

# Zukunft gestalten – Strukturwandel in der Arbeiterwohlfahrt

## Verbandsentwicklung und bürgerschaftliches Engagement

**Wilhelm Schmidt**

Längst hat sich mit Hinweis auf knappe Staatsfinanzen und der Forderung nach mehr Eigenverantwortung der Bürgerinnen und Bürger ein neues Verständnis vom Sozialstaat angekündigt. Die soziale Arbeit und die Trägerorganisationen befinden sich in einem radikalen Umwälzungsprozess. Unter dem Thema Verbandsentwicklung führt die Arbeiterwohlfahrt (AWO) eine Reformdebatte zur Modernisierung ihrer verbandlichen Strukturen. Es geht dabei um nicht weniger als ihre Zukunftsfähigkeit – als ehrenamtliche Mitgliederorganisation und als soziales Dienstleistungsunternehmen. Allen bisher Beteiligten ist eines klar geworden: Die AWO steht mit Blick auf die politischen, sozialen und wirtschaftlichen Zukunftsfragen vor bisher nicht gekannten Aufgaben. Ohne eine Strukturreform würde unweigerlich ihr Bestand aufs Spiel gesetzt. Der folgende Beitrag erläutert den verbandlichen Strukturwandel und ein neues Verständnis für den Stellenwert des bürgerschaftlichen Engagements in der AWO.

### 1. Warum Veränderung notwendig ist!

Die Arbeiterwohlfahrt (AWO) hat nie die Augen verschlossen, wenn sich um sie herum Veränderungen vollzogen haben, die etwas mit ihrem Selbstverständnis, ihrem Auftrag und ihrer Arbeit zu tun hatten. Nicht Untätigkeit, sondern Tatkraft hat ihr Stärke und Beständigkeit gegeben. Auf genau diese Tatkraft ist sie jetzt in einem Maße angewiesen, wie selten zuvor in ihrer Geschichte. Die wirtschaftlichen Risiken haben extrem zugenommen und der Druck, etwas für das verbandliche Überleben tun zu müssen, ist hoch. Hinzu kommt, dass die rasante Ge-

schwindigkeit zur Bewältigung der Probleme kaum noch selbst bestimmt werden kann. Sie wird gewissermaßen von außen aufgezwungen.

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

ein Lied davon singen, welche existenziellen Fragen damit für ihre Einrichtungen und Dienste verbunden sind. Bedarfspläne und partnerschaftliche Vereinbarungen mit öffentlichen Trägern sind Vergangenheit. Dafür gibt es heute Marktanalysen und Auftragsvergaben über Ausschreibungsverfahren. Banken werden für den steigenden Kapitalbedarf in der AWO zur bevorzugten Adresse, und hier gelten die Kriterien zur Kreditvergabe nach Basel II. Wer nicht ausreichend Eigenkapital vorweisen kann, wird sich dem Preiswettbewerb kaum stellen können. Und das ist dann rasch der Fall, wenn AWO-Gliederungen separat in zu kleinen Wirtschaftsräumen und in unwirtschaftlichen Betriebsgrößen agieren.

Viele sind immer wieder erstaunt, wenn sie etwas über die Größenordnungen erfahren, mit denen die AWO inzwischen bundesweit als sozialer Dienstleister wortwörtlich unterwegs ist. **150.000 Fachkräfte in 15.000 Einrichtungen und Diensten** sind dafür im Einsatz. Ehrenamtliche Vorstände tragen die volle rechtliche Verantwortung für die wirtschaftliche Existenz und die Überlebensfähigkeit der Betriebe mit allen Konsequenzen. Sie sind nach dem Vereinsrecht das Geschäftsführungsorgan und haften deshalb auch für die ordnungsgemäße Erfüllung aller Aufgaben. Die Tragweite dieser Rechtsstellung wird ihnen meist erst in schlaflosen Nächten bewusst, wenn Finanzen außer Kontrolle geraten, die wirtschaftlichen Schäden in der Öffentlichkeit ausgebreitet werden und von mangelnder Sorgfaltspflicht des Vorstandes die Rede ist. Wobei das richtig böse Erwachen erst dann kommt, wenn mit dem Privatvermögen gehaftet wird.

In den Zeiten traditioneller Partnerschaft zwischen Staat und Wohlfahrtspflege gab es für Vorstandsaufgaben noch eine erträgliche Balance zwischen Gestaltungsfreiheit und Sicherheit. Es ist ja nicht all zu lange her, dass die Politik

Ansprüche auf soziale Leistungen ausweiten konnte, als man mit guten Absichten Leistungsgesetze beschlossen und vielfältige Förderprogramme aufgelegt hat. Die Kosten wurden subsidiär erstattet, und das System personenbezogener Dienstleistungen wuchs jährlich mit beeindruckenden Zuwachsraten. Diese Zeiten sind ganz sicher vorbei – genau genommen lagen sie im vergangenen Jahrhundert – und sie kehren auch nicht zurück.

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

**Die AWO wird deshalb ihre Organisationsstrukturen so anpassen müssen, dass ehrenamtliche Vorstände besser geschützt werden.** Dabei müssen sich alle Beteiligten davor hüten, ökonomisches Denken gleichsam automatisch in einen Gegensatz zu menschlichem Handeln zu bringen. Die AWO würde sich damit einer zentralen Grundlage ihrer Arbeit berauben. Wer professionelle Dienstleistungsaufgaben ernst nimmt und nicht seinen Bestand riskieren will, kann sich in ökonomischen Fragen keine strategischen Halbheiten leisten. Mancherorts haben sich Gliederungen bereits mit erfolgreichen Einzellösungen flexibel auf die Veränderungen eingestellt. Für den Zusammenhalt und die Stärkung der Gesamtorganisation reichen Einzellösungen aber nicht aus. Gefragt sind gemeinsam getragene Strategien. Wie in anderen Branchen auch, benötigt die AWO dringend ein Gerüst,

das dem fortschreitenden Wandel gewachsen ist. Damit sind keine Schönheitskorrekturen der Organisation, sondern strukturelle Weichenstellungen gemeint – sowohl für den Unternehmensbereich als auch für die Stellung als ehren-

amtliche Mitgliederorganisation in der Zivilgesellschaft. Kurzum: Die AWO muss alles tun, um sich in Konkurrenz zu anderen in einem sich völlig veränderten Sozialmarkt erfolgreich platzieren zu können.

## 2. Gesellschaftlicher Wandel und die Verbandsrealität der AWO

Unzweifelhaft haben sich Lebens- und Verhaltensweisen, Einstellungen und Orientierungen der Menschen in den letzten Jahrzehnten verändert. Viel von dem, woran man gewöhnt ist und wofür man sich eingesetzt hat, steht heute in Frage. Traditionelle Sozialmilieus, in denen sich Menschen mit vergleichbarer Herkunft und gleicher Weltanschauung auf gemeinsame Überzeugungen verpflichtet fühlten und wo auch die AWO ihre geschichtlichen Wurzeln hat, gibt es so nicht mehr. Heute treffen wir auf eine Vielfalt sozialer Milieus. Es sind soziale Gemeinschaften im Kleinformat wie Nachbarschaften, Clubs, Netzwerke, Teams, Freundeskreise, Selbsthilfegruppen und Initiativen. Auch hier ist Zusammenhalt unverzichtbar, aber er ist in erster Linie Ausdruck einer freiwilligen und autonomen Entscheidung. Mit solchen grundlegenden Änderungen wandeln sich auch die Motive für gemeinschaftsbezogenes Handeln. Unverkennbar ist, dass aktives freiwilliges Engagement für eine gute Sache mittlerweile eng gekoppelt ist an eigene Bedürfnisse, Interessen und Zeitvorgaben. An Stelle eines lebenslangen Engagements nach gleichem Muster wächst die Neigung, nach Bedarf und Möglichkeiten in bestimmten Lebensphasen zu entscheiden.

Damit zeichnen sich deutliche Unterschiede zum Selbstverständnis derjenigen ab, die sich über Jahre kontinuierlich in verbandsgebundener ehrenamtlicher Arbeit engagieren, was in der AWO immer noch vergleichsweise normal ist. Die Rede ist von Menschen, die bereit sind, tagtägliche

Verantwortung in den unterschiedlichsten Formen ehrenamtlicher Arbeit zu übernehmen, in der Vereinsführung, als Helferinnen und Helfer, als freiwillig Aktive in den Begegnungsstätten und in Einrichtungen und Diensten.

Ortsvereine der AWO mit einer langen Tradition sind über ihren eigentlichen Zweck hinaus oft auch noch eine Art Lebensgemeinschaft. Es geht um Gefühle persönlicher Zugehörigkeit und Verbundenheit, die nichts mit der Vereinsatzung zu tun haben, sondern ungeschriebenen Regeln und Gesetzen folgen. Kennzeichnend ist eine vertraute Routine. Eingespielte Gemeinschaften genügen sich gern selbst ein bisschen. Eigenheiten einzelner sind bekannt, man ist heimisch und gesellig. Die Geselligkeit und das soziale Engagement der ehrenamtlichen Helferinnen und Helfer werden geschätzt, aber nicht immer ist tatsächliches Interesse an engagementbereiten neuen Leuten ersichtlich, die eigene Erwartungen haben und für die der persönliche Nutzen ihrer Freiwilligentätigkeit ganz selbstverständlich ist.

**Freiwillige identifizieren sich heute eher mit Themen und Aufgaben, die etwas mit ihrem Lebensumfeld zu tun haben, als mit Organisationen. Die zentrale Frage lautet daher: Was benötigen engagementbereite Bürgerinnen und Bürger – ob jünger oder älter – für ihre Engagementbereitschaft, und welche Unterstützung kann man ihnen anbieten, damit sie sich freiwillig betätigen?** Genau da liegt der eigentliche

Maßstab für Beachtung und Respekt jener, die mit ihrer freien Zeit und ihrem Engagement der Allgemeinheit ein hohes Gut zur Verfügung stellen. Diese Personen werden nur dann erreicht, wenn sie interessante Aufgaben finden, die ihnen sinnvoll erscheinen und bei denen sie einen Nutzen für sich entdecken können. Unterstützung gilt ihnen als willkommene Form der Anerkennung ihrer Arbeit.

Der Ruf nach Freiwilligen reicht nicht mehr aus, wenn man nicht zuvor über konkrete Angebote nachgedacht hat. Für eine Reform gibt es wenig

von der Stange zu kaufen, man muss für die jeweiligen Bedingungen über maßgeschneiderte Ansätze nachdenken. **Ein Maßstab ist dabei, welche Erfahrungen Freiwillige mit ihrer Engagementbereitschaft in Vereinsstrukturen machen und welches Vertrauen sie dabei in die Gestaltbarkeit ihrer Beteiligung gewinnen. Das traditionelle Leitbild des Helfens kann ebenso seinen Platz haben wie selbstbezogene Engagementmotive. Genau darauf wird man sich einstellen müssen. Dieser Perspektivenwechsel gehört zu den wichtigsten Reformschritten in der AWO.**

### 3. Verbandsentwicklung in der AWO

#### 3.1 Verbandsentwicklung braucht Struktur-reformen

Die AWO befindet sich im Spagat zwischen den zwingenden Anforderungen eines modernen Dienstleistungsunternehmens und der Geschichte und Kultur eines sozialpolitisch und bürgerschaftlich engagierten Traditionsverbandes. Mit gemischten Gefühlen verfolgen Ehrenamtliche, wenn soziale Aufgaben im Verband zunehmend verrechtlicht werden, die unternehmerischen Aktivitäten sich immer mehr verselbständigen und damit auch ideelle und politische Ziele ihre Prägekraft verlieren. Dies bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die ehrenamtliche Mitgliederorganisation und die Bindekräfte der Wertegemeinschaft. **Es ist deshalb fraglich, ob den differenzierten Anforderungen an hoch entwickelte Dienstleistungsaufgaben innerhalb eines Werteverbandes überhaupt noch mit einem einzigen Organisationsmodell gerecht zu werden ist. Oder ob es nicht – der jeweiligen Aufgabenstellung entsprechend – differenzierte Organisationsstrukturen geben muss.** Ohne einen grundlegenden strukturellen Reformprozess bliebe genau jener Verbandsteil vollends auf der

Strecke, der den zivilgesellschaftlichen Beitrag und damit die unverwechselbare Besonderheit sozialer Dienstleistungen der AWO ausmacht.

Zusätzliche Dynamik erhält diese Problematik durch die Debatte um die Rolle der Freien Wohlfahrtspflege in der Daseinsvorsorge auf europäischer Ebene, zum Wettbewerbsrecht und zur Dienstleistungsfreiheit in Europa. **Eine Sonderrolle werden gemeinnützige Sozialverbände nach europäischem Recht künftig nur dann spielen, wenn ihre Leistungen über bürgerschaftliches Engagement in der Zivilgesellschaft verankert sind. Eine klare nationale Strategie ist auch hier die Voraussetzung für eine europäische Option, um das System der wertegebundenen sozialen Dienstleister auf absehbare Zeit europatauglich zu gestalten.** Dazu wird man deutlich zwischen normativen und ideellen Zielfragen und den betrieblich-operativen Effizienzfragen unterscheiden müssen. Zugleich bedarf es einer neuen Klammer zwischen den Funktionsbereichen. Verbändeforscher sprechen von „strategischer Stimmigkeit“. Das Ziel der „strategischen Stimmigkeit“ kann allerdings nur verwirklicht werden, wenn die unterschied-

lichen Ebenen des Managements sorgfältig voneinander getrennt und damit die jeweiligen Effizienzkriterien nicht unzulässig vermischt werden“ (Olk 1999, 126). Auch muss klar ersichtlich sein, in wessen Auftrag jeweils konkret gehandelt wird, ob als Akteur bürgerschaftlichen Engagements oder als Dienstleister am Sozialmarkt. Es gehört deshalb in der AWO zu den ganz wesentlichen Fragen, wie angesichts der ökonomischen Veränderungen und der bereits stattfindenden Reaktionen vieler AWO-Gliederungen ein Reformkonzept auf den Weg gebracht werden kann, das einerseits den Anforderungen an die Entwicklung des Idealverbandes und andererseits der Führung von Betrieben und Einrichtungen gerecht wird. Alle strategischen Überlegungen haben Vorrang, die darauf abzielen, in der schwierigen Gemengelage von gesellschaftlichen Umbrüchen, finanzwirtschaftlichen Zwängen und verbandlicher Veränderungsnotwendigkeit die Sonderstellung der Freien Wohlfahrtspflege zu erhalten und auszubauen; dies allerdings nicht im Sinne der Beibehaltung von staatlichen Privilegien, sondern im Sinne des Erhaltes eines besonderen Markenzeichens für soziale Dienste und bürgerschaftlichen Engagements (vgl. Brückers 2002, 132ff).

Im Rahmen der AWO-Verbandsentwicklung werden derzeit zwei Strukturvorschläge besonders lebhaft diskutiert. Zum einen wird der **Zusammenschluss bestimmter Dienstleistungsarten (Altenhilfe, Kitas etc.)** empfohlen, um zu größeren Wirtschaftsräumen und überlebendigen Betriebsgrößen zu kommen. Dazu müssen die Territorialgrenzen der Gliederungen überschritten und der bisherige Gebietskörperschaftsschutz aufgegeben werden, weil sich der Wettbewerb am Sozialmarkt nicht an AWO-Territorien orientieren kann. Einrichtungen und Dienste verschiedener AWO-Gliederungen würden in eigener Rechtsform geführt und die Unternehmensleitung wäre klar von der Vereinsleitung

abgegrenzt. Ehrenamtliche Vorstände könnten Zeit und Kraft für die inhaltliche Förderung der Vereinsarbeit, für das sozialpolitische Geschäft und die Weiterentwicklung des Freiwilligenmanagements gewinnen. Sicher wird es ihnen dabei nicht leicht fallen, sich von der Zuständigkeit für sozialwirtschaftliche Aktivitäten zu trennen, die sie großenteils selbst mit aufgebaut haben.

Eine mindestens gleich große Kraftanstrengung wird zur **Modernisierung der Mitgliederorganisation** benötigt. Auch hier hilft der Blick zurück, als Sozialdemokraten noch ganz selbstverständlich der Arbeiterwohlfahrt angehörten, nicht weiter.

Die bisherigen Reformüberlegungen gehen dahin, die formale Anbindung der Mitgliedschaft zwar bei den örtlichen Gliederungen zu belassen, gleichzeitig aber auch andere Gliederungsebenen zur Gewinnung und Aufnahme neuer Gesichter zu ermächtigen. Ebenso wird man sich Gedanken über die angestrebten Größenordnungen einer Mitgliederorganisation machen müssen. Die stehen nämlich in einem direkten Zusammenhang mit Strategien und methodischen Werkzeugen der Mitgliederwerbung. Wer größere Mitgliederzahlen anstrebt, muss konsequenterweise auch Methoden in Erwägung ziehen, die über die bislang praktizierten kleinräumigen Formen hinausgehen.

Eine positive Mitgliederentwicklung ist kein Selbstzweck. Mit einer starken Mitgliederbasis kann man sich vernehmbarer und nachhaltiger im politischen Raum artikulieren, finanzielle Spielräume verbessern und Handlungsmöglichkeiten erweitern. Das kann aber nur funktionieren, wenn im Gegenzug für Mitglieder eine Attraktivität in Aussicht zu stellen ist, auf die Menschen aufmerksam werden. Das berührt die Mitgliederpflege und den ganzen Komplex der Gegenleistungen, der mit dem Gemeinnützigkeitsstatus verträglich sein muss.

Eine verbandsweite Mitgliederbefragung hat ergeben, dass sich AWO-Sympathisanten vor allem Beratungshilfen bei lebensweltbezogenen Fragen wünschen, z.B. bei Pflegefällen, familiären Belastungen, in sozialen Fragen aller Art. Dazu kann man ehrenamtliche Unterstützungsnetzwerke organisieren und mit professionellen Leistungen aus Einrichtungen und Diensten verknüpfen. Attraktiv kann man als Mitgliederverband dann für die Menschen sein, wenn deren sozialen Nöte, Interessen und Hoffnungen aufgegriffen werden und sie sich in sozialen Netzen gut aufgehoben fühlen.

Ein unverwechselbares inhaltliches Profil reicht von der Aufgabe, Menschen bei der Verwirklichung ihrer Vorstellungen von einer gerechten Gesellschaft zu unterstützen, bis hin zu gewaltbereiten jugendlichen Migranten, um die man keinen Bogen machen darf, sondern sich deren Problemen zuwenden muss. Kurz gesagt: **Als Mitgliederverband muss die AWO in das soziale Kapital im Gemeinwesen investieren und nicht allein in die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit.**

### **3.2 Verbandsentwicklung braucht bürgerschaftliches Engagement**

Für die AWO ist der sogenannte Wohlfahrtsmix ein wichtiger Leitgedanke. Er beruht auf der Erkenntnis, dass es einer 'gemischten' Verantwortung und Zuständigkeit in der Wohlfahrtsproduktion bedarf. Der Akzent liegt vor allem auf einer erweiterten Partizipation der Bürgerinnen und Bürger an der Gestaltung des Gemeinwesens. Deren Rolle erschöpft sich demnach nicht in festgelegten Vereinsbahnen und Ritualen, sondern erwächst aus der Selbstgewissheit, neben den persönlichen Belangen auch eine Zuständigkeit für das Gemeinwesen zu haben. **Konzepte für einen Wohlfahrtsmix beziehen die persönlichen Kompetenzen der Bürgerin-**

**nen und Bürger ebenso ein wie finanzielle Leistungen auf der Grundlage staatlich gesicherter Rechte und der Stärkung des Marktes. Dabei geht es im Kern darum, in den sozialen Organisationen und Einrichtungen - vom Kindergarten bis hin zu Pflegeeinrichtungen - zivilgesellschaftliche Leitbilder und Organisationskulturen zu entwickeln und sie für das Engagement und die Mitgestaltung der Bürgerinnen und Bürger zu öffnen. Diese Perspektive muss einfließen in die Erneuerungsstrategien von Einrichtungen des Sozialsektors und die aktuelle Debatte um den Umbau des Sozialstaats und die Modernisierung der Daseinsvorsorge. Kein Betriebsmanagement kann Selbstsorge und Gemeinschaftsverantwortung von Menschen ersetzen und ebenso wenig sind Gemeinsinn und Bürgertugenden nach ökonomischen Regeln und in beruflicher Routine herstellbar.** Persönliche Begegnung und solidarischer Beistand stehen in keinem abrechenbaren Leistungskatalog. Bei eigener Betroffenheit möchte jedoch niemand darauf verzichten. Dieses Verständnis gilt es, in Zukunft in das wirtschaftlich geprägte Kerngeschäft der AWO zu integrieren und damit neue Reformperspektiven zu eröffnen. Von Freiwilligen können neue Impulse für fachlich-methodische Entwicklungen in der sozialen Arbeit ausgehen. Sie verfügen über praktische Erfahrungen und können Fragestellungen und Bedarfe für die sozialpolitische Debatte anregen. Freiwillige sind kritische Wächter für Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit. Deshalb können sie als Träger politischer Lobbyarbeit Politik in Bewegung setzen, was professionelle Strukturen in der Weise nicht vermögen.

**Bürgerschaftliches Engagement stellt hohe Ansprüche an die Zusammenarbeit von hauptberuflich Tätigen und Freiwilligen. Es kann sich nur dort entfalten, wo es über eigene Handlungsspielräume verfügt. Freiwillige sind kei-**

ne 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 willkommene Form der Anerkennung ihrer Arbeit. Für Führungsgremien und Fachkräfte kann dies ein neues Verständnis ihrer Aufgaben und ihrer Profession bedeuten.** Zu den wichtigsten Maßnahmen zählt hier, 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 Belegung und Weiterentwicklung des bürgerschaftlichen Engagements unverzichtbar. Dienstanweisungen 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 bürgerschaftliches Engagement gerecht wird.**

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

### 3.3 Verbandsentwicklung braucht neue Partnerschaften

Schon immer haben Handwerksbetriebe, der Handel oder auch große Unternehmen ganz selbstverständlich das Vereinsleben vor Ort mit Geld- oder Sachspenden unterstützt. Ein vertrautes Bild ist die Scheckübergabe für einen gemeinnützigen Zweck. Sponsern, spenden und stiften sind bekannte Engagementformen und verfügen in Deutschland über eine lange Tradition. Sie geschehen zumeist uneigennützig und nicht selten entziehen sie sich den Blicken der Öffentlichkeit. Auch die AWO profitiert für soziale Projekte davon, wenn Wirtschaftsbetriebe sich über ihre ökonomische Zielsetzung hinaus in ihrem sozialen Umfeld gemeinwohlorientiert betätigen.

Seit geraumer Zeit entwickelt sich eine neue Unternehmenspraxis, die vor allem Chancen für eine planvolle partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsbetrieben und Sozialverbänden auch in bürgerschaftlichen Anliegen eröffnet. Angestoßen durch weltweit tätige Unternehmen betrachten auch kleine und mittelständische Betriebe ihr **Engagement für das Gemeinwohl zunehmend als Investition in die Gesellschaft**, wovon sie sich wiederum positive Signale für ihren wirtschaftlichen Erfolg versprechen. Sie setzen weniger auf die bisweilen großzügige Einzelspende sondern stärker auf die 'Haltung' des Unternehmens als 'guter Bürger' im sozialen Umfeld und auf die gesellschaftlichen Wirkungen. Neben Geld- und Sachspenden treten verstärkt Projektpartnerschaften zum Wohl der Gemeinschaft. Es werden z.B. Unternehmenslogistik, Know-how, Personal und Infrastruktur zur Verfügung gestellt. Oder Unternehmen unterstützen das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter etwa durch projektbezogene Freistellungen.

Die Zahl der Unternehmen, die auf der Suche nach einem eigenständigen Weg zur Entwicklung ihres Sozialengagements sind, wächst. Das bietet Anknüpfungspunkte für gemeinsame Anliegen und Kooperationen. In der AWO schenkt man dieser Entwicklung inzwischen besondere

Aufmerksamkeit, zumal mancherorts bereits eine vertraglich vereinbarte Zusammenarbeit über konkrete soziale Dienstleistungen in Form von Betriebskindergärten, Suchtberatung oder Betreuung pflegender Betriebsangehöriger stattfindet.

#### 4. Warum Sozialverbände notwendig sind!

Anliegen der Zivilgesellschaft werden auf gewachsene Institutionen nicht verzichten können. Sozialverbände festigen und sichern die notwendige Kontinuität gerade in Zeiten des Wandels. Sie bieten einen sozialen Ordnungsrahmen für Gemeinschaftsleben, was für eine Zivilgesellschaft unverzichtbar ist. Hier werden soziale Beziehungen geknüpft und Gemeinschaftsleben wird außerhalb von Familie und Beruf erfahrbar. Die gestaltende Kraft für den gesellschaftlichen Zusammenhalt gewinnen sie aus der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an der Produktion sozialer Leistungen. Das stärkt das Bewusstsein, aufeinander angewiesen zu sein und sich umeinander kümmern zu müssen. Einrichtungen und Dienste der sozialen Arbeit können lebensnahe Orte sein, an denen Freiwillige ihren individuellen Engagementbedürfnissen nachgehen und dabei zugleich die Lebensqualität jener bereichern, die auf Hilfe und Unterstützung angewiesen sind. Und sie stellen über individuelle Hilfe und Fürsorge hinaus Öffentlichkeit her für die politischen und sozialen Belange im lokalen Raum. Die Vielfalt ihrer Vereinigungsmuster zur Gestaltung des Gemeinwesens ist auch in Zukunft nicht zu ersetzen.

**Die AWO vertritt mit ihrem ideologischen Selbstverständnis vieles von dem, was heute dem bürgerschaftlichen Engagement seine Bedeutung verleiht. 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. Zu ihrem Anspruch zählt, über individuelle Hilfe und Fürsorge hinaus Öffentlichkeit und Beteiligung herzustellen für die politischen und sozialen Belange im lebensnahen Raum. Sie will Mittler sein zwischen Bürgern und Staat.**

Die soziale Verengung der Vereine muss produktiv geöffnet werden für solche Anliegen des lokalen Raumes, die einen institutionellen Haltepunkt brauchen und bürgerschaftliches Engagement mobilisieren können. Solche Belange aufzugreifen, Anwalt für Themen des Gemeinwesens zu sein und dafür als Anlaufstelle Bekanntheit zu erlangen, verändert das Image und schafft zugleich neue Attraktivität für die Sozialverbände. Um so wichtiger ist es, dass sich die AWO als Akteur des Bürgerengagements auf veränderte Bedingungen einstellt und neu legitimiert. Unter diesem Anspruch steht die Verbandsentwicklung. Sie ist in der Praxis jedoch alles andere als ein gradlinig verlaufender Prozess. Man stößt auf menschliche Sorge, auf Zweifel über die Richtigkeit des einzuschlagenden Weges und verschiedentlich auch auf Widerstand. Das gehört nicht unbedingt zur Ideallinie verbandlicher Entwicklung, aber es ist dennoch natürlicher Bestandteil von Reformen, bei denen vieles in Frage steht, was immer gültig war, woran viele beteiligt sind, deren Interessen sich

kreuzen (vgl. Pott 2005, 29). Der Reformprozess muss in der AWO die Menschen mitnehmen, die ihre eigenen Interessen und Empfindlichkeiten haben. Letztlich muss allen plausibel sein, warum es sich lohnt, die Veränderungen anzunehmen und aktiv mitzugestalten.

Mit diesem Reformprozess zur Verbandsentwicklung macht die AWO sich fit für die Zukunft. Zweifellos ein höchst anspruchsvolles Vorhaben. Doch wird die Zeit langsam knapp, um die veränderten Bedingungen ihrer Arbeit noch konstruktiv einzuholen und nicht nur ihre Folgen zu ertragen. Ohne aktive Mitgliedschaft ist die AWO als gemeinnützige Organisation nicht überlebensfähig. Ohne wettbewerbsfähige Sozialbetriebe verliert sie ihre Stellung auf dem Dienstleistungsmarkt. Und ohne ein klares Bekenntnis zu ihre politischen Werten würde sie alles preis geben.

## Literatur

- Brückers, Rainer: Strategische Steuerung durch Qualitätsmanagement. In: Maelicke, B. (Hg.): Strategische Unternehmensentwicklung in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden, 2002, 131-138.
- Olk, Thomas: Die Freie Wohlfahrtspflege auf dem Prüfstand (V). In: TUP 4/99, 123-130.
- Pott, Ludwig: Organisationsentwicklung der AWO – Neue Chancen für bürgerschaftliches Engagement. In: TUP 4/2005, 29-34.

## Zum Autor

*Wilhelm Schmidt* ist Bundesvorsitzender der Arbeiterwohlfahrt.

## Die Arbeiterwohlfahrt

430.000 Mitglieder, 100.000 Ehrenamtliche, 146.000 Beschäftigte in über 13.000 Einrichtungen und Servicediensten sind die AWO. Sie ist ein fester Baustein im sozialen System der Bundesrepublik Deutschland. Als demokratisch organisierter Mitgliederverband hat sie ein dichtes Netz von Gemeinschaften geknüpft. Mit ihren rund 4.300 Ortsvereinen, Kreisverbänden, Landes- und Bezirksverbänden ist sie ein lebendiges und engagiertes politisches Element in den Gemeinden, den Städten, im Bund und in den Ländern.

---

## **Arbeitskreis „Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat“ der Friedrich-Ebert-Stiftung**

Die Förderung der Bürgergesellschaft bleibt ein zentrales Thema der aktuellen Reformdebatte. Der Arbeitskreis „Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat“ ist in diesem Diskurs seit langem ein Forum, das reformpolitisch relevante Themenstellungen aufgreift, analysiert und in der politischen Debatte Stellung bezieht. Damit soll ein Beitrag geleistet werden, ein Netzwerk für die politische Beratung institutioneller Reformpolitik aufzubauen und dessen Überlegungen der Politik vorzustellen. Der Arbeitskreis versteht sich insofern als kritischer Impulsgeber für die öffentliche Reformdebatte.

Anlass und Ausgangspunkt bildet das Interesse, die Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und des darin liegenden Demokratisierungspotentials einerseits und die Staatsmodernisierung in Kategorien des aktivierenden Staates andererseits zusammenzubringen. Das Augenmerk des Arbeitskreises gilt in erster Linie der Stärkung der Bürgergesellschaft und entsprechender Partizipationschancen: Diese Perspektive bestimmt die zu formulierenden Modernisierungsanforderungen an staatliche Instanzen und Akteure.

Die persönlich eingeladenen Mitglieder des Arbeitskreises reflektieren den interdisziplinären Arbeitsansatz: Die Friedrich-Ebert-Stiftung hat Persönlichkeiten aus Politik, Verwaltung und Wissenschaft, Wirtschaft, Medien, Verbänden und anderen gesellschaftlichen Organisationen gewinnen können, ihre fachlichen und persönlichen Erfahrungen dem Arbeitskreis zur Verfügung zu stellen. Neben diesen ständigen Teilnehmern werden zu den jeweiligen Themen Einladungen an einen themenspezifisch kompetenten Adressatenkreis ausgesprochen.

In regelmäßigen Sitzungen diskutiert der Arbeitskreis Themen, die der praktischen Umsetzung bürgerschaftlichen Engagements sowie den Handlungsempfehlungen der Enquetekommission des 14. Deutschen Bundestages zur „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ förderlich sind. Sie werden zudem auf Fachkonferenzen, öffentlichen Veranstaltungen oder über Analysen und Gutachten aufgegriffen und vom Arbeitskreis kritisch begleitet. Zugleich dient dieser Gesprächszusammenhang dem Informations- und Erfahrungsaustausch und der Vernetzung seiner Mitglieder und ihrer Praxisfelder.

Der Arbeitskreis wird geleitet von Dr. Michael Bürsch, MdB (Vorsitzender der Enquetekommission des 14. Deutschen Bundestages) und koordiniert von Albrecht Koschützke, Friedrich-Ebert-Stiftung.

Ausführliche Informationen, Kontaktpersonen, Konzeptskizzen, Progress Reports, Ergebnisse der Plenardebatten und Sitzungen der Arbeitsgruppen sind auf den Internetseiten des Arbeitskreises dokumentiert. Die Publikationen sind abzurufen unter [www.fes.de/buergergesellschaft](http://www.fes.de/buergergesellschaft) - „Analysen“ - „Analysen des Arbeitskreises“ oder unter [http://www.fes.de/library/ask\\_digbib.html](http://www.fes.de/library/ask_digbib.html).

---

## **Publikationen des Arbeitskreises Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat**

### **Analyse-Reihe „betrifft: Bürgergesellschaft“**

- 22/Die Planungszelle. Zur Praxis der Bürgerbeteiligung, Peter C. Dienel
- 21/Das soziale Engagement der Unternehmen im Handwerk, Otto Kentzler
- 20/Bürgerschaftliches Engagement und die Zukunft der Wohlfahrtsverbände, Rudolf Seiters
- 19/Die soziale Bedingtheit bürgerschaftlicher Teilhabe, Barbara Stolterfoht
- 18/ Corporate Social Responsibility. Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, Dieter Hundt
- 17/ Das Dilemma von Tugend und Freiheit. Die Notwendigkeit von Eigenverantwortung in einer funktionierenden Bürgergesellschaft, Herfried Münkler und Anna Loll
- 16/ Auf dem Weg zur Bürgerkommune. Bürgerschaftliches Engagement in Heidelberg, Beate Weber
- 15/ Sport: Schlüsselbereich bürgerschaftlichen Engagements, Manfred von Richthofen, Michael Barthel und Manfred Spangenberg
- 14/ Geschäftsstrategie Verantwortung – Corporate Citizenship als Business Case, Susanne Lang und Frank Solms  
Nebelung
- 13/ Wer braucht eigentlich die Bürgergesellschaft? Und wen braucht sie?, Wolfgang Hinte
- 12/ Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Thesen zu Corporate Citizenship in Deutschland, Frank Heuberger, Maria Oppen, Sabine Reimer
- 11/ (K)ein Pflichtjahr für junge Menschen? Zur Konjunktur eines Irrtums, Anton Schaaf, MdB, und Andrea Franz
- 10/ Gemeinwohlorientierung als Bürgerpflicht – Das Engagement der Sparkassen für die Menschen und die Regionen, Dietrich H. Hoppenstedt
- 09/ Soziale Voraussetzungen der Bürgergesellschaft, Michael Sommer
- 08/ Bürgerengagement in der Aussiedler- und Integrationspolitik, Jochen Welt, MdB
- 07/ Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen – seit langem gepflegt, nötiger denn je, Michael Rogowski
- 06/ Umriss einer neuen Sozialpolitik – Eigenverantwortung und Solidarität als Bildungsauftrag der Bürgergesellschaft und des Bürgerengagements, Konrad Hummel
- 05/ Bürgerschaftliches Engagement in der europäischen Zivilgesellschaft, Wolfgang Thierse, MdB
- 04/ Bürgerschaftliches Engagement in den Kommunen – Erfahrungen aus Ostdeutschland, Alexander Thumfart
- 03/ Bürgerschaftliches Engagement unter den Bedingungen der Globalisierung, Ernst Ulrich von Weizsäcker, MdB
- 02/ Bürgerschaftliches Engagement gegen die Folgen der Arbeitslosigkeit – Chancen und Handlungsmöglichkeiten, Achim Trube
- 01/ Leitbild Bürgergesellschaft – reformpolitische Orientierungen für Staat und Gesellschaft, Michael Bürsch, MdB

### **Sonstige Publikationen des Arbeitskreises**

- Going Gender* für die BürgerInnengesellschaft: Gender Mainstreaming in zivilgesellschaftlichen Organisationen. Marianne Weg, Bonn 2005, 92 Seiten
- Bürgerschaftliches Engagement: stabilisieren, stärken, steigern – Innovation und Investition in Infrastruktur und Infrastruktureinrichtungen. Sabrina Born, Bonn 2005, 56 Seiten

---

**Netzwerke gegen Rechts. Evaluierung von Aktionsprogrammen und Maßnahmen gegen Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit.** Roland Roth unter Mitarbeit von Anke Benack, Bonn 2003, 84 Seiten

**Der Aktivierende Staat - Positionen, Begriffe, Strategien.** Wolfram Lamping, Henning Schridde, Stefan Pläß, Bernhard Blanke, Bonn 2002, 44 Seiten

**Freiwilligendienste - Wege in die Zukunft. Gutachten zur Lage und Zukunft der Freiwilligendienste.** Thomas Rauschenbach, Reinhard Liebig, Bonn 2002, 88 Seiten

**Gender Perspektive, bürgerschaftliches Engagement und aktivierender Staat.** Barbara Stiegler, Bonn 2002, 12 Seiten

**Gewerkschaften und bürgerschaftliches Engagement in der Arbeitswelt.** Kurzanalyse von Josef Schmid unter Mitarbeit von Stephanie Schönstein, Bonn 2002, 28 Seiten

**Bürgerschaftliches Engagement und Gewerkschaften.** Kurzanalyse von Jürgen Wolf, Bonn 2002, 25 Seiten

**Bürgerkommune konkret - Vom Leitbild zur Umsetzung.** Ein Leitfaden für die kommunale Praxis von Jörg Bogumil/Lars Holtkamp, Bonn 2002, 44 Seiten