“ häufig als lästig und suchten sie an ihre Frauen und Töchter weiterzugeben. In der bürgerlichen Frauenbewegung entstand im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts die Hoffnung, dass Frauen „von Stand“ über eine ehrenamtliche Tätigkeit der Zugang zur Berufstätigkeit gegen Kontrakteinkommen eröffnet werden könnte – ein Zugang, der ihnen bisher verwehrt worden war.

Anders war die Lage in der arbeitenden Bevölkerung. Hier mussten Frauen und Töchter von Anfang an mitarbeiten. Es galt als ehrenvoll, wenn ein Facharbeiter von sich und seiner Familie sagen konnte, er habe es nicht nötig, seine Frau arbeiten zu schicken. Ehrenamtliche Tätigkeit in der allgemeinen Fürsorge und Wohlfahrtspflege galt außerdem in den Kreisen der organisierten Arbeiterbewegung als politisch inkorrekt. Die bürgerlich betriebene Wohlfahrt für individuelle Notlagen sei, so wurde gesagt und geschrieben, eine Verschleierung der strukturellen Verteilungs- und Zugangungerechtigkeit, welche dem Kapitalismus inhärent wären. Es sei deshalb die vornehmste Aufgabe aller Sozialistinnen und Sozialisten, sich am politischen Kampf für die Überwindung des Kapitalismus zu beteiligen und seine Kräfte nicht darin zu verzetteln, im Einzelfall Trost zu spenden und Hilfe zu geben.

Erst die Erfahrungen, die im Ersten Weltkrieg gemacht wurden, änderten die traditionellen Einstellungen zur Sozialfürsorge. Im Bürgertum galt sie ursprünglich als untauglicher Versuch, Arbeitsunwillige zu alimentieren, in der Arbeiterbewegung als der ebenso untauglicher Versuch, strukturelle Verteilungsgerechtigkeiten zu kaschieren.

Im Krieg nun schien plötzlich alles ganz anders zu sein. Mütter mussten unterstützt werden, nicht, weil ihnen der Mann weggelaufen war, sondern weil er in

den Krieg ziehen musste. Kinder mussten in Tageseinrichtungen gebracht werden. Nicht, weil sich ihre Mütter nicht um sie kümmerten, sondern weil sie Granaten drehen mussten. Abhängige Familienangehörige waren auf eine Hinterbliebenenrente angewiesen. Nicht, weil sich der Ernährer zu Tode getrunken hatte, sondern weil er den Heldentod gestorben war. „Dies alles bedeutete auch, dass die Klienten der sozialen Arbeit wertvolle Teile der kämpfenden und leidenden Volksgemeinschaft waren. Und keine Ausgeflippten oder Untergetauchten. Soziale Arbeit war ein wertvoller Beitrag zum Kampf an der Heimatfront geworden.“ (Müller 2001, 30-31).

In der alten Arbeiterbewegung war der Begriff des Ehrenamtes unbekannt und unangemessen gewesen. Es war selbstverständlich und wurde als selbstverständlich vorausgesetzt, dass die notwendige politische Arbeit zur Veränderung der gesellschaftlichen Verhältnisse ohne Ansehen der Person und ohne Unkostenerstattung zu leisten wäre. Der erste Personenkreis, der für seine politische Arbeit in bescheidenem Umfang entlohnt wurde, bestand aus den parlamentarischen Mandatsträgern (sie erhielten Diäten), den Redakteuren der Partei- und Gewerkschaftspresse (sie waren am Verkaufspreis beteiligt) und den (wenigen) hauptamtlichen Partei- und Gewerkschaftsfunktionären in den Zentralen. Sie waren regulär „angestellt“. Noch heute rechnen Mandatsträger auf Parteitagen und Gewerkschaftskongressen vor ihrer Abreise ihre Reisekosten unter Vorlage der Originalbelege gegen Bargeld ab. Die Erinnerung an eine Zeit, als kein Genosse es sich leisten konnte, seiner Organisation das Reisegeld zu stunden, ist hier noch erhalten.

Die Situation änderte sich allmählich, als vor allem Frauen aus der Arbeits- und Gewerkschaftsbewegung in der Weimarer Republik, ermutigt durch die

## Die ehrenamtliche Arbeit in der Arbeiterwohlfahrt

### Historie und Bedeutung des Ehrenamtes in der Arbeiterwohlfahrt

Erfahrungen, die sie in verantwortungsvoller und bezahlter Arbeit in Vertretung von Männern, die in den Krieg ziehen mussten, geleistet hatten, in den Frauenschulen für soziale Arbeit – seit 1929 vor allem in der von Hedwig Wachenheim geleiteten Sozialschule der Arbeiterwohlfahrt in Berlin – eine Berufsausbildung als Sozialarbeiterin oder Sozialpädagogin erarbeiteten und nun in der Tat vollberuflich (und nicht mehr ehrenamtlich) tätig wurden. Einige eindrucksvolle Karrieren aus dieser Zeit sind in dem Sammelband „Erinnerungen für die Zukunft. Beiträge zum 75. Gründungstag der Arbeiterwohlfahrt“ (1994) dokumentiert.

Mit anderen Worten: Aktive Mitglieder der Arbeiterwohlfahrt (vor allem Frauen) sind im Laufe der Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts aus ihrer freiwilligen Tätigkeit in den Organisationen der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung heraus beruflich in unterschiedlichen Bereichen der sozialen Arbeit, der Jugendhilfe und der Versorgung, Pflege und Rehabilitation von Alten, Kranken und Behinderten tätig geworden und haben in diesen Berufen meist auch ihre Erfüllung gefunden. *Daneben* gilt für die Arbeiterwohlfahrt wie für jeden anderen großen Wohlfahrtsverband auch, dass die Arbeit dieser frei gemeinnützigen Vereine und Verbände nur möglich ist, wenn sie auf einen Stamm von regelmäßig und zuverlässig Mitmachenden zurückgreifen kann, der die Zahl der Menschen, die von der Tätigkeit dieser Vereine und Verbände berührt und bewegt werden, nahezu erreicht.

### Bedeutung der ehrenamtlichen Arbeit für den Verband

Es gibt inzwischen soziale und politisch wirksame Bewegungen, die nicht mehr auf der Basis von Vereinen und Vereinszugehörigkeiten wirksam werden,

sondern als straff organisierte Interessenvertretungen wie Greenpeace oder Amnesty International. Diese Einrichtungen arbeiten mit einer hochprofessionellen Zentrale, potenten Sponsoren und engagierten Unterstützergruppen vor Ort. Neben dem gesellschaftlichen Druck, den diese Bewegungen zu machen vermögen, wirken Wohlfahrtsverbände wie die Arbeiterwohlfahrt, das Diakonische Werk, die Caritas oder der Paritätische Wohlfahrtsverband (das Deutsche Rote Kreuz hat historisch bedingt eine andere Struktur) auf eine lebenswerte Weise altmodisch. Sie setzen augenscheinlich auf ein dauerhaftes Engagement von aktiven Mitgliedern, das die Jahrzehnte überdauert. Diese Unterstellung ist unrealistisch – und sie war es eigentlich schon immer.

Die Arbeiterwohlfahrt war der karitative Arm der Arbeiterbewegung. Sie war attraktiv für Frauen und später auch für Senioren, die sich aus den Anstrengungen des Klassenkampfes zurückgezogen hatten. Dabei muss auch die generative Lücke beachtet werden, die der Faschismus und seine Sozialistenverfolgungen gerissen hat. Schließlich muss bedacht werden, dass die Entwicklung der Bundesrepublik als Sozialstaat Aufgaben der besonderen Sorge für Menschen in Lebenskrisen „vergesellschaftet“ hat. Frauen sind nicht mehr auf die Rolle festzulegen, Kinder und Alte zu erziehen, zu versorgen und zu pflegen. Kinder sind nicht mehr auf die Rolle festzulegen, allein von ihren Erzeugern erzogen zu werden. Menschen in Krisensituationen flüchten sich nicht mehr einzig und allein in die Arme ihrer Glaubens- und Weltanschauungsgemeinschaften. Die Post-Moderne betrifft und trifft uns alle.

Die Zukunft nichtberuflicher, nichtbezahlter Beziehungsarbeit, insbesondere in Gruppen, die sich einander weltanschaulich verbunden wissen, steht trotz

dieser relativierenden Bemerkungen nicht in Frage. Wir alle wünschen uns in der Vagheit und Unsicherheit gesellschaftlicher Beziehungen eine zuverlässige und dauerhafte menschliche Nähe, die nicht allein durch Blutsverwandtschaft und familiäre Zugehörigkeit garantiert wird. Weltanschauungsgemeinschaften – moderner ausgedrückt vielleicht: Lebensstilgemeinschaften – werden auch in Zukunft eine bedeutsame Rolle bei der Entscheidung spielen, mit welcher Gruppe von Menschen wir die nächste Etappe unseres Lebensweges gemeinsam begehen werden. Ob wir dies „freiwillig, ehrenamtlich“ oder „gegen Kontrakteinkommen“ tun werden, wird dann eine wichtige, aber zweitrangige Frage.

#### Literatur

- C. Wolfgang Müller (Hrsg.): Erinnerungen an die Zukunft. Beiträge zum 75. Gründungstag der Arbeiterwohlfahrt. ISS Pontifex, Frankfurt 1994
- C. Wolfgang Müller: Helfen und Erziehen. Soziale Arbeit im 20. Jahrhundert, Beltz, Weinheim 2001.

### „Ehrenamtliche Arbeit in unserer Zeit“ (1959)

Lotte Lemke

*Lotte Lemke arbeitete als junge Fürsorgerin in Ostpreußen, bevor sie 1929 von Marie Juchacz, der Gründerin der Arbeiterwohlfahrt, als Geschäftsführerin berufen wurde. Später war sie Vorsitzende der Arbeiterwohlfahrt (1965 – 1971) und Ehrenvorsitzende bis zu ihrem Tode im Jahre 1988. Lotte Lemke zählt zu den wegweisenden Persönlichkeiten der Freien Wohlfahrtspflege.*

*Der folgende Beitrag ist ein im Auszug wiedergegebenes Referat der Autorin aus dem Jahr 1959.*

Wir erfahren auf mannigfache Weise, dass ehrenamtliche Arbeit für den Mitmenschen gerade in unserer Zeit nötig ist. Nicht nur ist das Wirtschaftswunder an vielen Menschen spurlos vorbeigegangen und alte, alleinstehende Menschen, Flüchtlinge und Spätaussiedler bedürfen unserer Hilfe; wir haben es in unserer Gegenwart mit Notständen zu tun, bei denen vorwiegend in einer ganz persönlichen, individuellen Weise geholfen werden muss. Es sind die Notlagen, die gekennzeichnet sind durch einen Mangel und ein Entbehren im geistig-seelischen Bereich, wie sie als Folge der Ereignisse unserer Gegenwart auftreten. Man denke an die durch den Krieg zerrütteten Familien, an die schwierige Lebenssituation der Flüchtlinge mit all den Problemen der Entwurzelung, an die allgemeine Überforderung durch ein ins Maßlose gesteigertes Tempo in der Arbeit, im Verkehr und die übersteigerte Sucht nach einem höheren Lebensstandard. Es mag in diesem Zusammenhang auch daran erinnert werden, dass alles zusammen nicht ohne Einfluss auf die Erziehungskraft der Familie ist und dass wir daher in

unseren Kindern und Jugendlichen eine ganz besondere geistige, seelische und moralische Not vorfinden. In diesen Lebenssituationen bedeutet der persönliche Einsatz unendlich viel mehr als jede andere Form von Hilfe.

#### Die Aufgaben der ehrenamtlichen Mitarbeiter

Die Arbeit, die ehrenamtlich auf dem großen Felde des Sozialwesens geleistet wird, läuft zweigleisig. Sie geschieht einmal für den Wohlfahrtsverband und in seinem Auftrag; sie geschieht auf der anderen Seite in einer ehrenamtlichen Funktion innerhalb der öffentlichen Fürsorge. Im ersten Fall wird es sich im Wesentlichen um das Aufspüren von Notständen handeln. Es wird darum gehen, entmutigten Menschen neue Kraft zu geben und manchen auf dem Weg zu helfen, auf dem sie nachher aus eigener Kraft weitergehen können. Es wird sich weiter darum handeln, alten und einsamen Menschen das Gefühl zu geben, dass sie nicht verlassen sind. Im zweiten Fall, da wo es sich um die Übernahme von Funktionen der öffentlichen Fürsorge handelt, geht es in der Regel um die Übernahme von Pflegekinderaufsichten und Vormundschaften, um die Übernahme von Schutzaufsichten für gefährdete Jugendliche. Es handelt sich um die Mitwirkung in der Jugendgerichtshilfe, in der Straffälligenfürsorge und in vielen ähnlichen Funktionen und nicht zuletzt um die Arbeit in den Sozialausschüssen und in den Jugendwohlfahrtsausschüssen der Städte und Kreise.

Rund 70.000 ehrenamtliche Helfer der Arbeiterwohlfahrt arbeiten z. B. in den Beratungsstellen der

Ortsausschüsse. So wird von den 3.000 Beratungsstellen der Arbeiterwohlfahrt, die über das Bundesgebiet verteilt sind, die weitaus überwiegende Zahl ehrenamtlich geleitet. In diesen Beratungsstellen, in denen sich nun alle diejenigen einfinden, die auf Rat, Hilfe und Beistand der Arbeiterwohlfahrt rechnen, ergeben sich dann die zahlreichen und verschiedenartigen Aufgaben der unmittelbaren, persönlichen, ganz individuell zu leistenden Hilfen.

Ich erinnere daran, dass wir im Bundesgebiet über 1.600 Nähstuben unterhalten, die ihre große Bedeutung besonders in den schweren Nachkriegsjahren hatten. Aber sie existieren noch immer und noch immer sind es ehrenamtliche Kräfte, die sich in diesen 1.600 Nähstuben jede Woche an mehreren Abenden zur Verfügung stellen, um mit den Flüchtlingen, jetzt vor allen Dingen mit den Spätaussiedlern, zu arbeiten, ihnen Hilfe zu geben bei der Änderung und Neuanfertigung von Kleidung, oder, wie es an vielen Stellen geschieht, für unsere Heime und Kindergärten zu nähen und zu flicken.

Im vergangenen Sommer sind allein in der Ferienzeit 140.000 Kinder durch die Arbeiterwohlfahrt in den Genuss einer Ferienerholung gekommen. Aber dies war nur möglich, weil die gesamte Arbeit überwiegend ehrenamtlich geleistet wird. Die ehrenamtlichen Helfer wählen die Ferienplätze für die Stadtranderholung aus, bereiten alles vor, übernehmen die ganze Arbeit des Kochens, des Putzens und des Waschens, und sie übernehmen darüber hinaus weitgehend noch die Betreuung der Kinder.

In einigen Städten des Ruhrgebietes und in Bayern sind einzelne Helfer für kleine Wohnbezirke verantwortlich und haben die Aufgabe, aufzuspüren, wo eine Familie in Not ist – nicht in materieller Not –

sondern wo eine Mutter einmal Zuspruch, Hilfe und Rat braucht oder wo man helfen muss, Schwierigkeiten in der Familie zu lösen.

Viele unserer ehrenamtlichen Helfer übernehmen zusätzlich noch Ehrenfunktionen in der öffentlichen Sozialverwaltung.

Alles das, was hier geschieht, kann nicht hoch genug gewertet werden. Wir müssen uns nur klarmachen, was es bei unserem heutigen Lebens- und Arbeitstempo bedeutet, wenn Menschen nicht nur die körperliche Kraft, sondern auch den inneren Schwung aufbringen, nach einem langen Arbeitstag noch zusätzlich ein solch großes Arbeitsmaß auf sich zu nehmen, wie es von unseren ehrenamtlichen Helfern erfüllt wird.

Ein starkes Gefühl für soziale Verantwortung gibt den Menschen in der Arbeiterwohlfahrt die Kraft zu ihrem ehrenamtlichen Dienst. Dabei mag es wohl sein, dass der Einzelne aus religiösen und ethischen Quellen schöpft, aber das Erfreuliche in der Arbeiterwohlfahrt ist, dass wir uns miteinander über alle Glaubens- und Weltanschauungsunterschiede hinweg, im gemeinsamen Bekenntnis zum freiheitlichen und demokratischen Sozialismus, zusammenfinden können. Ehrenamtliche Arbeit in einem freien Wohlfahrtsverband und ehrenamtlicher Dienst in der öffentlichen Fürsorge sind, wenn sie richtig verstanden und geübt werden, ein unentbehrliches Element der Demokratie und der Erziehung zur Demokratie. Und da Erziehung immer am besten durch Beispiel geleistet wird, so können wir sagen, dass unsere Helfer ein gutes Beispiel geben. Sie geben es nicht nur demjenigen, dem sie Hilfe leisten, sie geben dieses Beispiel auch in ihrem engeren Lebensbereich.

### Der Ausbau der ehrenamtlichen Arbeit

Im Bundesinnenministerium ist ein neues Sozialhilfegesetz in Vorbereitung. Dieses neue Gesetz wird aller Voraussicht nach eine große Erweiterung der kommunalen Fürsorgeaufgaben mit sich bringen, eine Erweiterung besonders nach der Seite der persönlichen Hilfen hin. Es kann kein Zweifel darüber sein, dass, wenn diese Ausweitung der kommunalen Sozialarbeit kommen sollte, sie nur bewältigt werden kann durch einen entsprechenden Ausbau der ehrenamtlichen Arbeit. Hier liegen große und zukunftssträchtige Aufgaben vor uns. Da tritt dann wieder die Frage an uns heran, werden wir eine solche Ausweitung der ehrenamtlichen Arbeit bewältigen können? Werden wir über den Kreis hinaus, über den wir heute verfügen, neue Menschen gewinnen können?

Wie in der Erziehung, so ist auch hier das Beispiel alles. Aber wir können auch daran denken, dass die Arbeitszeitverkürzung immer mehr Menschen in den Genuss einer größeren Freizeit bringen wird. Wir wissen, dass es viel Unsicherheit gibt in der richtigen Verwendung der Freizeit. Durch die Übernahme sozialer Verantwortung könnte die gewonnene Freizeit sinnvoll ausgefüllt werden. Dadurch kann dem Leben eines Menschen ein neuer und wertvoller Inhalt gegeben werden.

Man könnte annehmen, dass die unermüdliche Arbeit unserer Helfer manchen auch abschreckt, der nicht bereit ist, sich in diesem Maße für andere einzusetzen. Aber es ist glücklicherweise oft auch so, dass dieses Beispiel nicht abschreckend, sondern anregend und werbend wirkt, weil nämlich viele Menschen zu der Erkenntnis kommen, dass ihr Leben leer ist, und nun treffen sie Menschen, die durch ihre

Aufgabe ausgefüllt sind, die einen Lebensinhalt haben. Das ist das Beispiel, das anspornt und ermutigt. Unsere immer technischer, immer kälter und immer beziehungsloser werdende Welt erhält durch die ehrenamtliche Sozialarbeit wieder Herzenswärme, Bindungsbereitschaft, Hilfswillen. Ehrenamtliche Wohlfahrtsarbeit so aufgefasst, kann als ein Element der Demokratie dazu beitragen, in unserem Volk eine Lebensordnung zu schaffen, die den Einzelnen sich verantwortlich fühlen lässt für alle.

### Die Leitbilddiskussion in der Arbeiterwohlfahrt

Ludwig Poll

Ihrem Selbstverständnis nach vereint die Arbeiterwohlfahrt freiwilliges soziales Engagement und professionelle soziale Arbeit.

Lange Zeit beruhte der Auf- und Ausbau des Verbandes auf dieser Konstruktion, gestützt auf den Grundkonsens über die Aufgaben der Wohlfahrtspflege im Sozialstaat und ihre besondere Rolle in Deutschland. Auf die Stabilität dieser Konstruktion konnte man sich spätestens seit den 80er-Jahren nicht mehr bedingungslos verlassen. Damit geriet auch das Bild der Arbeiterwohlfahrt von sich selbst ins Wanken, das man im Einvernehmen mit der Öffentlichkeit lange und unwidersprochen gepflegt hatte. „In dem Maße nämlich, wie stagnierende und rückläufige staatliche Finanzen, zunehmende betriebswirtschaftliche Kostenrechnungen und fachliche Qualitätsanforderungen zu vergleichbaren Dienstleistungen der Wohlfahrtsverbände führen, stellt sich ebenso für die AWO die Frage nach dem eigentlichen und unterscheidbaren Sinn ihrer Tätigkeit“ (Boßenecker 1998, S. 122).

Zwischen 1993 und 1998 fand deshalb in der Arbeiterwohlfahrt eine Leitbilddiskussion statt. Gesellschaftliche, politische und verbandliche Entwicklungen zwangen dazu, über Organisation und Arbeitsweise grundlegend neu nachzudenken.

#### Der Knall

Zusätzliche Schubkraft für diesen Prozess brachte die Bilanz eines Sozialforschers, nachdem er Strukturen und Arbeitsweisen in den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege untersucht hatte. „Funktionaler

Dilettantismus“ lautete sein grobes Urteil, das wie eine Bombe in der Verbändelandschaft einschlug. Unter dem Titel „Nur noch saugen und mauscheln“ geriet es zum öffentlichkeitswirksamen Beitrag im Spiegel-Magazin (vgl. Spiegel 25/1988). Der Inhalt bescheinigte auch der Arbeiterwohlfahrt „Steuerungs- und Kontrollversagen“, Unfähigkeit der Verantwortlichen, keine Transparenz bei Finanzierungen, Verfilzung, Kungelei usw. Das Ergebnis besicherte dem Verband monatelangen Gesprächsstoff und ließ ihn zur Wagenburg auffahren.

Nicht wenige wären seinerzeit dem Autor und seinen Informanten am liebsten an den Kragen gegangen. Sie sahen ihre Anstrengungen herabgewürdigt und das unter zunehmend erschwerten Bedingungen.

Allen Sozialverbänden waren die Leviten gelesen worden aber in der Arbeiterwohlfahrt machte die polemisierende Spiegel-Bilanz auch den Blick frei für ein strukturelles Dilemma, das längst kein Geheimnis mehr war.

#### Das strukturelle Dilemma

Bereits 1983 hieß es in einem Bericht eines großen Bezirksverbandes der Arbeiterwohlfahrt: „Mitglieder der Arbeiterwohlfahrt finden immer weniger Möglichkeiten, aktive soziale Arbeit zu leisten. Dies hat allerdings auch zur Folge, dass das ehrenamtliche Element aus der sozialen Arbeit der Arbeiterwohlfahrt immer mehr abgedrängt wurde und nur noch in einigen wenigen Bereichen in der ursprünglichen Form zu finden ist, z. B. in Altentagesstätten. Der AWO ist es im Rahmen dieser Entwicklung nicht

gelingen, diesen Prozess durch ein vernünftiges Konzept des Miteinanders ehrenamtlicher und hauptamtlicher Arbeit zu entwickeln. Dies muss dringend erfolgen, will man nicht die Identität des Verbandes gefährden.“ (Protokoll 5/1983).

Der Verband war unter den Modernisierungsdruck von Staat und Dienstleistungsgesellschaft geraten und seine unternehmerischen Aktivitäten fügten sich nicht mehr in gewohnter Weise in die Struktur der AWO als ideell geprägte ehrenamtliche Mitgliederorganisation ein. Werte und Tradition allein boten für diesen Wandel keine ausreichende Hilfe und Orientierung mehr.

Zeitgleich kündigte sich im politischen Raum mit Hinweisen auf die Staatsfinanzen und der Forderung nach mehr Verantwortlichkeit der Bürgerinnen und Bürger für ihre eigenen Anliegen ein neues Verständnis vom Sozialstaat an. Dieser Prozess ist bis heute in vollem Gange und dürfte unumkehrbar sein.

„Wettbewerb und Konkurrenz zwischen öffentlichen, freien und gewerblichen Anbietern ist sozialstaatlich gewollt, da gibt es zwischen den Parteien auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene nur marginale Differenzen.“ (Zit. n. Maelicke 2000, S. 82). Kritik und Reformervorstellungen richteten sich nicht allein auf die Modernisierung betriebswirtschaftlicher Abläufe in den Wohlfahrtsverbänden, sondern auf deren Funktion in Staat und Gesellschaft.

Das partnerschaftliche Verhältnis zwischen Staat und Sozialverbänden begann sich zu entzaubern. „Der Staat darf den Wohlfahrtsverbänden die Luft abschnüren und ihnen dann Vorwürfe machen.“ (Sengling 1993).

Wenn aber das Leitbild des Sozialstaates und die Rolle der Wohlfahrtsverbände umgeschrieben wird, geht damit auch der Arbeiterwohlfahrt ihr bisheriger Orientierungsrahmen verloren. Was sollen dann die unverwechselbaren Erkennungsmerkmale des Verbandes sein?

Auf Traditionsaussagen zurückzugreifen reicht allein nicht aus, um sich ein modernes und zeitgemäßes Profil zu geben. Und was wird aus den Traditionsbegriffen, den Werten des demokratischen Sozialismus, die mittlerweile im flüssigen Gebrauch auch bei jenen sind, die Sozialismus und Satan gern in einem Atemzug nennen?

#### Der Zielkonflikt

Die verbandliche Arbeit steuerte unaufhaltsam auf einen Zielkonflikt zwischen kaufmännischer Betrachtung und Gemeinwohlorientierung zu. Sich unternehmerisch zu verhalten heißt sein Handeln konsequent an Kriterien des Qualitäts- und Preiswettbewerbs zu orientieren. Und die münden direkt in Fragen der wirtschaftlichen Rentabilität ein, was eine gänzlich andere Handlungslogik zur Folge hat, als eine gemeinwohlorientierte Auffassung von sozialer Arbeit.

„Die Zukunft der freien Wohlfahrtspflege wird davon bestimmt sein, ob es ihr gelingt, den ökonomischen Transformationsprozess zum Dienstleister mit einer Modernisierung ihrer Wertekultur zu verbinden, die durch Prinzipien der Offenheit, Transparenz und Partizipation bestimmt ist.“ (Wohlfahrt 1999, S. 8).

An richtigen Hinweisen hat es zu keinem Zeitpunkt gefehlt. Aber es ist schwer den Flusslauf zu ändern, wenn man selbst drin schwimmt.

Eine ausschließliche Ausrichtung an ökonomisierten Hilfeangeboten würde den Gemeinwesenbezug auch der Arbeiterwohlfahrt verdrängen, womit sowohl die reklamierte sozialanwaltschaftliche Interessenvertretung als auch die historisch gewachsene Rolle als Akteur freiwilligen Engagements verloren ginge. Und wenn die wertebezogene Verbändeidentität verschwindet, ist keine besondere gesellschaftliche Wertschätzung der Sozialverbände mehr zu erwarten (vgl. Pott 2000, S. 386).

Die Sorge um Unverwechselbarkeit der verbandlichen Arbeit bewegte schon Lotte Lemke, eine der berühmten Frauen der Arbeiterwohlfahrt, auf der Reichskonferenz 1959 in Wiesbaden. Es käme entscheidend darauf an „ob wir sie (...die 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.“ (Lemke 1959, S. 12).

Mit anderen Worten:

Welches Leitbild braucht die Arbeiterwohlfahrt?

Leitbilder fassen in Worte, was in Organisationen an Grundhaltungen, Werten und Normen existiert und gelten soll. Sie beschreiben Spielregeln und Prinzipien, sind gewissermaßen das moralische Tafelsilber, das man nicht ohne Not verhökert.

Worum geht es letztlich in einem Leitbild? Sich noch einmal gründlich Gedanken über Sinn und Zweck des eigenen Tuns zu machen mit dem Ziel einer öffentlichen Selbstverpflichtung – darauf kann man sich bei

uns verlassen. Die Aussagen müssen einem gedeckten Scheck gleichkommen.

Sieht man von den inzwischen üblichen Leitbildformaten mit kernig-knappen Aussagen ab, dann sind in der Arbeiterwohlfahrt Debatten über richtungsweisende Verbandsphilosophien nicht neu (vgl. Lemke 1954).

Lotte Lemke nannte seinerzeit dieses unverwechselbare Profil das „Besondere“ und „jenes gewisse Etwas“, vor allem erkannte sie, dass es sich hierbei um ein dauerhaftes Bemühen handeln würde. Hermann Buschfort, der langjährige Bundesvorsitzende der AWO, sprach vom „kleinen Unterschied“, auf den es ankomme (Buschfort 1994, S. 57ff.). Heute ist bevorzugt von Corporate Identity die Rede, verkürzt „CI“, und der wird für die öffentliche Wahrnehmung eine hohe Bedeutung beigemessen. „Die Auseinandersetzung mit verbandlicher CI bedeutet den ständigen Prozess der Entwicklung einer Verbands-/Organisationsidentität als einer eigenständigen, unverwechselbaren, sofort erkenn- und wiedererkennbaren Persönlichkeit.“ (Reinbold 1994, S. 122).

### Der Leitbildprozess – Erster Akt

Gezielt wurde mit diesem Prozess der Selbstvergewisserung und der Modernisierung der verbandlichen Grundlagen in der Arbeiterwohlfahrt im Jahre 1993 begonnen. Ähnliche Vorhaben gab es zeitgleich auch in anderen Sozialverbänden.

Eine Kommission, jeweils zur Hälfte mit Haupt- und Ehrenamtlichen besetzt, war beauftragt, das AWO-Grundsatzprogramm zu aktualisieren und in diesem Rahmen auch einen Leitbildentwurf für die verbandliche Diskussion zu erarbeiten, der den Besonderheiten der wirtschaftlich handelnden Einrichtungen und

Dienste sowie dem Idealverein gerecht werden sollte. Verlangt war ein tragfähiger Konsens in den Leitwerten und Prinzipien, um die professionellen Einrichtungen und Dienste nicht zu marktorientierten Geschäftsbetrieben wie jeder andere werden zu lassen.

Die Gemengelage der Anforderungen führte zwangsläufig zu den organisationspolitischen Fundamenten, wie man sie in der Deutlichkeit bislang nicht in Frage gestellt hatte:

- Was ist bei unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Interessen noch der gemeinsame Nenner?
- Wie lautet die Grundhaltung und das Hauptanliegen, nach denen sich die AWO als Dienstleistungsunternehmen und als Mitgliederverein nach innen und außen in all ihren Tätigkeiten orientiert?
- Nach welchen Grundsätzen wird die Organisation geführt und die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen gestaltet?

Die Idee war, größere Unabhängigkeit des sozialen Dienstleistungsbereichs von den ideellen und politischen Verbandsaktivitäten und dadurch mehr gegenseitige Entfaltungsfreiheit zu gewinnen, was allerdings in der Grundsatzprogrammkommission bereits kontroverse Auffassungen hervorrief.

Die Tragfähigkeit dieser Überlegungen sollte auf einer verbandsinternen Fachkonferenz „Leitbild der AWO“ im Juni 1994 in Remagen-Rolandseck überprüft werden. Mit welcher Bereitschaft zur Selbstkonfrontation man in diese Diskussion ging, mag daran zu erkennen sein, dass die Arbeiterwohlfahrt zu dieser Veranstaltung den eingangs erwähnten Sozialforscher („Funktionaler Dilettantismus“) als Hauptredner verpflichtete.

Verlauf und Ergebnisse dieser Leitbildkonferenz machten deutlich, dass es bei den angeschnittenen Fragen nicht um kosmetische Korrekturen ging. Nicht wenige verstanden die Auseinandersetzung als Operation am offenen AWO-Herz.

### Erster Leitbildentwurf

Es folgte die Veröffentlichung des ersten Leitbildentwurfs der Grundsatzprogrammkommission mit der Einladung an den Gesamtverband, sich an der Erörterung und Überarbeitung zu beteiligen. (s. Anhang 1) Eingeflossen waren in den Entwurf die Ergebnisse der o. g. Fachkonferenz wie auch die bereits in einigen AWO-Gliederungen vorliegenden Leitbilder und Vorschläge aus exemplarischen Leitbilddebatten im Verband.

Der Zeitplan sah vor, das Ergebnis auf der AWO-Bundeskonferenz 1996 in Mainz zu verabschieden.

Der Entwurf beruhte auf zwei Säulen, jeweils getrennt für den Dienstleistungsbereich und für den Mitgliederverein. Die innerverbandliche Willensbildung sollte damit vermehrt auf bürgerschaftliches Engagement und sozialpolitische Einflussnahme konzentriert werden und in der Pluralität unterschiedlicher Interessen wieder ein klares Profil verbandlicher Standpunkte erkennen lassen. Der Dienstleistungsbereich orientierte sich dagegen an den Erfordernissen des Sozialmarktes.

Dieser Vorschlag stellte innerverbandlich einen erheblichen Sprengsatz dar und wirkte wie ein Alarm-signal auf all jene, die ohnehin einen schleichenden Prozess des Auseinanderdriftens befürchteten. Vielleicht kann man sich vorstellen, welche Zerreißprobe dies im Verband mit seiner langen Tradition als ehrenamtlich geführte Mitgliederorganisation ausgelöst hat.

### Zweiter Leitbildentwurf

Die kritischen Reaktionen in der Arbeiterwohlfahrt legten einen zweiten Entwurf nahe (s. Anhang 2). Er war rückblickend nur noch ein Rettungsversuch für den Gedanken, den hauptamtlichen Dienstleistungssektor und die ehrenamtliche Mitgliederorganisation wenigstens in ihren jeweiligen Besonderheiten hervorzuheben, zugleich aber als zwei Seiten einer Medaille zu kennzeichnen. Ausgehend von gemeinsamen Leitsätzen wurden lediglich im Anhang jeweils spezifische Konsequenzen für den Dienstleistungsbereich und die Mitgliederorganisation aufgeführt.

Doch selbst in dieser Fassung erschien vielen der Trennungsgrad noch zu bedrohlich. Der Verband war mittlerweile für jeden Gedanken hoch sensibilisiert, der die Notwendigkeit zur Differenzierung zwischen Idealverein und Dienstleistungsbereich auch nur andeutete.

### Der Leitbildprozess – Zweiter Akt

Damit war klar: Für eine Verabschiedung eines gemeinsamen AWO-Leitbildes auf der Mainzer Konferenz 1996 fehlten alle Voraussetzungen. Zudem hatten die bisherigen Erfahrungen deutlich gemacht, dass ein klassisches Erörterungsverfahren – eine Kommission legt dem Gesamtverband einen Diskussionsentwurf vor – angesichts der Tragweite des Themas nicht mehr ausreichte. Es mobilisierte eher den Widerstand als dass es Nachdenklichkeit über Argumente auslöste und darüber eine offene Debatte in Gang setzte. Man benötigte einen gesteuerten und zugleich verbandsweit geöffneten Diskurs, um möglichst viele Strömungen aktiv in die demokratische Willensbildung einzubeziehen.

Dafür schien ein im Wechsel von regionalem und zentralem Meinungsaustausch organisierter Diskus-

sionsprozess geeignet. Landes- und Bezirksverbände schlossen sich in jeweils vier Regionalkommissionen – Nord, Süd, Ost und West – zusammen. Deren Arbeit wurde durch eine Bundeskommission mit Sprechern aus den Regionalkommissionen begleitet.

In den Gremien setzten sich Vertreter aus allen Verbandsebenen mit der Erneuerung der strukturellen Bedingungen für ehrenamtliches Engagement und hauptamtliche Arbeit auseinander. Sie arbeiteten an konkreten Formulierungen für ein Leitbild und aktualisierten die fachpolitischen Aussagen der Arbeiterwohlfahrt. Die Ergebnisse sollten das künftige AWO-Grundsatzprogramm bilden. Darüber wollte man auf einer bundesweiten Sonderkonferenz 1998 in Düsseldorf beraten und entscheiden.

Zu den bedeutsamen Themen der Diskussion gehörte auch die Frage, wie insbesondere in Gliederungen mit wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben die Geschäftsführungen in die rechtlichen Rahmenbedingungen eines Vereinsvorstandes einbezogen sein können. Es wurde nach Wegen gesucht, in der Satzung ein hauptamtliches geschäftsführendes Vorstandsmitglied zu installieren. Soweit die Geschäftsführung nach § 26 BGB Mitglied des Vorstandes ist, leitet sie verantwortlich die wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe und steht für ihr Handeln als Vorstand insofern auch ein. Die ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder sind insofern entlastet, da ihre Tätigkeit im Wesentlichen auf eine ordnungsgemäße Auswahl und Überwachung beschränkt ist. Lediglich ein in der Satzung beschriebener Kernbereich obliegt einer gemeinsamen Verantwortung.

Zudem sah man sich vor das Problem gestellt, „in welchem Umfang sich der politische und organisatorische Zusammenhalt der AWO gewährleisten lässt,

wenn zunehmend – aus welchen Gründen auch immer – Dienste und Einrichtungen der AWO ausgegliedert werden und vor allem dadurch von Organen verantwortet werden, die im Vereinssinne nicht demokratisch legitimiert sind.“ (Brückers 1999, S. 444). Es konnte geklärt werden, dass Unternehmen mit eigener Rechtsform und ausgegliederte Betriebe bestimmte Auflagen zu erfüllen haben, die in Richtlinien festgelegt wurden. Sie beinhalten u. a. eine Bindung an die Interessenlage der Arbeiterwohlfahrt, an die satzungsgemäßen Aufgaben und an ein einheitliches Erscheinungsbild.

### Das Ergebnis

Das Ergebnis dieser Debatte ist das derzeit gültige Grundsatzprogramm der Arbeiterwohlfahrt, für das es auf der Sonderkonferenz 1998 in Düsseldorf eine deutliche Mehrheit gab. Es spiegelt den Willen der Verbandsmehrheit wider, den professionellen Dienstleistungsbereich der Arbeiterwohlfahrt und den politischen Mitgliederverband nicht zu separieren. Das Leitbild soll für beide Bereiche gelten und für die unternehmerische Tätigkeit gibt es klare Eckwerte. Erfahrungen und Einsichten der letzten Jahre hatten bei vielen die Gewissheit gestärkt, dass verbandliches Handeln nur in einem gemeinsamen Bezugsrahmen erfolgreich sein kann.

Der Prozess war mitunter sperrig, er war auch nicht jederzeit zielführend und er hat Kraft gekostet, aber er hat funktioniert. Den Beteiligten führte er nicht nur die Dringlichkeit der anstehenden Strukturprobleme vor Augen, sondern mobilisierte beachtliches Engagement bei der Suche nach gemeinsamen Antworten auf die so genannte „Gretchenfrage des Verbandes“, dem Zusammenwirken des Dienstleistungsbereichs und des Idealvereins.

Solche grundsätzlichen Fragen anzusprechen und sich über unterschiedliche Sichtweisen und Erwartungen an die verbandliche Arbeit zu verständigen, war der eigentliche Erfolg des Leitbildprozesses in der Arbeiterwohlfahrt. Den Aufwand des Verfahrens und die Schwierigkeit der inhaltlichen Diskussion geben Leitbildtexte nicht wieder. Und eine Garantie für die Zukunft sind sie schon gar nicht. Das Ergebnis ist ein mühsam geschlossener Kompromiss, der nicht die strukturellen Probleme aus der Welt geschaffen hat. Aber das Verständnis für den schwierigen Balanceakt zwischen politischen Anliegen und wirtschaftlichen Erfordernissen ist gewachsen. Die Debatte darüber wird weitergehen.

### Literatur

- Boeßenecker, K. H.: Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in der BRD, Münster 1998, 2. Auflage, S. 122
- Brückers, R.: Erosion der Verbandsstrukturen durch Ausgliederung sozialer Betriebe? In: TUP 12/99, S. 444
- Buschfort, H.: Der Kleine Unterschied und seine Folgen. In: C.W. Müller (Hrsg.): Erinnerungen an die Zukunft, ISS-Pontifex, Frankfurt 1994, S. 57ff
- Lemke, L.: Humanitäres Handeln aus politischer Verantwortung. Schriften der AWO, Hrsg.: AWO-Hauptausschuss 1954.
- Lemke, L.: Unsere Arbeit im Blick auf die Notwendigkeiten unserer Zeit. Reichskonferenz der Arbeiterwohlfahrt 1959 in Wiesbaden. In: „Schriften der Arbeiterwohlfahrt“, Bonn 1959, S. 12
- Maelicke, B.: Non-Profit-Organisationen im Übergang zu sozialwirtschaftlichen Organisationen. In: Maelicke, B. (Hrsg.): Veränderungsmanagement in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2000, S. 82
- Pott, L.: Wohlfahrtsverbände im Dilemma der Zivilgesellschaft. In: Soziale Arbeit 10-11. 2000, S. 386
- Protokoll „Arbeitskreis Organisation“ des Bezirksverbands Niederrhein, 5/1983
- Reinbold, B.: Zwischen Bewahren und Modernisieren – Gedanken zur Bedeutung einer Leitbilddebatte in der Arbeiterwohlfahrt. In: C.W. Müller (Hrsg.): Erinnerungen an die Zukunft, ISS-Pontifex, Frankfurt 1994, S. 122

Sengling, D.: Erwartet werden Leistungen, kaum aber soziale Tugenden. In: Frankfurter Rundschau v. 12.8.93 Spiegel Nr. 25/1988  
Wohlfahrt, N.: Zwischen Ökonomisierung und verbandlicher Erneuerung – Die Freie Wohlfahrtspflege auf dem Weg in einen veränderten Wohlfahrtsmix. In TUP 1/99, S.8

## Leitbild(er) der Arbeiterwohlfahrt

### 1. Entwurf

Die Arbeiterwohlfahrt ist ein politisch aktiver Verband – als Mitgliederorganisation sozial engagierter Mitbürgerinnen und Mitbürger und als Dienstleistungsunternehmen. Mit ihren gemeinsamen Grundwerten und sozialpolitischen Interessen und ihren unterschiedlichen Zielsetzungen und Aufgaben bewegt sie sich in einem Spannungsfeld: Sie vereint Mitgliedschaft und ehrenamtliche Tätigkeit aus bürgerschaftlicher Verantwortung und professionelles Handeln mit wirtschaftlicher Zielsetzung.

Letzteres hat sich aus der Mitgliederorganisation heraus entwickelt und bildet heute das ökonomische Standbein der Arbeiterwohlfahrt, das sie zu einer gesellschaftlich relevanten Institution im sozialen Dienstleistungsbereich gemacht hat. Ihre Wirtschaftsbetriebe bedürfen des beruflichen Könnens von Fachkräften unter professioneller Gesamtverantwortung und Kontrolle in eigens für wirtschaftliches Handeln geeigneten Organisationsformen. Ihren unverwechselbaren Charakter jedoch gewinnt die Arbeiterwohlfahrt aus dem sozialpolitischen Rückgrat der Mitgliederorganisation, das ihre Grundwerte, ihre Geschichte, ihr sozialetisches Fundament verkörpert.

Die Nutzer unserer Arbeit erwarten unser professionelles Know-how, unseren Beistand und Unterstützung. Zu allererst aber sind sie unsere Mitbürgerinnen und Mitbürger. Mit ihnen sind wir im Kontakt, ob als soziale Fachkräfte oder als ehrenamtlich Tätige. Das ist mehr als ein bezahlter Leistungstransfer.

Es ist nicht die Konstruktion der Verbandsstruktur, die soziale Dienstleistungen zu einem Wirtschaftsgut besonderer Art macht, sondern es sind die Qualität des Denkens und Handelns, die Einstellung, aus der heraus wir tätig sind. Wir haben sie in den folgenden Leitbildern für die Mitgliederorganisation und das Dienstleistungsunternehmen der Arbeiterwohlfahrt verpflichtend festgelegt.

Mitgliederorganisation und Dienstleistungsunternehmen: Sie sind Rückgrat und Standbein der Arbeiterwohlfahrt, beide sind unverwechselbar und beide haben in diesem Spannungsfeld ihre eigenständigen und nicht austauschbaren Funktionen für die Ganzheit unseres Verbandes.

### Leitbild der Mitgliederorganisation

Unser Leitbild erläutert unsere Arbeit und unsere Grundüberzeugungen. Es dient der gemeinsamen Verbandsidentität und setzt Schwerpunkte für unser Handeln. Auf der Grundlage unseres Verbandsstatus verpflichtet es uns zum dauerhaften Dialog mit den Mitbürgerinnen und Mitbürgern über deren soziale Anliegen und zur Legitimation unseres Handelns durch unsere Mitgliederorganisation. Mit dieser Orientierung wird das historische Fundament der Arbeiterwohlfahrt ständig neu mit Leben erfüllt, unser Leitbild lebendig erhalten und weiterentwickelt. Soweit unser Handeln noch nicht den Vorstellungen unseres Leitbildes entspricht, nehmen wir dies zum Anlass, jene Schwachstellen aufzuspüren, die uns hindern, das Gewollte zu verwirklichen. Diese Hindernisse gilt es, durch konkrete Maßnahmen beharrlich abzubauen.

1. Die Arbeiterwohlfahrt ist eine Mitgliederorganisation sozial engagierter Mitbürgerinnen und Mitbürger.
2. Die Arbeiterwohlfahrt ist auf allen Gebieten der sozialen Arbeit tätig.
3. Die Arbeiterwohlfahrt ist politisch aktiv.
4. Die Arbeiterwohlfahrt ist aus der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung entstanden und den Ideen des demokratischen Sozialismus verbunden.
5. Freiheit, Gerechtigkeit, Toleranz und Solidarität sind die Grundwerte der Arbeiterwohlfahrt.
6. Das Menschenbild der Arbeiterwohlfahrt verpflichtet zur Verwirklichung der Menschenrechte.
7. Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind das wichtigste Kapital der Arbeiterwohlfahrt.
8. Die ehrenamtliche Tätigkeit in der Arbeiterwohlfahrt ist eine sinnstiftende soziale Betätigung in der Gemeinschaft mit Gleichgesinnten.
9. Die Arbeiterwohlfahrt orientiert sich an den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Mitbürgerinnen und Mitbürger.
10. Die Arbeiterwohlfahrt handelt verantwortungsbewusst und wirtschaftlich.

**1. Die Arbeiterwohlfahrt ist eine Mitgliederorganisation sozial engagierter Mitbürgerinnen und Mitbürger.**

Vereinsrechtlich organisiert, demokratisch und föderativ aufgebaut, geht ihre Willensbildung von den Mitgliedern aus. Der Organisationsaufbau umfasst Ortsvereine, Kreisverbände, Bezirks-/Landesverbände und den Bundesverband. Gemeinsam bilden diese Gliederungen die Organisationsstruktur der Arbeiterwohlfahrt. Die Gliederungen finden sich in Übereinstimmung mit den politischen Gren-

zen der Gemeinden, Städte, Kreise und Länder. Damit wird die Handlungsfähigkeit der Arbeiterwohlfahrt gegenüber den örtlichen und überörtlichen Trägern der öffentlichen Alten- und Sozialhilfe, der Jugendhilfe und des Gesundheitswesens sowie gegenüber den politischen Entscheidungsträgern hergestellt.

**2. Die Arbeiterwohlfahrt ist auf allen Gebieten der sozialen Arbeit tätig.**

Als bundesweit tätige unabhängige Mitgliederorganisation leistet sie ihren Beitrag zur Verbesserung der Lebenssituation auf allen Gebieten der sozialen Arbeit, flächendeckend in allen Städten und Kreisen. Sie gehört damit zu den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege in der Bundesrepublik. Sie vertritt programmatisch den Vorrang der staatlichen und kommunalen Verantwortung für die Erfüllung des Anspruchs auf soziale Hilfen, auf Erziehung und Bildung sowie für die Planung und Entwicklung eines zeitgerechten Systems sozialer Dienste und Einrichtungen. Mit ihrem umfangreichen Dienstleistungsangebot beteiligt sie sich selbst praktisch und ortsnah an der Erfüllung dieses Anspruchs. Zur Wahrung und Förderung jugendpolitischer Interessen hat die Arbeiterwohlfahrt einen Jugendverband gegründet.

**3. Die Arbeiterwohlfahrt ist politisch aktiv.**

Die Arbeiterwohlfahrt arbeitet an der Lösung sozialer Probleme aktiv mit, fördert staatsbürgerliche Verantwortung und mitbürgerliche Gesinnung und sie trägt zum sozialen Frieden bei.

Dies tut sie als freiwillige Hilfe sozial engagierter Mitbürgerinnen und Mitbürger und als sozialpolitische Interessenvertretung jener Menschen, die sich für ihre Anliegen und ihre Teilhabe am Gemeinwesen

allein kein Gehör verschaffen können. Sie sucht dazu eine aktive Einflussnahme auf die Gestaltung sozialer Politik, um die gesetzlichen Grundlagen und die verwaltungsmäßigen Voraussetzung für Wohlfahrtspflege zu verbessern.

**4. Die Arbeiterwohlfahrt ist aus der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung entstanden und den Ideen des demokratischen Sozialismus verbunden.**

Ihr Name kennzeichnet Herkunft und Tradition. Er steht für solidarische Hilfe zur Selbsthilfe, bedeutet aber keine Einschränkung der Zielgruppe. Damals wie heute wird Mitbürgerinnen und Mitbürger beigestanden, unabhängig von ihrer politischen, rassischen, nationalen und konfessionellen Zugehörigkeit.

**5. Freiheit, Gerechtigkeit, Toleranz und Solidarität sind die Grundwerte der Arbeiterwohlfahrt.**

Freiheit ist für die Arbeiterwohlfahrt die Freiheit eines jeden, auch und gerade des Andersdenkenden. Sie verlangt frei zu sein von entwürdigenden Abhängigkeiten, von Not und Furcht, erfordert auch die Chance, individuelle Fähigkeiten zu entfalten und an der Entwicklung eines sozial gerechten und demokratischen Gemeinwesens mitzuwirken. Nur wer sich sozial ausreichend gesichert weiß, kann die Chancen der Freiheit nutzen.

Gerechtigkeit gründet in der gleichen Würde aller Menschen. Sie verlangt Gleichheit vor dem Gesetz, gleiche Chancen der politischen und sozialen Teilhabe und der sozialen Sicherung. Gleiche Lebenschancen bedeuten nicht Gleichförmigkeit, sondern Entfaltung individueller Fähigkeiten aller.

Gerechtigkeit verlangt die gesellschaftliche Gleichstellung von Mann und Frau. Sie fordert einen Ausgleich in der Verteilung von Einkommen, Eigentum und Macht, aber auch im Zugang zu Bildung, Ausbildung und Kultur. Gerechtigkeit, das Recht auf gleiche Lebenschancen, strebt die Arbeiterwohlfahrt mit allen Mitteln des Rechtsstaates an.

Toleranz heißt für die Arbeiterwohlfahrt nicht nur Duldung anderer Denk- und Verhaltensweisen, sondern den dafür notwendigen Freiraum in einer Gesellschaft auch aktiv zu wollen und zu vertreten. Es sind die Minderheiten, die in besonderer Weise um ihrer Würde und Freiheit willen auf Verständnis angewiesen sind. Toleranz endet dort, wo sie Gefahr läuft, missachtet oder missbraucht zu werden. Solchen Gefahren stellt sich die Arbeiterwohlfahrt entgegen.

Solidarität bedeutet für die Arbeiterwohlfahrt, über Rechtsverpflichtungen hinaus durch praktisches Handeln füreinander einzustehen. Solidarität ist Stärke im Kampf um das Recht. Als Freie und Gleiche können wir nur dann menschlich miteinander leben, wenn wir füreinander eintreten und die Gleichgültigkeit gegenüber dem Schicksal anderer überwinden. Wer in Not gerät, kann sich auf die Solidarität der Menschen in der Arbeiterwohlfahrt verlassen.

**6. Das Menschenbild der Arbeiterwohlfahrt verpflichtet sich zur Verwirklichung der Menschenrechte.**

„Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren. Sie sind mit Vernunft und Gewissen begabt und sollen einander im Geiste der Brüderlichkeit begegnen.“ Die Arbeiterwohlfahrt bekennt sich zu diesem Menschenbild, das die

Vereinten Nationen ihrer Erklärung der Menschenrechte zugrunde legen. Für die Arbeiterwohlfahrt ist der Mensch zum eigenständigen Denken und Handeln befähigt. Seine Würde ist unabhängig von seiner Leistung und Nützlichkeit. Ihm ist es möglich, Mitgefühl zu zeigen und kritikfähig zu sein, verantwortungsbewusst zu handeln, soziales Engagement zu entwickeln und sich solidarisch zu verhalten. Er ist fehlbar, kann irren und in Unmenschlichkeit verfallen. Weil der Mensch offen ist und verschiedene Möglichkeiten in sich trägt, kommt es darauf an, in welchen Verhältnissen er lebt. Für menschenwürdige Lebensbedingungen sind wir alle mitverantwortlich.

### **7. Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind das wichtigste Kapital der Arbeiterwohlfahrt.**

Das Ehrenamt in der Arbeiterwohlfahrt ist Ausdruck einer demokratisch legitimierten Mitbestimmung in der verbandlichen Arbeit. Dazu müssen die Grundwerte Freiheit, Gerechtigkeit, Toleranz und Solidarität innerhalb der Arbeiterwohlfahrt erlebbar sein. Nur dann ermöglichen sie das offene Herz, den wachen Verstand und das kritische Ohr für andere. Wer sich ehrenamtlich betätigt, darf bei unzureichenden Bedingungen nicht gleich aufgeben, bei Fehlern nicht gleich den Stab über andere brechen und nach Schuldigen suchen, sondern muss abwegig Erscheinendes zulassen, jemandem in Bedrängnis beistehen und vor allem Zivilcourage zeigen und persönlich Stellung beziehen. Das macht unsere Grundwerte erfahrbar und daraus erwachsen Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Praktizierte Werte im Vereinsleben sind die Basis für einen glaubwürdigen Umgang mit Menschen, die bei der Arbeiterwohlfahrt Rat, Hilfe und Unterstützung suchen. Sie schaffen Rückgrat für sozialpoliti-

sche Aktivitäten und erhöhen die Akzeptanz für Forderungen nach kommunalem und staatlichem Handeln.

### **8. Die ehrenamtliche Tätigkeit in der Arbeiterwohlfahrt ist eine sinnstiftende soziale Betätigung in der Gemeinschaft mit Gleichgesinnten.**

Sie kommt Mitmenschen zugute, die in besonderer Weise auf Rat, Hilfe, Unterstützung, Zuspruch, Trost, Anteilnahme oder sozialen Kontakt angewiesen sind. Ehrenamtliche Tätigkeit ist keine Ergänzung oder Ersatz für berufliche Aufgaben sozialer Fachkräfte und keine stille Korrektur sozialpolitischer Fehlleistungen. Sie ist ein eigenständiges und selbstbestimmtes Betätigungsfeld; bürgernah, unbürokratisch und für die Beteiligten unmittelbar erfahrbar. Die ehrenamtlich Tätigen erwartet überschaubare und zeitlich planbare Aufgaben, über deren Rahmen und Inhalte sie selbst mitentscheiden. Wer ehrenamtlich tätig ist, kann Zufriedenheit gewinnen, vielleicht Glück. In jedem Fall vermittelt die ehrenamtliche Tätigkeit neue Perspektiven und Horizonte für das eigene Leben, Erfahrungen mit der Bedeutung des eigenen Tuns und sie schafft durch Kontakte und Geselligkeit ein Gefühl der Zugehörigkeit. Jede Fähigkeit und jedes Talent werden gebraucht. Die Mitgliedschaft in der Arbeiterwohlfahrt ist keine Voraussetzung zum ehrenamtlichen Engagement. Wir erwarten aber Neugierde auf eine Aufgabe mit Menschen und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

### **9. Die Arbeiterwohlfahrt orientiert sich an den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Mitbürgerinnen und Mitbürger.**

Das Gespräch ist die Grundlage unseres Umgangs mit den Mitbürgerinnen und Mitbürgern. Wir

begegnen ihnen mit Einfühlungsvermögen, Akzeptanz und Aufrichtigkeit. Wer mit einem Anliegen zur Arbeiterwohlfahrt kommt, bleibt in der Selbstverantwortung für sein Tun. Wir beraten und unterstützen mit dem Ziel, die Eigeninitiative zu erhalten und zu stärken.

### **10. Die Arbeiterwohlfahrt handelt verantwortungsbewusst und wirtschaftlich.**

Ihre Aktivitäten finanziert die Arbeiterwohlfahrt aus Mitgliedsbeiträgen, Spenden und öffentlichen Zuwendungen. Mit den uns anvertrauten Mitteln gehen wir sorgsam, wirtschaftlich und treuhänderisch um und legen regelmäßig Rechenschaft ab über Herkunft und Verwendung.

### **Leitbild des Unternehmens**

Unser Leitbild legt Grundsätze fest, nach denen die Mitarbeiter/-innen in allen Dienstleistungsunternehmen der Arbeiterwohlfahrt zu handeln haben.

Diese einheitliche Werteorientierung nach innen und außen schafft Zugehörigkeit zum Unternehmen, setzt Schwerpunkte für das unternehmerische Handeln und fördert das Vertrauen unserer Nutzer und Partner in die Qualität unserer Dienstleistungen.

Soweit das unternehmerische Handeln in der Arbeiterwohlfahrt den Vorstellungen unseres Leitbildes noch nicht entspricht, nehmen wir dies zum Anlass, Schwachstellen aufzuspüren, die uns hindern, das Gewollte zu verwirklichen. Diese Hindernisse gilt es durch konkrete Maßnahmen beharrlich abzubauen. Wir greifen neue Ideen auf und entwickeln unser Leitbild weiter. Mit unserem Leitbild wollen wir uns selbst verpflichten, die Praxis unserer Dienstleistungen laufend zu verbessern.

1. Wir bieten qualitativ hochwertige Dienstleistungen an.
2. Wir orientieren uns an den Nutzern unserer Dienstleistungen.
3. Wir sichern die Qualität unserer Dienstleistungen.
4. Wir wollen den Wettbewerb im Interesse unserer Nutzer.
5. Wir orientieren unser wirtschaftliches Handeln an den Grundwerten der Arbeiterwohlfahrt.
6. Wir sorgen für Transparenz und Kontrolle.
7. Wir fördern und fordern unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
8. Wir pflegen ein kooperatives Führungsverhalten.
9. Wir schaffen ein humanes Arbeitsklima.
10. Wir handeln nach ökologischen und wirtschaftlichen Prinzipien.

### **1. Wir bieten qualitativ hochwertige Dienstleistungen an.**

Wir tun dies als Unternehmen in der demokratischen Tradition der Arbeiterwohlfahrt. Unser Ziel ist es, den Nutzern unserer Dienstleistungen ein zuverlässiger Partner zu sein und im Wettbewerb mit anderen sozialen Dienstleistungsunternehmen zu bestehen. Um langfristig das Vertrauen in unsere Leistungsfähigkeit zu erhalten, um unseren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einen sicheren Arbeitsplatz bieten zu können und um das Dienstleistungsunternehmen Arbeiterwohlfahrt weiterentwickeln zu können, müssen wir erfolgreich wirtschaften.

### **2. Wir orientieren uns an den Nutzern unserer Dienstleistungen.**

Unsere Priorität ist klar: Die Nutzer unserer Dienstleistungen stehen bei uns an erster Stelle und haben das Anrecht, wie Kunden behandelt zu werden.

Ihre Lebenslagen, Bedürfnisse und Erwartungen sind Orientierung und Maßstab für unser Handeln. Wir streben eine enge und offene Kommunikation mit ihnen an. In der Dienstleistung am Menschen richtungsweisend zu sein, ist Anspruch unseres Unternehmens.

### 3. Wir sichern die Qualität unserer Dienstleistungen.

Die hohe Qualität unserer Dienstleistungen und die Flexibilität und Zuverlässigkeit des Unternehmens Arbeiterwohlfahrt machen uns zum anerkannten Partner unserer Nutzer und der öffentlichen und privaten Hand. Dazu messen wir uns an einheitlichen Qualitätsstandards in allen Dienstleistungsbereichen der Arbeiterwohlfahrt – und wir lassen uns daran messen. Solche Qualitätsrichtlinien entwickeln wir gemeinsam mit unseren Nutzern und Partnern.

### 4. Wir wollen den Wettbewerb im Interesse unserer Nutzer.

Mit unseren sozialen Dienstleistungen stehen wir im Wettbewerb. Wir verstehen dies als Chance, die Wirtschaftlichkeit und die Qualität unserer Arbeit im Interesse unserer Nutzer ständig zu überprüfen und zu verbessern. Wir streben nach wirtschaftlichem Erfolg und stellen uns der Konkurrenz im fairen Wettbewerb.

### 5. Wir orientieren unser wirtschaftliches Handeln an den Grundwerten der Arbeiterwohlfahrt.

Ökonomisch Handeln ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für das Dienstleistungsunternehmen Arbeiterwohlfahrt. Wir handeln auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Überlegungen, bewerten unseren Erfolg aber nicht allein an den Betriebsergebnissen. Im Unterschied zum

Prinzip der Gewinnmaximierung messen wir unsere Leistung an einer Nutzenoptimierung, die zu Gunsten und nicht zu Lasten unserer Nutzer geht. Betriebswirtschaftliche Erfordernisse und soziale Mitverantwortung für die Lebenslage des Einzelnen und für das Gemeinwesen sind für uns gleichrangige Güter. Ihren Ausgleich zu finden ist für unser ökonomisches Handeln verpflichtend.

### 6. Wir sorgen für Transparenz und Kontrolle.

Unsere Angebote und Dienstleistungen kennzeichnet neben Fachlichkeit, Qualität und Zuverlässigkeit die vollständige und zeitnahe Transparenz ihrer Preisgestaltung. Sie soll einsichtig und nachvollziehbar sein. Wir streben damit Kostenwahrheit gegenüber uns selbst, unseren Nutzern und Partnern und gegenüber der Öffentlichkeit an. Die Durchsichtigkeit unserer Kosten und Leistungen dient der Kontrolle unseres wirtschaftlichen Handelns. Unser Ziel ist es, jederzeit den Nachweis als seriöses Dienstleistungsunternehmen führen zu können.

### 7. Wir fördern und fordern unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Wir legen großen Wert auf die ständige fachliche und persönliche Entwicklung unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch interne und externe Qualifizierungsmaßnahmen. Wir fordern ihren Einsatz und fördern ihre Leistungsfähigkeit, ihre Leistungsbereitschaft und ihr Engagement für die unternehmerischen Grundsätze der Arbeiterwohlfahrt. Eigenständiges unternehmerisches Verhalten bei unseren Führungskräften ist ausdrücklich erwünscht. Bei der Besetzung von Führungspositionen innerhalb des Unternehmens haben Frauen die gleichen Chancen wie Männer.

### 9. Wir pflegen ein kooperatives Führungsverhalten.

Unsere Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion für unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Wir pflegen einen kooperativen Führungsstil und bewerten ihn als wesentlichen Bestandteil unserer Unternehmenskultur und unserer Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit. Unser Führungsverhalten ist Ausdruck unserer demokratischen Tradition und trägt dazu bei, für unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Grundwerte der Arbeiterwohlfahrt auch und gerade im Arbeitsalltag erfahrbar zu machen. Wir beziehen unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vielfältig in Kommunikations- und Entscheidungsprozesse ein und streben dabei deren optimale Selbstmotivation, Selbstorganisation und Selbststeuerung an. Die Stärkung des eigenverantwortlichen Handelns ist vorrangiges Ziel unseres Führungsverhaltens.

### 10. Wir schaffen ein humanes Arbeitsklima.

Das Verhältnis für persönliche Belange und individuelle Eigenheiten unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist für uns eine Voraussetzung zur Förderung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Wer arbeitet, macht Fehler. Wir reagieren darauf konstruktiv. Kritik wird offen und fair behandelt. Bei der Erneuerung und Weiterentwicklung unserer Organisation beteiligen wir die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Wir streben flache Hierarchien und kooperative Arbeitsstrukturen an, die funktional und für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verlässlich sind. Für das Arbeitsklima in unserem Unternehmen fühlen wir uns verantwortlich.

### 11. Wir handeln nach ökologischen und wirtschaftlichen Prinzipien.

Wir handeln im Bewusstsein der Zusammenhänge zwischen Sozialem, Gesundheit, Wirtschaft und Umwelt. Mit unserer Umwelt gehen wir schonend um und unterstützen nachdrücklich alle Bemühungen zur Verbesserung der Lebensbedingungen für Menschen, Tiere und Pflanzen – auch über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus. Umweltgerechtes Handeln ist der Anspruch an unseren Alltag.

## Das Leitbild der Arbeiterwohlfahrt 2. Entwurf

Die Arbeiterwohlfahrt ist ein gesellschaftspolitisch aktiver Verband – als Mitgliederorganisation und als Dienstleistungsunternehmen. Ihren unverwechselbaren Charakter gewinnt die Arbeiterwohlfahrt aber aus ihren in der Arbeiterbewegung verankerten Grundwerten, **Freiheit, Gerechtigkeit, Toleranz und Solidarität**. Sie verkörpern die Geschichte und das sozialethische Fundament der Arbeiterwohlfahrt. Mit ihren gemeinsamen Grundwerten, sozialpolitischen Vorstellungen und ihren unterschiedlichen Zielsetzungen und Aufgaben bewegt sie sich in einem Spannungsfeld: Sie vereint Mitgliedschaft und ehrenamtliche Tätigkeit aus bürgerschaftlicher Verantwortung sowie auch von wirtschaftlicher Zielsetzung geprägtes professionelles Handeln.

Aus der Mitgliederorganisation heraus hat sich die Arbeiterwohlfahrt zu einem bedeutenden Dienstleistungsunternehmen entwickelt. Dadurch ist sie zu einer gesellschaftlich anerkannten Institution des Sozialstaates geworden. AWO-Wirtschaftsbetriebe bedürfen des beruflichen Könnens von Fachkräften unter professioneller Verantwortung in eigens für wirtschaftliches Handeln geeigneten Organisationsformen. Organisation und Kontrolle werden von den verbandlich legitimierten Gremien festgelegt und wahrgenommen.

Im Vordergrund aller Aktivitäten steht der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Den Überzeugungen und Aktivitäten der Arbeiterwohlfahrt liegt ein Menschenbild zugrunde, wonach der Mensch zum eigenständigen Denken und Handeln befähigt ist.

Ihm ist es möglich, verantwortungsbewusst zu handeln, soziales Engagement zu entwickeln und sich solidarisch zu verhalten. Weil der Mensch offen ist und verschiedene Möglichkeiten in sich trägt, kommt es auch darauf an, in welchen Verhältnissen er lebt, die ihn prägen. Für die Schaffung von Chancengleichheit und menschenwürdigen Lebensbedingungen sind wir alle mitverantwortlich.

Im nachfolgenden Leitbild erklärt die Arbeiterwohlfahrt, wie sie im Sinne ihrer Grundüberzeugung tätig sein will. Das Leitbild soll der gemeinsamen Verbandsidentität dienen und Schwerpunkte für gemeinsames Handeln setzen. Auf der Grundlage des Verbandsstatus verpflichtet es zum dauerhaften Dialog mit den Mitbürgerinnen und Mitbürgern über deren soziale Anliegen und zur Legitimation des Handelns durch die Mitgliederorganisation. Die einheitliche Werteorientierung des Leitbildes nach innen und außen vermittelt Zugehörigkeit zur Arbeiterwohlfahrt und fördert das Vertrauen von Nutzern und Partnern in die Qualität der Arbeit. Mit dieser Orientierung wird das historische Fundament der Arbeiterwohlfahrt ständig neu mit Leben erfüllt, das Leitbild lebendig gehalten und weiterentwickelt. Wo das Handeln in der Arbeiterwohlfahrt noch nicht den Vorstellungen des Leitbildes entspricht, wird dies Anlass sein, Mängel aufzuspüren und zu beseitigen.

### 1. Wir messen unser Handeln und das anderer an unseren Grundwerten **Freiheit, Gerechtigkeit, Toleranz und Solidarität**.

Wir sind eine Mitgliederorganisation sozial engagierter und verantwortungsbewusster Menschen, die ihren Grundwerten verpflichtet ist.

**Freiheit** ist für die Arbeiterwohlfahrt die Freiheit eines jeden, auch und gerade des Andersdenkenden. Sie verlangt frei zu sein von entwürdigenden Abhängigkeiten, von Not und Furcht, erfordert aber auch die Chance, individuelle Fähigkeiten zu entfalten und an der Entwicklung eines sozial gerechten und demokratischen Gemeinwesens mitzuwirken. Nur wer sich sozial gesichert weiß, kann die Chancen der Freiheit nutzen.

**Gerechtigkeit** gründet in der gleichen Würde aller Menschen. Sie verlangt Gleichheit vor dem Gesetz, gleiche Chancen der politischen und sozialen Teilhabe und der sozialen Sicherung.

Gerechtigkeit verlangt die gesellschaftliche Gleichstellung von Mann und Frau. Sie fordert einen Ausgleich in der Verteilung von Einkommen, Eigentum und Macht, aber auch im Zugang zu Bildung, Ausbildung und Kultur.

**Toleranz** heißt für die Arbeiterwohlfahrt nicht nur Duldung anderer Denk- und Verhaltensweisen, sondern den dafür notwendigen Freiraum in einer Gesellschaft auch aktiv zu wollen und zu vertreten. Es sind die Minderheiten, die in besonderer Weise um ihrer Würde und Freiheit willen auf Toleranz und Verständnis angewiesen sind. Toleranz endet dort, wo sie Gefahr läuft, missachtet oder missbraucht zu werden. Solchen Gefahren stellt sich die Arbeiterwohlfahrt entgegen.

**Solidarität** bedeutet für die Arbeiterwohlfahrt, über Rechtsverpflichtungen hinaus durch praktisches Handeln füreinander einzustehen. Solidarität ist Stärke

im Kampf um das Recht. Als Freie und Gleiche können wir nur dann menschlich miteinander leben, wenn wir füreinander eintreten und die Gleichgültigkeit gegenüber dem Schicksal anderer überwinden. Wer in Not gerät, kann sich auf die Solidarität der Menschen in der Arbeiterwohlfahrt verlassen.

### 2. Wir sind bereit zur Hilfeleistung gegenüber allen.

Die Arbeiterwohlfahrt ist aus der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung entstanden und den Ideen des demokratischen Sozialismus verbunden. Ihr Name kennzeichnet Herkunft und Tradition. Er steht für solidarische Hilfe zur Selbsthilfe, bedeutet aber keine Einschränkung der Zielgruppe. Damals wie heute wird Mitbürgerinnen und Mitbürgern beigestanden, unabhängig von ihrer politischen, ethnischen, nationalen und konfessionellen Zugehörigkeit.

### 3. Wir sagen: Bedürfnisse und Fähigkeiten der Menschen stehen an erster Stelle.

Ihre Lebenslagen, Bedürfnisse und Erwartungen sind Orientierung und Maßstab für unser Handeln. Wir streben eine enge und offene Kommunikation mit ihnen an. Das Gespräch ist die Grundlage unseres Umgangs mit den Mitbürgerinnen und Mitbürgern. Wir begegnen ihnen mit Einfühlungsvermögen, Akzeptanz und Aufrichtigkeit. Wer mit einem Anliegen zur Arbeiterwohlfahrt kommt, bleibt in der Selbstverantwortung für sein Tun. Wir beraten und unterstützen mit dem Ziel, die Eigeninitiative zu erhalten und zu stärken.

### 4. Wir sind gesellschaftspolitisch aktiv.

Die Arbeiterwohlfahrt vertritt programmatisch den Vorrang der staatlichen und kommunalen Verantwortung für die Erfüllung des Anspruchs auf sozia-

le Hilfen, auf Erziehung und Bildung sowie für die Planung und Entwicklung eines zeitgerechten Systems sozialer Dienste und Einrichtungen.

Sie sucht dazu eine aktive Einflussnahme auf die Gestaltung sozialer Politik, um die Lebenslagen aller Bürgerinnen und Bürger menschenwürdig gestalten zu helfen.

#### **5. Wir können nur in einer demokratischen Gesellschaftsordnung wirken.**

Vereinsrechtlich organisiert, demokratisch und föderativ aufgebaut, geht die Willensbildung in der Arbeiterwohlfahrt von den Mitgliedern aus. Der Organisationsaufbau umfasst Ortsvereine, Kreisverbände, Bezirks-/Landesverbände und den Bundesverband. Die Arbeiterwohlfahrt kann in keinem totalitären Staatswesen existieren.

#### **6. Wir stärken die bürgerschaftliche Verantwortung für das solidarische Gemeinwesen.**

Die Arbeiterwohlfahrt wirkt an der Lösung sozialer Probleme aktiv mit, fördert staatsbürgerliche Verantwortung und mitbürgerliche Gesinnung, und sie trägt zum sozialen Frieden bei. Dies tut sie als freiwillige Hilfe sozial engagierter Mitbürgerinnen und Mitbürger und als sozialpolitische Interessenvertretung jener Menschen, die sich für ihr Anliegen und ihre Teilhabe am Gemeinwesen allein kein Gehör verschaffen können.

#### **7. Wir halten unsere ehrenamtliche und hauptamtliche Arbeit für gleichermaßen wichtig.**

Für ihren humanitär-politisch begründeten Beitrag zum Sozialstaat bedarf die Arbeiterwohlfahrt des kooperativen Zusammenwirkens von ehren- und

hauptamtlicher Arbeit. Beide Bereiche profitieren voneinander. Dafür müssen geeignete Regeln und Arbeitswege geschaffen und beachtet werden. Investitionen in den ehrenamtlichen Bereichen dienen der Zukunftssicherung der Arbeiterwohlfahrt.

#### **8. Wir sind glaubwürdig und kompetent.**

Existenziell für die Arbeiterwohlfahrt sind ihre Fachlichkeit und Verlässlichkeit. Beides bestimmt sowohl ihr öffentliches Ansehen als auch die Bereitschaft bei Mitgliedern und Mitarbeiterschaft, sich mit dem Verband zu identifizieren. Wer nicht hält, was er verspricht oder vorgibt zu sein, verliert das Vertrauen und entzieht sich dem Boden für glaubwürdige Arbeit.

#### **9. Wir handeln aus sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Verantwortung.**

Uns sind die Zusammenhänge zwischen Sozialem, Wirtschaft, Gesundheit und Umwelt bewusst. Mit unserer Umwelt gehen wir schonend um und unterstützen nachdrücklich alle Bemühungen zur Verbesserung der Lebensbedingungen für Menschen, Tiere und Pflanzen. In unsere soziale und wirtschaftliche Tätigkeit lassen wir umweltgerechtes Handeln als wichtigen weiteren Anspruch einfließen.

#### **10. Wir sichern Transparenz und Kontrolle unserer Arbeit.**

Ihre Aktivitäten finanziert die Arbeiterwohlfahrt aus Mitgliedsbeiträgen, Spenden, öffentlichen Zuwendungen und Entgelten für Dienstleistungen. Ihre Angebote kennzeichnet neben Fachlichkeit, Qualität und Zuverlässigkeit die vollständige und zeitnahe Transparenz ihrer Preisgestaltung. Sie muss einsichtig und nachvollziehbar sein. Damit wird Kostenwahrheit gegenüber sich selbst, den Nutzern

und Partnern sowie gegenüber der Öffentlichkeit erzielt. Mit den anvertrauten Mitteln geht die Arbeiterwohlfahrt sorgsam, wirtschaftlich und treuhänderisch um und legt regelmäßig Rechenschaft ab über Herkunft und Verwendung.

#### **11. Wir fordern und fördern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**

Die Arbeiterwohlfahrt legt großen Wert auf die stetige fachliche und persönliche Entwicklung ihrer haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch interne und externe Qualifizierungsmaßnahmen. Sie motiviert zum ehrenamtlichen Mitwirken, fordert Einsatz und fördert Leistungsbereitschaft und Engagement für die wirtschaftlichen Grundsätze der AWO-Einrichtungen.

#### **12. Wir schaffen ein humanes und kooperatives Verbandsklima.**

Das Verständnis für persönliche Belange und individuelle Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist für die Arbeiterwohlfahrt Voraussetzung zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. In der Arbeiterwohlfahrt wird auf Fehler konstruktiv reagiert. Kritik wird offen und fair behandelt. Bei der Erneuerung und Weiterentwicklung der Organisation wird die Mitarbeiterschaft beteiligt. Es wird ein Führungsaufbau mit kooperativen Arbeitsstrukturen angestrebt, die funktional und verlässlich sind. Für das menschliche Klima im Verband sind alle verantwortlich.

#### **Was das AWO-Leitbild für die Mitgliederorganisation bedeutet:**

Die ehrenamtliche Tätigkeit in der Arbeiterwohlfahrt ist eine sinnstiftende, freiwillige und verantwortliche soziale Betätigung in einer Gemeinschaft mit Gleichgesinnten.

Sie ist in der verbandlichen Arbeit demokratisch legitimiert. Die Grundwerte Freiheit, Gerechtigkeit, Toleranz und Solidarität müssen innerhalb der Arbeiterwohlfahrt erlebbar sein. Nur dann ermöglichen sie das offene Herz, den wachen Verstand und das kritische Ohr für andere.

Gelebte Werte im Verbandsleben sind Basis für einen glaubwürdigen Umgang mit Menschen, die bei der Arbeiterwohlfahrt Rat, Hilfe und Unterstützung suchen. Sie schaffen Rückgrat für sozialpolitische Aktivitäten und erhöhen die Akzeptanz für Forderungen nach kommunalem und staatlichem Handeln.

Die ehrenamtliche Tätigkeit hilft Mitmenschen, die in besonderer Weise auf Rat, Hilfe, Unterstützung, Zuspruch, Trost, Anteilnahme oder sozialen Kontakt angewiesen sind.

Sie ist kein Ersatz für hauptberufliche Aufgaben sozialer Fachkräfte und keine stille Korrektur sozialpolitischer Fehlentwicklungen. Sie ist ein eigenständiges und selbstbestimmtes Betätigungsfeld, bürgernah, unbürokratisch und für die Beteiligten unmittelbar erfahrbar. Die ehrenamtlich Tätigen erwarten überschaubare und zeitlich planbare Aufgaben, über deren Rahmen und Inhalte sie selbst mitentscheiden. Ehrenamtliche Tätigkeit schafft neue Perspektiven und Horizonte für das eigene Leben, Erfahrungen und Zufriedenheit sowie ein Gefühl der Zusammengehörigkeit durch Kontakte und Geselligkeit.

Alle Fähigkeiten und Talente werden gebraucht. Die Mitgliedschaft in der Arbeiterwohlfahrt ist keine Voraussetzung zum ehrenamtlichen Engagement. Wir erwarten aber Neugierde auf eine Aufgabe mit Menschen und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

#### **Was das AWO-Leitbild für den Dienstleistungsbereich bedeutet:**

*Auch unser wirtschaftliches Handeln orientiert sich an den Grundwerten der Arbeiterwohlfahrt.*

*Ökonomisch Handeln ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung. Wir arbeiten auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Überlegungen, bewerten unseren Erfolg aber nicht allein an den Betriebsergebnissen. Im Unterschied zum Prinzip der Gewinnmaximierung messen wir unsere Leistung an einer Nutzenoptimierung, die zu Gunsten und nicht zu Lasten unserer Nutzer geht. Betriebswirtschaftliche Erfordernisse und soziale Mitverantwortung für die Lebenslage des Einzelnen und für das Gemeinwesen sind für uns gleichrangige Güter. Ihren Ausgleich zu finden ist für unser ökonomisches Handeln verpflichtend.*

*Mit unseren sozialen Dienstleistungen stehen wir im Wettbewerb. Wir verstehen dies als Chance, die Wirtschaftlichkeit und die Qualität unserer Arbeit im Interesse unserer Nutzer ständig zu überprüfen zu verbessern.*

*Unser Ziel ist es, den Nutzern unserer Dienstleistungen ein zuverlässiger Partner zu sein.*

*Wir müssen erfolgreich wirtschaften, um qualitativ hochwertige Angebote, leistungsgerecht entlohnte Arbeitsplätze und das Vertrauen in unsere Leistungsfähigkeit zu sichern. Qualitätsstandards entwickeln wir gemeinsam mit Nutzern und Partnern.*

*AWO Führungskräfte haben Vorbildfunktion für die Beschäftigten unserer Einrichtungen und Dienste. Wir pflegen einen auf Zusammenarbeit ausgerichteten Führungsstil und bewerten ihn als wesentlichen*

*Bestandteil unserer Unternehmenskultur und unserer Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit. Unser Führungsverhalten ist Ausdruck unserer demokratischen Tradition und trägt dazu bei, die Grundwerte der Arbeiterwohlfahrt auch und gerade im Arbeitsalltag erfahrbar zu machen. Wir beziehen unsere Mitarbeiterschaft in Kommunikations- und Entscheidungsprozesse ein. Die Stärkung des eigenverantwortlichen Handelns ist vorrangiges Ziel unseres Führungsverhaltens.*

### **Die GmbH in der Sozialwirtschaft: Eine Brücke zwischen Idealverein und Dienstleistungsunternehmen?**

*Rainer Brückers*

Die allmähliche Verlagerung der sozialen Verantwortung des Staates und seiner Gebietskörperschaften für Einrichtungen der Daseinsvorsorge auf die private Ebene entspricht dem allgemein gesellschaftlichen Trend zur Deregulierung. Solch eine Verlagerung mit Deregulierungsabsicht – beschleunigt durch chronisch angespannte öffentliche Haushaltslagen und der damit zunehmenden Begrenzung öffentlicher Zuschüsse für soziale Aufgaben – steigert in einer marktwirtschaftlichen Ordnung zwangsläufig die Wettbewerbstendenzen, denen sich Träger der sozialen Arbeit vor Ort zunehmend ausgesetzt sehen. Die Folgen einer solchen Entwicklung werden unter dem Begriff der Ökonomisierung sozialer Arbeit sehr unterschiedlich bewertet. Was für die einen den Untergang sozialen Handelns überhaupt darstellt, ist für die anderen eine notwendige Reorganisation wohlfahrtspflegerischer Expansion und der erforderlichen Differenzierung zwischen sozialstaatlicher Verantwortung und sozialer Daseinsvorsorge in einer Dienstleistungsgesellschaft. Wo immer zwischen diesen Standpunkten man den Kern eines zukünftigen gesellschaftlichen Konsens sehen mag, die Träger der sozialen Arbeit müssen ihren eigenen Standort neu bestimmen, vor allem aber aus Sorge um die Existenz der Dienste ihr strategisches Handeln überdenken.

Aufgrund der Tatsache, dass staatliche bzw. öffentlich-rechtliche Kostenträger den sozialen Dienstleistungsmarkt nach wie vor stark regulieren, bestehen für traditionelle Wohlfahrtsverbände weit großzügigere Schonfristen oder Anpassungszeiten als für andere Anbieter in deregulierten Branchen wie z. B. bei Telekommunikation oder Energie. Gleichwohl wird

sich mit den deutlicher artikulierten Nutzerinteressen der Fokus unternehmerischen Handelns von den Anspruchsgruppen „Politik/staatliche Kostenträger“ weg bewegen und auf die Endabnehmer der Dienste und auf ihre für den Entscheidungsprozess über die Inanspruchnahme relevanten Vertreter wie Angehörige etc. verlagern. Unter diesen Umständen bedeutet Wettbewerb nicht mehr allein – wie in „geschützten“ Zeiten – das Ringen um inhaltliche Konzepte, sondern es geht um Effizienzvorteile, wie sie jedes Unternehmen für seine Leistungen definieren und erreichen muss. Wettbewerb dieser Art zwingt zu einer Konkurrenz, in der Effizienzvorteile von entscheidender Bedeutung sein können.

Diesen Wandel in den sozialen Märkten gilt es nicht nur zu akzeptieren, sondern auch als Herausforderung anzunehmen. In den Chefetagen der Wirtschaftskonzerne bieten bereits kleinste Veränderungen am Markt Anlass, sofort das Marketing zu hinterfragen, neue Strategien zu entwerfen und das Management des gesamten Unternehmens darauf neu auszurichten. Aufgrund ihrer föderalen Struktur, in der aus unternehmerischem Blickwinkel betrachtet die Wohlfahrtsverbände ein loser Zusammenschluss Tausender eigenständiger Unternehmen sind, kann eine solche Vorgehensweise keine geeignete Antwort auf die Veränderung der Rahmenbedingungen sein. Vielmehr bestimmen die Konstellation vor Ort, der Entscheidungshintergrund der Verantwortsträger, das Maß an Engagement und vieles mehr die Reaktion auf den jeweils unterschiedlichen Grad der Veränderung. Ein strategisches Gesamtkonzept, das für die Wohlfahrtspflege in ihrer vorhandenen aus-

differenzierten Form gestaltbar wäre, ist unter diesen Umständen nicht möglich. Das Allheilmittel, mit dem inhaltlich wie strukturell auf die Veränderungen so reagiert werden könnte, dass die Aufgaben zukünftig ohne spezifische Anpassung erledigt werden könnten, gibt es – und das ist sicher – nicht.

Die entscheidenden Fragen, die sich alle für die Sozialwirtschaft Verantwortlichen stellen müssen:

1. Stimmen die Aufgaben mit den Zielen der Organisation überein?
2. Wie sehen die Bedingungen zur Erfüllung der Aufgaben aus?
3. Wie können die Strukturen der Aufgabenwahrnehmung so gestaltet werden, dass sie in optimaler Weise deren Umsetzung sicherstellen?

#### 1. Stimmen die Aufgaben mit den Zielen der Organisation überein?

Bei dem in Rede stehenden Wirtschaftsbereich handelt es sich um Akteure, die als ihre Ziele andere Vorgaben als die der Kapitalakkumulation haben. Das ergibt sich aus den Bedingungen der Gemeinnützigkeit. Damit ist im Wesentlichen die Motivation beschrieben, aus der heraus Menschen handeln und sich ggf. wirtschaftlich betätigen. Das bedeutet insbesondere, dass nicht der eigene Vorteil im Vordergrund des Handelns steht, sondern die Verwirklichung der Ziele der in einer Gemeinschaft organisierten Menschen.

Eine Körperschaft verfolgt gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem und sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern (§52 AO).

Verbände der Freien Wohlfahrtspflege erfüllen diese Bedingungen in ihrer besonderen Art und Weise:

- Als sozialpolitische Vereinigungen – im Sinne von Lobby für Benachteiligte,
- als Sozialwohlagenturen – im Sinne der Förderung bürgerschaftlichen Engagements,
- als soziale Dienstleister – im Sinne der Gewährleistung professioneller Hilfe.

Die organisatorische Grundform freigemeinnütziger Akteure ist der Verein. Der Idealverein integriert natürliche Personen mit ihren Interessen an

- gleichen, persönlichen und gesellschaftlichen Wertevorstellungen,
- Helfen als sinnstiftende Lebensgestaltung,
- sozialem Engagement,
- gemeinschaftlichem Gestalten.

Die Frage nach den richtigen Aufgaben eines Vereines bestimmt sich nach der Erreichung seiner Zielvorstellungen. Dies kann durch Schaffen entsprechender Zweckbetriebe erfolgen. Entscheidend sind die Ziele, nach denen sich die Zweckbetriebe zu richten haben.

#### 2. Wie sehen die Bedingungen zur Erfüllung der Aufgaben aus?

Zweckbetriebe, soweit sie der Erfüllung der Ziele und Aufgaben dienen, haben zur Sicherstellung ihrer eigenen Existenz grundlegende Kriterien zu beachten:

- Übernahme der Unternehmensphilosophie,
- Fachlichkeit,
- Kosten- und Finanzmanagement,
- Personalmanagement,
- Marketing.

Mitglieder des Vereins leben und erleben ihr Interesse an der Ausgestaltung der Aufgaben durch die verantwortliche Führung der Zweckbetriebe und der praktischen Mitarbeit in ihnen. Solange sie die

Kriterien, die an die dauerhafte Existenz von Betrieben gebunden sind, erfüllen, ist der Idealverein auch die ideale Form der Unternehmensgestaltung, da sie

- den Willen der Mitglieder direkt berücksichtigt,
- ehrenamtliche Arbeit ermöglicht,
- hohen gesellschaftlichen Nutzen gewährleistet.

Mit dem zunehmenden Umfang der sozialen Zweckbetriebe und der verstärkten Wettbewerbssituation kann die ideale Gestaltungsstruktur den Bestand der sozialen Betriebe und damit die Zielerreichung des Vereins selbst gefährden, wenn zusätzlich folgende Elemente unberücksichtigt bleiben:

- Regelungen für Entscheidungskompetenzen, und Führungsstrukturen,
- Personalentwicklung,
- Managementsystem zur Qualitätssicherung,
- Vernetzung der Einzelleistungen zu Synergieeffekten.

#### 3. Wie können die Strukturen der Aufgabenwahrnehmung so gestaltet werden, dass sie in optimaler Weise deren Umsetzung sicherstellen?

Es besteht die Gefahr, dass eine Aufspaltung den vereinsrechtlichen/verbandlichen Zusammenhalt sprengen und den Verein sozialpolitisch zur Bedeutungslosigkeit verurteilen kann. Im Prinzip berührt jede Ausgliederung das Selbstverständnis eines Verbandes, dessen Zusammenhalt durch ein Satzungssystem geprägt ist, das ineinander greift und als zentrale Klammer ein einheitliches Leitbild hat. Die zentrale verbandliche Frage lautet deshalb, in welchem Umfang sich der politische und organisatorische Zusammenhalt gewährleisten lässt, wenn zunehmend – aus welchen Gründen auch immer – Dienste und Einrichtungen ausgegliedert werden und vor allem dadurch von Organen verantwortet werden, die im

Vereinsinne nicht demokratisch legitimiert sind. Um der eigenen Existenz willen kann deshalb kein Interesse an einer Ausgliederungswelle bestehen und doch gibt es nachvollziehbare Gründe, die die Überführung oder Gründung von Diensten und Einrichtung in eigenständiger Rechtsform geboten oder gar erwünscht erscheinen lassen.

#### ■ Organisatorische Gründe

Kooperationen mit Wohlfahrtsverbänden, Gewerkschaften oder kommunalen Gebietskörperschaften bilden oft die Grundlage, gemeinsam Träger von Einrichtungen zu werden, zu deren erfolgreicher Umsetzung die jeweils Beteiligten ihren spezifischen Beitrag leisten. Dies ist z. B. bei Projekten geboten, die anders nicht zustande kommen, oft aber politisch erwünscht sind. Solche Projekte können üblicherweise nur in der Rechtsform von Kapitalgesellschaften organisiert werden. Die Vereinsform bildet nicht die geeignete Entscheidungsstruktur von Kooperierenden, die mit Ausnahme der jeweiligen Projektführung keine weiteren gemeinsamen, ggf. sogar gegenläufige Interessen haben. So werden Mehrheitsverhältnisse klar nach Kapitalanteilen und nicht nach zufällig wechselnden Personen im Idealverein geregelt. Entscheidungsstrukturen auf der Grundlage von Kapitalgesellschaften erleichtern deshalb nicht nur den Umsetzungsprozess solcher Kooperationen, sondern definieren für alle Beteiligten in eindeutiger Weise das Beteiligungsausmaß und die damit verbundene Verantwortung. Die Kooperationsformen auf GmbH-Basis bilden darüber hinaus auch für Verbandsgliederungen selbst ein geeignetes Instrumentarium, um die auf ein soziales Projekt hin ausgerichteten Interessen mehrerer lokaler Ebenen oder lokaler mit regionaler Ebene zu verknüpfen.

## Die ehrenamtliche Arbeit in der Arbeiterwohlfahrt

Die GmbH in der Sozialwirtschaft:  
Eine Brücke zwischen Idealverein und Dienstleistungsunternehmen?

### ■ **Wirtschaftliche Gründe**

Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkte lassen es gerade bei Trägern sozialer Dienste geboten erscheinen, zur Nutzung von Synergien Betriebe oder Teile davon in eigenständigen Rechtsformen zusammenzuschließen. Dies ist vor allem dann überlegenswert, wenn Verbandsgliederungen innerhalb einer Region ihre Dienste zu einem Geschäftsfeld (z. B. Seniorenhilfe) zusammenfügen, um dem Nutzer ein integriertes Angebot zu unterbreiten, das nach seinen Bedürfnissen differenziert gestaltet werden kann. Ein solcher Zusammenschluss berücksichtigt die unterschiedliche Eigenständigkeit der Träger und damit deren spezielle Leistungsfähigkeit.

Zu den wirtschaftlichen Gründen der Ausgliederungen gehören auch steuerliche Überlegungen. Dies gilt vor allem dann, wenn Einrichtungen der Wohlfahrtspflege im Rahmen der satzungsgemäßen Aufgabenerfüllung auch Leistungen erbringen müssen, die nicht im klassischen Sinne gemeinnützig sind und deshalb aus der steuerlichen Behandlung als gemeinnützige Tätigkeit herausfallen (z. B. beim zentralen Einkauf für mehrere Einrichtungen oder die der Essenzubereitung für den fahrbaren Mittagstisch durch die Küche eines Pflegeheimes). Ähnliche Vorteile bieten sich bei bestimmten Investitionsformen für soziale Einrichtungen, wenn Fremdmittel eingesetzt worden sind und deren steuerliche Abschreibungsvorteile eine gesonderte Rechtsträgerschaft sinnvoll macht (gewerblicher Eigentümer/gemeinnütziger Betreiber). In welchem Umfang letztlich eine Ausgründung unter steuerlichen Aspekten sinnvoll oder auch geboten ist, muss sowohl unter steuerlichen als auch unter organisatorischen und inhaltlichen Gesichtspunkten entschieden werden.

Zudem legt die wachsende Unüberschaubarkeit der wirtschaftlichen Risiken eine Ausgliederung nahe, wenn ein Betrieb die wirtschaftlich gesunden Einrichtungen zu gefährden droht. Ausgliederung als Risikovorsorge ist deshalb nicht selten ein nachvollziehbares Motiv, zumal wenn die Einrichtung selbst einen Investitionsaufwand notwendig macht, der neben dem Eigenkapital einen hohen Kreditaufwand erfordert, dessen Annuität von einer nicht auf Dauer kalkulierbaren Quote der Inanspruchnahme abhängig ist. Asylbewerberheime mögen für eine solche Konstellation ein anschauliches Beispiel geben. Allerdings geraten auch Pflegeeinrichtungen oder Rehabilitationsstätten zunehmend in die Kategorie der nicht sicher kalkulierbaren Risiken.

### ■ **Rechtliche Gründe**

Besondere Förderungsbestimmungen wie im Bereich der Werkstätten für Behinderte verlangen nach einer anderen Rechtsform als die eines die Verbandsgliederung bestimmenden Vereins. Unabhängig davon gibt es jedoch auch besondere Zielsetzungen wohlfahrtspflegerischen Handelns, die sich ausschließlich in einer besonderen Rechtsform, z. B. der Stiftung, umsetzen lassen. Nicht selten gehen bei der Entscheidung für eine Ausgliederung organisatorische und wirtschaftliche mit den rechtlichen Gründen einher.

Weitere Gründe für Ausgliederungsüberlegungen liegen sicherlich auch im zunehmenden Druck auf das Vereinsmanagement und sind nicht selten von den unterschiedlichen Persönlichkeiten handelnder Entscheidungsträger vor Ort gekennzeichnet. Der Umfang personeller und wirtschaftlicher Verantwortung lässt zurecht die Frage aufkommen, ob die Vereinsstruktur das geeignete Organisationsinstrument für Unternehmen ist, die wegen der Komplexität

## Die ehrenamtliche Arbeit in der Arbeiterwohlfahrt

Die GmbH in der Sozialwirtschaft:  
Eine Brücke zwischen Idealverein und Dienstleistungsunternehmen?

der Entscheidungen einer professionellen Grundlage bedürfen. Um der Auseinandersetzung mit den sich aus dieser Problematik ergebenden Konflikten aus dem Wege zu gehen, steht bei mancher Ausgliederung deshalb auch der Gedanke Pate, man könne Betriebe in GmbH-Form einfacher managen oder die Verantwortung leichter von sich weisen, wenn das Management versagt hat. Es dürfte sich aber mittlerweile herumgesprochen haben, dass die Veränderung der Rechtsform für Betriebe keine Managementprobleme löst und schon gar nicht die Verbände und ihre Mitglieder aus der Verantwortung für die Folgen mangelhaften Managements entlässt. Ähnlich ist das Bestreben einzelner Geschäftsführungen zu sehen, durch Überführung der Betriebe in eigenständige Rechtsträgerschaften den Ballast des Vereins und seine Entscheidungsstrukturen los zu sein. Unter Hinweis auf moderne Strategien des Managements werden Betriebe in andere Rechtsformen umgewandelt mit der Folge, dass die hauptamtlichen Mitarbeiter, d. h. die Geschäftsführungen und auch das hauptamtliche Leitungspersonal, versuchen, den Führungsanspruch ehrenamtlicher Vorstände zurückzudrängen. Richtig ist, dass demokratisch organisierte Entscheidungsprozesse langwierig und manchmal in der Sache selbst wenig zweckdienlich sein können. Davon gibt es sicherlich Beispiele genug. Zum Teil wird auch damit der Vorwurf begründet, Verbände der Wohlfahrtspflege arbeiteten ineffektiv und dilettantisch. Der demokratische Willensbildungsprozess ist ein konstitutives Merkmal der Idealvereine. Er fordert von hauptamtlichen Geschäftsführungen eine besondere Umsicht und Fähigkeiten bei Entscheidungsprozessen und darf nicht – wodurch auch immer – einer vermeintlichen Vereinfachung der Entscheidungsprozesse geopfert werden. Er muss allerdings den modernen Anforderungen entsprechend gestaltet werden.

Bei der Suche nach den optimalen Organisationsformen unter sich ständig verändernden Rahmenbedingungen bleibt deshalb zu berücksichtigen:

- Die GmbH ist kein Fitnessprogramm für den Wettbewerb.
- Die GmbH ist kein Bollwerk gegen die Veränderungsprozesse in Europa.
- Die GmbH ist kein Garant für Kompetenz.

Die GmbH ist eine Möglichkeit zur aufgabengerechten Steuerung sozialer Betriebe – unter der Verantwortung demokratisch legitimierter Führung wertgebender Vereine. Eine intelligente Kombination verschiedener auf die Zweckerfüllung ausgerichteter Formen der Gestaltung ehrenamtlicher/freiwilliger Hilfe und hauptamtlicher Dienstleistung mit klaren Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen sichert die Weiterentwicklung der Zivilgesellschaft und der sozialen Dienste und Einrichtungen.

### Bürgerschaftliches Engagement in der Arbeiterwohlfahrt

Ludwig Pott

Bürgerschaftliches Engagement gewinnt als Leitbegriff für alle freiwilligen Formen der Bürgerbeteiligung am Gemeinwesen an Gewicht. Es beinhaltet die Vision von einem neuen Bürgerverständnis und gilt als Grundlage zur Modernisierung des Sozialstaates, der seine Wohlfahrtsgarantien neu kalkulieren muss. Als Krisensymptom des Sozialen verdächtigt soll es zugleich soziale Kräfte zu deren Bewältigung mobilisieren. Die Reichweite der Debatte schließt Fragen nach dem künftigen Stellenwert von Erwerbsarbeit und häuslicher Versorgungsarbeit ein. Bürgerengagement zielt auf die Rückgewinnung größerer Verantwortung und Zuständigkeit des Einzelnen für eigene und gemeinwohlbezogene Anliegen. Es kann in einer freien Gesellschaft nicht verordnet werden und es kann nur dort wachsen, wo es über lokale Handlungsspielräume verfügt.

### Bürgerschaftliches Engagement meint mehr...

Der Akzent des bürgerschaftlichen Engagements liegt vor allem auf einer erweiterten Partizipation der Bürgerinnen und Bürger an der Gestaltung des Gemeinwesens. Damit geht es über ein traditionelles Ehrenamtsverständnis hinaus und meint auch mehr als freiwilliges Engagement. Während der ehrenamtlichen Tätigkeit eher eine auferlegte Menschen- oder Bürgerpflicht zugrunde liegt, rückt das freiwillige Engagement vor allem die individuellen Lebensinteressen in den Blick. Freiwillige haben dabei auch persönliche Vorteile im Auge, wenn sie mit ihrem Engagement nach sozialen Kontakten, nach Anerkennung oder sinngebender Tätigkeit suchen. Vermutlich ist das zu keinem Zeitpunkt anders gewese-

sen, aber Selbstentfaltungsmotive gelten inzwischen als legitim und spielen bei der Suche nach neuen Engagementformen eine wesentliche Rolle.<sup>3</sup>

Wenngleich in der Arbeiterwohlfahrt bevorzugt von ehrenamtlicher Arbeit gesprochen wird, weil diese Bezeichnung eine lange Tradition im Verband hat und sich deutlich gegen die hauptamtliche Tätigkeit abgrenzt, ist mancherorts in der AWO auch gezielt von bürgerschaftlichem Engagement die Rede.

### Anliegen und Angebot

Zum einen bedient man sich damit eines modernen Begriffs, nimmt aber zugleich bewusst die eigene Traditionslinie als Wohlfahrtsverband mit besonderer Prägung auf. Die AWO vertritt mit ihrer politischen Entstehungsgeschichte und ihrem ideologischen Selbstverständnis vieles von dem, was heute dem bürgerschaftlichen Engagement seine Bedeutung verleiht. Sie will Mittler sein zwischen Bürgern und Staat. Zu ihrem Anspruch zählt, über individuelle Hilfe und Fürsorge hinaus Öffentlichkeit und Beteiligung herzustellen für die politischen und sozialen Belange im lebensnahen Raum. Mit dieser Auffassung hat der Verband stets seine Rolle unterstrichen.

<sup>3</sup> siehe hierzu den Beitrag von Adalbert Evers „...Begriffe machen Politik“ (S. 37). Im alltäglichen Sprachgebrauch kommt diesen Begriffs-Unterscheidungen bislang wenig inhaltliche Bedeutung zu. Entsprechend werden die Begriffe ehrenamtliche Arbeit und bürgerschaftliches/freiwilliges Engagement auch weitgehend synonym benutzt.

Hilfe zur Selbsthilfe, Solidarität und sozialer Zusammenhalt in der Gesellschaft und die Gestaltung eines demokratischen Gemeinwesens sind nicht erst als Aufgabenstellungen in der modernen Debatte über bürgerschaftliches Engagement entdeckt worden, sondern zählen von Beginn an zur Funktion der ehrenamtlichen Arbeit in der Arbeiterwohlfahrt.

In einer Gesellschaft freier Bürgerinnen und Bürger geht es gerade auch um die Teilhabe all jener, die durch ihre Lebensumstände eher am Rande stehen und sich aus eigener Kraft nur schwer Gehör verschaffen können. Sie bei der Wahrnehmung ihrer Interessen zu unterstützen, ihre Bürgerrechte zu sichern und Integrationsprozesse in das Gemeinwesen zu fördern, ist ein Anliegen der Arbeiterwohlfahrt.

Kindern und Jugendlichen wird eine hohe Kompetenz bei Entscheidungen in den sie betreffenden Angelegenheiten zugesprochen. Ihre frühzeitige und umfassende Beteiligung ist Voraussetzung dafür, dass sie als Erwachsene Zivilcourage zeigen und sich in öffentliche Belange einmischen. Das sind sinngemäße Aussagen des AWO-Grundsatzprogramms, die auch zu Merkmalen des bürgerschaftlichen Engagements zählen.

Die Bedürfnisse des Einzelnen nach sinnstiftendem Tun, nach Gemeinschaft, sozialer Resonanz und Selbstverwirklichung können Ausdruck finden im Bürger-Engagement für das Gemeinwohl. Dazu bedarf es des freiwilligen Zusammenschlusses von Menschen, die auf der Grundlage gemeinsamer Werte aktiv sein wollen.

Die AWO verfügt über wesentliche Voraussetzungen, um bürgerschaftliches Engagement zu ermöglichen. Ihre gemeinschaftsbildende Tradition und ihre

lebensnahen Grundwerte wirken der sozialen Vereinzelung entgegen und stärken den solidarischen Zusammenhalt. Beides trägt zum sozialen Kapital der Gesellschaft bei und bildet die Grundlage für Verständigungsprozesse und Interessenausgleich, auf die kein Gemeinwesen verzichten kann.

Hinzu kommen ihre organisatorische Stabilität und ihre flächendeckende Verbreitung. In der AWO sind viele organisiert und sie ist noch mehr Menschen bekannt. Solche Strukturen sichern Verlässlichkeit und können kollektive Entscheidungen auch realpolitisch wirksam werden lassen.

### Neue Vereinigungen

Und dennoch ist nicht zu übersehen, dass Anteilnahme und Gestaltungswille der Menschen für die Belange außerhalb von Familie und Beruf ein breites Spektrum neuer Vereinigungen und Beteiligungsformen hervorgebracht haben. Neben der ehrenamtlichen Arbeit in der Wohlfahrtspflege, die traditionell eher durch ihre Anbindung an Vereinsstrukturen gekennzeichnet ist, sind in großer Zahl selbstorganisierte Zusammenschlüsse entstanden.

Oft sind es persönliche Betroffenheit, Mängel oder Missstände, die das auslösende Moment für neue Vereinigungen bilden, allen voran Selbsthilfegruppen und Initiativen.

Sie reagieren auf Notlagen, vertreten bürgerrechtlich orientierte Ansprüche und verbinden mit ihrem Engagement eine Reformperspektive von Staat und Gesellschaft. Auch wenn sie sich zum Teil unter den Dächern etablierter Verbände organisiert haben, sind sie dennoch durch einen veränderten Beteiligungswillen charakterisiert. Handlungsfreiheit und weitgehende Unabhängigkeit, vor allem aber ein gut

entwickeltes Misstrauen gegen jegliche Vereinnahmung sind Merkmale, die zu den neuen sozialen Bewegungen gehören. Sie sind Ausdruck von Bürgersinn, der kaum normativen Vorgaben folgt sondern eher die Pluralität der Interessen und Lebensstile in der Gesellschaft abbildet.

In der Arbeiterwohlfahrt wie auch in den anderen Sozialverbänden ist diese Entwicklung bereits zu einem frühen Zeitpunkt wahrgenommen worden. Sie wurde analysiert, beschrieben und erklärt, sie wurde jedoch in einen bemerkenswert schwachen Zusammenhang mit den eigenen Organisationen gestellt.

### Systemwechsel

Dieser Umstand ist vor allem dem epochalen Wandel geschuldet, den auch die Wohlfahrtspflege insgesamt durchläuft. Mit der wachsenden Nachfrage nach professionellen sozialen Dienstleistungen ist der Bedarf an bezahlten Fachkräften gestiegen. Der eingeleitete Systemwechsel sozialstaatlicher Versorgung und der „politisch inszenierte Ökonomisierungsdruck“ (Norbert Wohlfahrt) haben die Sozialverbände gezwungenermaßen zu Dienstleistungsunternehmen werden lassen mit der zwangsläufigen Folge, dass alle Gesetze des Marktes auch Einzug in die soziale Arbeit gehalten haben.

Während sich Anlässe und Motive der Freiwilligen von der organisationsgestützten Gefolgschaft hin zu bedürfnisorientierten Gemeinschaftsformen entwickeln, war die Aufmerksamkeit in den Sozialverbänden vorrangig auf Fragen des Ausbaus und des Betriebsmanagements der Sozialbetriebe gerichtet. Ihre Professionalität begründet sich dabei nicht in weltanschaulichen Positionen sondern in kostengünstigen Leistungsangeboten und im fachlichen Können.

Auch in der Arbeiterwohlfahrt stellt der Fortgang dieser Entwicklung die Bindekräfte der Wertegemeinschaft auf eine harte Probe und hat zum Substanzverlust des Idealvereins beigetragen. Und mit dem Schwund an verbandlicher Identität ist auch die politische Legitimation bedroht. Mit dem ehemals gewohnten Zuwachs aus dem sozialdemokratischen Milieu kann nicht mehr gerechnet werden, weil solche Reinkulturen weitgehend verschwunden sind und traditionelle Gefolgschaftsregeln kaum noch Geltung haben.

### Wert des Bürgerengagements

Die Arbeiterwohlfahrt hat mit ihrer Leitbilddiskussion den schwierigen Balanceakt begonnen, marktwirtschaftlich operierende Teile des Verbandes und die Idealvereine für ein gemeinsames Aufgabenverständnis zu gewinnen. Das Vorhaben geht von der Überzeugung aus, dass Kunden, Klienten oder Hilfesuchende immer auch Bürger sind und die Qualität des Sozialen in einer Gesellschaft keine Sache von Fachkräften allein sein kann. Keine Professionalität kann die Selbstsorge und die Eigenverantwortung von Menschen auch nur annähernd ersetzen.

Dienste und Einrichtungen der sozialen Arbeit sollen Orte sein, an denen Freiwillige ihren individuellen Engagementbedürfnissen nachgehen können und dabei zugleich die Lebensqualität jener bereichern, die auf Hilfe und Unterstützung angewiesen sind. Persönliche Begegnung und solidarischer Beistand stehen in keinem abrechenbaren Leistungskatalog und sind auch nicht in beruflicher Routine herstellbar. Und bei eigener Betroffenheit möchte niemand darauf verzichten. Mit freiwilliger Solidarität ist ein wesentliches Merkmal der Zivilgesellschaft beschrieben. Dass man sich davon eine Qualitäts- und Wertsteigerung der Dienstleistung verspricht, liegt im Interesse aller.

Die Beteiligung von Freiwilligen in der sozialen Arbeit schränkt das Monopol der Experten ein und bedeutet eine bürgerschaftliche Anbindung der Wohlfahrt, die immer auch Gegenstand öffentlicher Wahrnehmung und gemeinsamer Verantwortung sein muss. Von Freiwilligen können neue Impulse für fachlich-methodische Entwicklungen in der sozialen Arbeit ausgehen. Sie gewinnen eigene Eindrücke, verfügen über praktische Erfahrungen und können Fragestellungen und Bedarfslagen für die sozialpolitische Debatte anregen. Freiwillige sind kritische Wächter für Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit. Sie handeln nicht im Stillen, sondern öffentlich. Deshalb können sie als Träger politischer Lobbyarbeit Politik in Bewegung setzen, was professionelle Strukturen in der Weise nicht vermögen. Ihnen wäre aufgrund ihres unverstellten Zugangs zu Problemen und ihrer Erfahrungen der Weg in alle AWO-Fachgremien zu ebnen.

### Perspektivenwechsel

Das stellt hohe Ansprüche an die Zusammenarbeit von hauptberuflich Tätigen und Freiwilligen, wobei zu den wichtigsten Maßnahmen zählt, solche Kooperationen in den Rang eines Betriebszieles zu heben und die bezahlten Kräfte dafür zu gewinnen. Ihre Bereitschaft und vor allem Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit Freiwilligen sind zur Belebung und Weiterentwicklung des bürgerschaftlichen Engagements unverzichtbar. Dienstweisungen sind dazu untauglich. Hauptberufliche benötigen Sicherheiten, dass ihnen durch Freiwillige nicht die Arbeit ausgeht. Es bedarf einer Geschäftsgrundlage, die sowohl den Besonderheiten der wirtschaftlich handelnden Einrichtungen und Dienste als auch den heutigen Erwartungen an ein freiwilliges Engagement gerecht wird.

Freiwillige sind keine verfügbaren Hilfskräfte, sie wollen keine eigentliche Arbeit „ergänzen“, nicht Handlanger oder Lückenfüller sein, sondern Beteiligte, die sich mit Hauptamtlichen auf Augenhöhe begegnen. Unterstützung und Qualifizierung gilt als die willkommenste Form der Anerkennung ihrer Arbeit, weit mehr als Ehrennadel oder bürgermeisterlicher Handschlag. Und neue Ideen brauchen Freiräume und Ermutigung zum Ausprobieren. Dieser Perspektivenwechsel gehört zu den wichtigsten Reformschritten in der Arbeiterwohlfahrt.

Zu den beruflichen Aufgaben für soziale Fachkräfte wird deshalb in Zukunft zählen, sinnstiftende und flexible Betätigungsmöglichkeiten für Freiwillige zu entwickeln bzw. von ihnen entwickeln zu lassen oder es mit Freiwilligen gemeinsam zu tun, Kontaktgespräche mit Interessenten zu führen, Eigeninitiative anzuregen, die Zusammenarbeit mit ihnen zu organisieren und partnerschaftlich zu gestalten. Auch wenn für solche Steuerungsaufgaben methodische Anleihen im beruflichen Führungsalltag gemacht werden können, geht es in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen um eine andere Architektur der Beziehung. Diese Anforderungen müssen zu verpflichtenden Ausbildungs- und Fortbildungsinhalten in der sozialen Arbeit werden.

### Traditionsbarrieren

Eine wertegeleitete Qualitätsentwicklung für bürgerschaftliches Engagement darf sich in der AWO nicht auf soziale Einrichtungen und Dienste beschränken. Von gleichrangigem Interesse sind Zustand und Ausblick der Mitgliederorganisation mit ihren vielen Vereinen. Sie gehörten einst zur ersten Garnitur für Bürgerengagement und haben inzwischen als Anlaufstelle für Freiwillige an Attraktivität verloren. Diese Erfahrung teilen sie mit anderen Traditionsverbänden einschließlich der politischen Parteien.

## Die ehrenamtliche Arbeit in der Arbeiterwohlfahrt

### Bürgerschaftliches Engagement in der Arbeiterwohlfahrt

Dass Leitbilder des Helfens, wie dauernde Verfügbarkeit und Opferbereitschaft nicht mehr deckungsgleich sind mit den Erwartungen und Motiven der Menschen in einer hoch differenzierten Arbeits- und Freizeitgesellschaft, passt nicht automatisch in die Vorstellungswelt der traditionellen Ehrenamtlichkeit. Viel von dem, woran man sich gewöhnt hat, steht in Frage, wenn von flexibler Werteorientierung und kalkulierbarem Zeiteinsatz die Rede ist, ohne sich zu dauerhaften Verbindlichkeiten oder einer Mitgliedschaft bekennen zu müssen.

Altgediente in den Ortsvereinen der AWO tun sich nicht leicht bei dem Gedanken, dass Selbstverwirklichung und sogar Eigennutz den gleichen Rang einnehmen sollen wie selbstlose Hilfsbereitschaft. Wenn Bürgerinnen und Bürger noch Bedingungen an ihre Engagementbereitschaft knüpfen und einer verbandlichen Zugehörigkeit eher skeptisch gegenüber stehen, erreicht das Verständnis für den Wandel der Engagementbereitschaft insbesondere bei langjährig Aktiven seine Grenzen. Sorgen bereitet ihnen vor allem das hohe Durchschnittsalter der Mitglieder und das mangelnde Interesse, sich in Organfunktionen wählen zu lassen.

Viele AWO-Mitgliedervereine kennzeichnet eine vertraute Routine. Eigenheiten Einzelner sind bekannt, man ist heimisch und gesellig. Wer was zu tun und wer was zu sagen hat, ist das Ergebnis über Jahre gemeinsamer Erfahrungen. In solchen Strukturen wird für Neulinge das Recht auf Kritik, auf Mitbestimmung und Beteiligungsanspruch eine Frage des Fingerspitzengefühls. Das aber kennen die meisten zur Genüge aus dem Arbeitsleben und wollen zumindest in der Freizeit ihre Autonomie und Entscheidungsfreiheit gewahrt wissen.

Mitgliedervereine der ehrenamtlichen Arbeit mit einem traditionellen Innenleben können deshalb bislang von einer allgemein gestiegenen Engagementbereitschaft nur bedingt profitieren.

Ihnen bleibt die Frage nicht erspart, wie interessiert sie tatsächlich an engagementbereiten neuen Leuten sind, die eigene Erwartungen haben und für die der persönliche Nutzen ihrer Freiwilligentätigkeit ganz selbstverständlich ist. Sie müssen unterscheiden, ob sie Interessenten für neue soziale Aufgaben suchen oder ob ihnen an neuen Mitgliedern gelegen ist. Beides ist legitim, aber beides ist nicht dasselbe und erfordert höchst unterschiedliche Vorgehensweisen. Mit einer Mitgliederwerbekampagne sind nicht automatisch Menschen angesprochen, die sich engagieren wollen.

### Reformchancen

Bürgerschaftliches Engagement in jener Vielfalt zu mobilisieren, wie es für die Zukunft unserer Gesellschaft als grundlegend erachtet wird, ist ein Gestaltungsprinzip demokratischer Kultur. Die Rolle der Bürgerinnen und Bürger erschöpft sich dabei aber nicht in festgelegten Bahnen und Ritualen sondern erwächst aus der Selbstgewissheit, neben den Belangen des Gemeinwesens auch eine Zuständigkeit für sich persönlich zu haben und diese nicht an den Verein abzutreten.

Veränderungsbereitschaft in Organisationen reift nicht von selbst. Die soziale Verengung der Vereine muss produktiv geöffnet werden für Anliegen des lokalen Raumes, die bürgerschaftliches Engagement mobilisieren und die zugleich einen institutionellen Haltepunkt brauchen. Solche Belange aufzugreifen, Anwalt für Themen des Gemeinwesens zu sein und dafür als Anlaufstelle Bekanntheit erlangen, verändert das Image und schafft neue Attraktivität.

## Die ehrenamtliche Arbeit in der Arbeiterwohlfahrt

### Bürgerschaftliches Engagement in der Arbeiterwohlfahrt

Das schließt kein Fahrtenangebot und keine Vereinsgeselligkeit aus. Es stiftet jedoch Unruhe und lässt wenig Raum für Selbstgenügsamkeit. Die Tür wäre auch geöffnet für Leute, die nicht von der Wertschätzung langjähriger Vereinsarbeit angetrieben werden, sondern die Interessen verfolgen und mitunter auch manches anders machen wollen, als es bislang üblich war. Freiwillige können Anstoß sein zur Weiterentwicklung und Modernisierung des Mitgliederverbandes. Sie wollen in Willensbildungsprozesse einbezogen sein, nicht allein auf Jahreshauptversammlungen oder beim Geselligkeitsengagement. In diesem Sinn ist neuen Gruppierungen und deren Wünschen nach Zusammenschlüssen, Initiativen mit gemeinschaftsbezogenen Anliegen, die sich nicht in bereits bestehende verbandliche Strukturen einordnen wollen, verstärkt Beachtung zu schenken.

Der Prozess innerer Reformen ist durch keinen Werbefeldzug nach außen zu ersetzen. Entgegen der verbreiteten Annahme, man könne mit raffinierter Öffentlichkeitsarbeit Wunder vollbringen, steht allerdings die Erkenntnis, dass Unzulänglichkeiten in den eigenen Verbandsstrukturen damit nicht aus der Welt zu schaffen sind.

In dem Maße, wie der Sozialstaat seine Strukturen verschlankt und seine Verpflichtungen zunehmend in einen marktwirtschaftlichen Ordnungsrahmen einmünden, steigt die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements für die sozialen Anliegen der Gemeinschaft. Wir haben einen gesellschaftlichen Diskussionsbedarf über die Zukunft des Sozialstaates, der Arbeitsgesellschaft und der Rolle der Bürger und Bürgerinnen in einem demokratischen Gemeinwesen. Lösungen dafür werden auf gewachsene Institutionen nicht verzichten können. Sie können eine wirksame Interessenvertretung organisieren und Garanten bür-

gerschaftlicher Teilhaberechte sein. Sie festigen und sichern die notwendige Kontinuität gerade in Zeiten des Wandels. Schon deshalb verdient die strukturelle Erneuerung und Modernisierung der Bedingungen für ein bürgerschaftliches Engagement in der Arbeiterwohlfahrt ihre Chancen.

### Ehrenamtliches Engagement im Bundesjugendwerk der AWO

Nicola Völckel

Die gezielte Förderung von Kindern und Jugendlichen ist Bestandteil der Arbeit der Arbeiterwohlfahrt seit ihrer Gründung. Ende der 60er-Jahre wurde die bisherige Arbeit in Form von Ferienfreizeiten und Freundschaftsgruppen in eine langfristig und selbstbestimmt ausgerichtete Kinder- und Jugendarbeit umgewandelt. Das Bundesjugendwerk wurde 1978 als Zusammenschluss aller Bezirks- und Landesjugendwerke in Bonn gegründet und 1981 in den Bundesjugendring aufgenommen. Mit der Wiedervereinigung begann die Gründung von Jugendwerken in den neuen Bundesländern. Mittlerweile ist das Jugendwerk in allen Bundesländern vertreten.

Das Jugendwerk der Arbeiterwohlfahrt ist der selbstständige Kinder- und Jugendverband der Arbeiterwohlfahrt. Es organisiert sich über demokratische Entscheidungsstrukturen von unten nach oben.

Jugendverbände sind heute für Kinder und Jugendliche aus vielfältigen Gründen von Interesse. Sie ermöglichen persönliche Kontakte, programmatische Positionen und positive Erfahrungen. Jugendliche suchen sich weniger ein ehrenamtliches Betätigungsfeld, vielmehr stoßen sie über die Teilnahme an Angeboten vor Ort wie Ferienfreizeiten, Seminare, Hausaufgabenbetreuung, Schulhofprojekte oder Computerclubs zum Jugendwerk. Die Möglichkeit, die Angebote des Jugendwerkes selbst zu planen, durchzuführen und Verantwortung zu übernehmen, ist es letztendlich, was Jugendliche auf ehrenamtliche Tätigkeiten aufmerksam macht. Veränderte Lebenssituationen und Lebensansprüche der Kinder und Jugendlichen machen jedoch eine neue Ausgestal-

tung der Arbeits- und Organisationsformen des Jugendwerkes erforderlich. Dazu zählt: Kinder und Jugendliche engagieren sich heute eher in zeitlich und örtlich überschaubaren Projekten. Sie wollen nicht erst nach langer Verbandszugehörigkeit mitreden dürfen, sie wollen auf Anhieb ernst genommen werden.

Grundprinzip der organisierten Jugendverbandsarbeit in der Arbeiterwohlfahrt ist Selbstorganisation und Ehrenamtlichkeit. Das Jugendwerk versteht sich als parteiliche Interessenvertretung von Kindern und Jugendlichen für ihre eigene Altersgruppe und tritt für deren stärkere Beteiligung in allen Lebensbereichen ein. Demokratische Strukturen sichern die Möglichkeit, eigene Interessen im Jugendwerk zu formulieren.

Jugendliche, die sich auf wertegeleitete und „traditionelle“ Verbandsstrukturen einlassen, die auch das AWO-Jugendwerk prägen (und das sind auch heute noch mehr als mancher Jugendbericht vermuten lässt) und damit die demokratischen Prinzipien des Jugendwerkes lebendig machen, sind die nach außen sichtbaren Ehrenamtlichen des Jugendwerks – und in einigen Jahren vielleicht auch Aktive der AWO.

Das Jugendwerk veranschaulicht die Lebenslagen, Interessen und Rechte von Kindern und Jugendlichen und bringt sie kontinuierlich in politische Diskussionen und Entscheidungsprozesse ein. Dafür engagieren sich die Mitglieder des Jugendwerkes in jugendpolitischen Interessenvertretungen oder Parteien. Für die meisten Jugendwerkleiter und Jugendwerkleiterinnen sind

Freiheit, Gleichheit und Solidarität, die Grundwerte des demokratischen Sozialismus, keine leeren Floskeln, sondern sie sollen erfahrbar sein und dafür muss gestritten werden.

Ehrenamtliches Engagement ist für Jugendliche nicht immer leicht. Die Strukturen der Jugendarbeit in Deutschland sind auf die Beteiligung von Hauptamtlichen und nicht von Ehrenamtlichen ausgerichtet: So tagen z. B. Landesjugendringe meistens an Wochentagen und die zu behandelnden Tagesordnungspunkte werden nicht so aufbereitet, dass sie auch für „Neulinge“ verständlich wären. Ehrenamtliche Tätigkeit im Jugendwerk ist auch geprägt von der Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen, die strukturelle Erschwernisse hervor bringt. Junge Ehrenamtliche haben gegenüber den erfahrenen „alten“ Hasen der Geschäftsführung oder der Bildungsarbeit mitunter einen schweren Stand. Und die Hauptamtlichen müssen akzeptieren, dass die ehrenamtlichen Vorstände Bedeutung und Einfluss beanspruchen, zugleich aber nicht (immer) nach professionellen Methoden arbeiten und zudem regelmäßig in ihrer personellen Zusammenstellung wechseln.

Werden Entscheidungen von ehrenamtlich engagierten Jugendlichen in Verbänden gefällt, schließt dies eben auch ein, dass suboptimale Entscheidungen getroffen werden und „das Rad regelmäßig neu erfunden wird“. Dies gilt es nicht nur als Handicap zu begreifen, sondern als Ausdruck einer erfolgreichen Umsetzung des Prinzips der Selbstorganisation auszuhalten – von Hauptamtlichen, von übergeordneten Strukturen und von Fördergeber und Fördergeberinnen.

Besondere Bedeutung für das ehrenamtliche Engagement im Jugendwerk hat der Freizeitbereich, in dem sich sehr viele Jugendliche als Betreuer und Betreuerinnen oder Leiter und Leiterinnen engagieren. Das Jugendwerk stellt sich hier der Konkurrenzsituation zu kommerziellen Freizeitangeboten, Unterhaltungsindustrien, Zeitgeistmoden oder Szenen und überdenkt kritisch die eigenen Angebotsstrukturen. Die Neuentwicklung angemessener Arbeitsformen umfasst sowohl Inhalte als auch pädagogische Konzepte, Methoden und Bildungsangebote. Dabei ist sich das Jugendwerk bewusst, dass seine Stärke in den alltäglichen Erfahrungen von gemeinschaftlichem, selbstbestimmtem und solidarischem Zusammenleben von Kindern und Jugendlichen liegt.

„Zukunft – das sind wir“, lautet das selbstbewusste Motto des Jugendwerkes der Arbeiterwohlfahrt – eine Zukunft, in die heute schon investiert werden muss.