

Helfer in Not

Früher war die Arbeiterwohlfahrt eine Selbsthilfeorganisation.
Heute ist sie ein Konzern.

Und steht vor der Frage: Wie viel Ökonomie
verträgt ein Sozialunternehmen?

Text: Stefan Scheytt

Foto: Benne Ochs



ein
dum
treibus-
die Wzwei
Umeuren
als Tufen, Es gab
reist. Die i. Es gab
der Wolle issten alle
einer Niedern: die

I. Relax-Massage auf Rügen

„Lassen Sie sich in unserem Kosmetikstudio verwöhnen, Grundbehandlung 35 Euro. Intensivbehandlung 45 Euro. Maniküre 18 Euro. Pediküre 25 Euro. Unser besonderes Highlight: das Rasulbad. Anwendung im Dampfbad mit Kreide, Alge und Öl inklusive Vitamincocktail und Obststeller. Und: Streicheleinheiten für die Schönheit – unsere Wellness-Arrangements I bis III für Sie!“ Willkommen im Familien-Hotel „Villa Sano“ im Ostseebad Baabe auf Rügen, Strandstraße 12–14, 46 Zimmer und Apartments, 300 Meter zum Meer.

Dass dieses Hotel eine gewerbliche Tochter der gemeinnützigen AWO Sano gGmbH ist, also der Arbeiterwohlfahrt gehört, steht weder in den Wellness-Prospekten noch im Schaukasten vor dem Hotel, noch auf der Website (www.villasano.de). „Warum sollte es? Das sind zwei getrennte Bereiche“, sagt der Hotel-Geschäftsführer Michael Bauer, der auch Geschäftsführer der gemeinnützigen AWO Sano ist, auf deren Website er sich mit rotem Schal à la Müntefering zeigt.

Es war ein weiter Weg von den Volks- und Armenküchen in der Weimarer Republik, mit denen die AWO als Selbsthilfeorganisation der Arbeiterschaft in der SPD startete, bis zu den „Streicheleinheiten für die Schönheit“ auf Rügen inklusive „Aroma Relax-Massage“ und „Kreidepackung im Dampfbad“.

Ist das Wohlfahrt im 21. Jahrhundert?

II. Kampfschrift aus Köln

Bei der AWO arbeiten bundesweit rund 145 000 Menschen, das sind nur 30 000 weniger als Volkswagen in Deutschland beschäftigt. Und die AWO gehört noch zu den kleineren der fünf wichtigsten Wohlfahrtsverbände: Das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche beschäftigt 450 000 Mitarbeiter, die katholische Caritas sogar knapp 500 000 – mehr als DaimlerChrysler oder Siemens weltweit. Zusammen arbeiten in den mehr als 100 000 gemeinnützigen Einrichtungen der fünf Spitzenverbände fast 1,3 Millionen Menschen, der kumulierte Jahresumsatz beträgt schätzungsweise 55 Milliarden Euro.

Diese Zahlen und noch viel mehr hat das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln 2004 veröffentlicht und zu einer wahren Kampfschrift wider die „Sozialmultis“ und „Armutsfunktionäre“ zusammengefasst: „Die Wohlfahrtsverbände in Deutschland – Auf den Schultern der Schwachen“. Die Verbände profitierten ungebührlich von den Beitrags- und Steuerzahlern und gingen fahrlässig mit deren Geld um.

Es ist wahr und auch bekannt: Die Wohlfahrtsverbände sind ein Reformfall. Sie betreiben kaum Benchmarking und Risikomanagement; sie vernachlässigen Personalentwicklung und Qualitätsmanagement; sie haben vielfach kein transparentes Rechnungswesen und steuern ihre Einrichtungen ungenügend; die

wenigsten legen ihre Bilanzen offen; sie produzieren immer wieder Skandale wegen Veruntreuung von Spendengeldern und Missmanagement durch überforderte Funktionäre, und sie werden regelmäßig von den Landesrechnungshöfen gerügt.

Ja, die Wohlfahrtsverbände holen sich – mit Duldung oder unter Mitwirkung von Politik und anderen gesellschaftlichen Kräften – aus den öffentlichen Haushalten und Sozialkassen, was zu holen ist, so wie auch die Wirtschaft freiwillig keinen Subventionstopf auslöst. Ja, die Wohlfahrtsverbände sind so auf Wachstum programmiert wie jeder deutsche Großkonzern und bieten immer neue Hilfsdienste an, von der Wiege bis zur Bahre, von der Kinderbetreuung über die Drogenhilfe und Familienberatung bis zum Krankenhaus und Pflegeheim, so wie die freie Wirtschaft mit immer neuen Produkten auf den Markt drängt.

Ja, die Verbände verteidigen ihre Marktanteile (bei Pflegeheimen 56 Prozent, bei Kindertagesstätten 49 Prozent, bei Krankenhäusern 40 Prozent, bei der Blutversorgung 80 Prozent, bei der Bergrettung 90 Prozent) gegen jeden neuen gewerblichen Konkurrenten, so wie die Telekom oder die Stromkonzerne ihre Stellung aus Monopol-Zeiten nicht kampflos preisgeben. Und ja, die Wohlfahrtsverbände betreiben Lobbyismus wie auch die Automatenaufsteller, die Bierbrauer und die Lebensversicherer.

Das Problem der Kölner Kampfschrift liegt darin, dass sie bei den Wohlfahrtsverbänden ökonomisches Verhalten einklagt und ihnen gleichzeitig genüsslich unter die Nase reibt, sie wären keine echten Samariter. Sie empfiehlt ihnen ein Franchise-System zum Zweck des billigen Zentraleinkaufs, kritisiert aber, dass die Einrichtungen vor Ort den gut eingeführten Verbandsnamen „als Gütesiegel und Verkaufsargument verwenden“. Sie beklagt allen Ernstes, den Verbänden gehe es „nicht nur um Nächstenliebe, sondern auch um das finanzielle Wohlergehen ihrer Kindertagesstätten und Beratungsdienste“ – als wären die Sozialsysteme einer alternativen Gesellschaft zu organisieren nach dem Vorbild selbstloser Ordensschwester, die aus purer Barmherzigkeit arbeiten.

Das Problem der Wohlfahrtsverbände ist, dass sie nicht mehr wissen, was sie in Zeiten der Ökonomisierung des Sozialen sein sollen: Dienstleister? Mitgliedsverbände auf der Basis gemeinsamer religiöser oder weltanschaulicher Werte? Eine Mischform aus beidem? Jahrzehntlang ließ man sie unbehelligt wachsen, bis sie die Größe von Großkonzernen hatten. Aber ihre ehren- und hauptamtlichen Vormänner bestanden darauf: Wir sind kein Konzern. Wir sind ein gemeinnütziger Verein, der selbstlos wirtschaftet.

Sie nahmen Milliarden in die Hand, aber selbstverständlich nicht aus niederen Motiven wie Gewinnstreben, sondern aus gesellschaftlicher Verantwortung. Irgendwann hielten sich viele für die besseren Menschen. Wenn man dann plötzlich als „Armutsfunktionär“ verschrien wird, der mit fremdem Geld prast und den Sozialstaat in den Ruin treibt, ist das ein Problem. Ungefähr so, als wenn DaimlerChrysler Luxuslimousinen zehntausendfach zurückrufen müsste. Eine Identitätskrise. ►

III. Antwort aus Kiel: von 18 auf 3

Im Büro von Volker Andresen, Landesgeschäftsführer der AWO Schleswig-Holstein, hängt ein Paar knallroter Boxhandschuhe. Er hat sie 1992 zu seinem Amtsantritt bekommen für den Fall, dass ihm die Argumente ausgehen. Gegen die Kampfschrift aus Köln will er gar keine Argumente mehr anführen, und boxen will er auch nicht. „Die in Köln haben zehn Jahre gepennt. Ihre Kritik war mal gerechtfertigt, heute ist sie überholt.“ In Kiel hat die AWO die Ökonomisierung des Sozialen in großen Teilen als Realität akzeptiert und ihren Landesverband komplett umgebaut. „Unsere Infrastruktur- und Overhead-Kosten waren nicht länger zu finanzieren, die ungesteuerte Expansion unserer Dienstleistungen hatte enorme Risiken zur Folge“, sagt Andresen.

Seit Ende 2003 sind deshalb alle AWO-Dienstleistungsbetriebe landesweit nach Regionen und Sparten geordnet und werden unter dem Dach einer gemeinnützigen Holding von drei Geschäftsführern geleitet. Früher waren es 18. Viele davon saßen auf Kreis- oder Ortsverbandsebene und führten die AWO-Einrichtungen zum Teil nebenbei als ehrenamtliche Vorstände. „Von der Eingruppierung des Hausmeisters bis zur Farbe der Tapete in der Kita haben die alles gemacht – ist doch pille palle, oder?“ Andresen schüttelt den Kopf. „Es gab Einrichtungen, die wurden geführt wie die Armenküchen nach dem Ersten Weltkrieg.“

Viel guter Wille, aber sonst keine Ahnung von nichts, schon gar nicht vom Umgang mit Geld. Aber das ging lange gut. Und zwar nach dem Kostendeckungsprinzip: Man saß zum Beispiel mit dem Jugendamtsleiter der Stadt zu Nachverhandlungen wegen des überhöhten Jugendhaus-Etats zusammen, „dann ging es um zehn oder zwanzig Pfennig hin und her, und dann war das besprochen“, erinnert sich Andresen. Im Prinzip bekam man, was man ausgegeben hatte. Doch als man das Geld nicht mehr bekam und der Haushalt des Jugendhauses in Schieflage geriet, durften die AWO-Kollegen der oberen Ebene nicht reinreden. Wenn der Jugendhausleiter dann in Kiel um Hilfe bat, war es meist schon fünf vor zwölf: Einige Kreisverbände konnte der Landesverband gerade noch vor der Insolvenz retten.

Volker Andresen ist zwar gelernter Sozialpädagoge wie die meisten AWO-Führungskräfte. Von Außenstehenden wird er aber schon mal für einen Betriebswirtschaftler gehalten, weil er so reden kann. Über „Organisationsentwicklung“ und „Strukturreformen“, die „schrittweise Implementierung leistungsfähiger Steuerungs- und Kontrollinstrumente“ oder das „neue Unternehmensleitbild“. Er preist „so viel finanzielle Transparenz wie nie zuvor: Früher kamen die Horrorzahlen nach zwei Jahren auf den Tisch, und keiner wusste, woher nehmen. Heute habe ich die Septemberzahlen im Oktober“. Andresen will „alte Zöpfe“ in den Tarifverträgen abschneiden, die wuchsen, solange sich die AWO am Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes orientierte. Er will – mit oder gegen die Dienstleistungsgewerkschaft Verdi –



Rechts geht's zum Familienferiendorf mit Mutter-Kind-Klinik
Foto Seite 118: Der AWO-Sano-Geschäftsführer Michael Bauer übt den Spagat zwischen Gemeinnützigkeit und Gewinnstreben

leistungsorientierte Vergütungsbestandteile und moderne Arbeitszeitmodelle durchsetzen. „Diese verrückten Dienstalterstufen, es gibt 14 davon, sind ein Anachronismus. Es passt doch nicht mehr in die Welt, automatisch Treueprämien zu zahlen, unabhängig davon, ob einer einen guten Job macht oder einen schlechten.“

Seit zehn Jahren treibt Volker Andresen den Umbau der AWO Schleswig-Holstein zum „modernen Dienstleistungsunternehmen“ voran. Das beschäftigt heute 3500 hauptamtliche Mitarbeiter und macht einen Umsatz von 110 Millionen Euro. Andresen fand es deshalb nicht in Ordnung, dass die AWO in der Regionalstudie einer Bank über die 100 größten Unternehmen im Bundesland nicht auftauchte, „obwohl wir die Howaldtswerke Deutsche Werft AG locker von Rang sechs verdrängt hätten. Handelsrechtlich sind wir nicht mal mehr Mittelstand, sondern ein Großunternehmen“. Er hätte sich auch gefreut, wenn ihn seine „alte Freundin“ Heide Simonis zur „Kieler Runde“ eingeladen hätte, ein Spitzengespräch für Politik, Wirtschaft und Gewerkschaft. „Aber sie hat gesagt: ‚Ihr seid was anderes‘.“

Zwar hat die ehemalige Ministerpräsidentin das so nicht gemeint, aber die AWO in Kiel ist tatsächlich anders, nämlich mit ihrer Neustrukturierung Vorreiterin. Und das heißt auch: Die anderen Landesverbände hinken hinterher.

IV. Der Druck wächst

„Was die Kieler bei der Organisation der Dienste und Einrichtungen in Spartengesellschaften vormachen, das ist die richtige Richtung, das ist best practice“, lobt denn auch AWO-Bundesgeschäftsführer Rainer Brückers die reformfreudigen Norddeutschen. Auch Brückers ist auf Konfrontationskurs zu Verdi, weil die AWO einen eigenen Arbeitgeberverband gegründet und den Manteltarifvertrag gekündigt hat. Mit den aktuellen Tarifen für Pflegekräfte und andere Sozialhelfer komme man nicht mehr klar: Die Kostenträger zahlen zu wenig, die Vergütungen müssten sinken, variabler werden. Schon jetzt hat sich etwa die Hälfte aller AWO-Einrichtungen durch Ausgliederung in andere Rechtsformen dem Flächentarif entzogen.

Dass ein SPD-naher Verband und eine Gewerkschaft Gegner geworden sind, ist eine Folge der Ökonomisierung. Zudem lassen AWO-Einrichtungen die Qualität ihrer Leistungen nach ISO zertifizieren, um besser im Wettbewerb dazustehen. Sie beschäftigen mittlerweile rund 2500 Ein-Euro-Jobber, unter anderem in Pflegeheimen und Kitas. Und der Bundesgeschäftsführer spricht trotz weiterer Wachstumsaussichten der Gesundheits- und Pflegebranche von betriebsbedingten Kündigungen in der Zukunft.

Das entscheidende Problem der AWO ist aber ihre dezentrale Organisation. Sie lähmt den Verband wie der Föderalismus das Land. Denn anders als in Schleswig-Holstein sind die Landes-, Bezirks- und Kreisverbände im Rest der Republik immer noch weitgehend selbstständig, haben nach wie vor ihren eigenen ▶



Kommerziell werden ist nicht einfach: die Villa Sano auf Rügen



Kämpft gegen die gewerbliche AWO-Tochter: Hotelier Ralf Schlüter

Vorstand, ihre eigene Satzung und Finanzhoheit. Rainer Brückers bleibt deshalb nicht viel anderes übrig, als mahnend und werbend durch die unteren Ebenen zu ziehen: „Ich sage den Leuten: Damit seid ihr auf Dauer nicht überlebensfähig, ihr könnt an bestimmten ökonomischen Entwicklungen einfach nicht vorbei.“

V. Hilfe von der SPD?

Aber Ökonomie ist ja nicht alles: Mehr Marktwirtschaft in der Wohlfahrt löst nicht jedes soziale Problem. Zum Beispiel nicht jenes von Drogenabhängigen und Obdachlosen. Gäbe es statt der Wohlfahrtsverbände nur gewerbliche Anbieter, gäbe es wohl kaum Schwangerschafts- oder Schuldnerberatung, und Jugendzentren glichen eher Spielhallen. „Ich will dem Markt nicht vorwerfen, dass er für das Soziale nicht viel übrig hat, so ist das halt“, sagt Volker Andresen in Kiel. „Aber das Soziale brauchen wir eben auch.“ 440 000 Mitglieder hat die AWO bundesweit, 100 000 davon seien ehrenamtlich tätig. „Allein in Neumünster gibt es 19 Altenclubs, das läuft alles ehrenamtlich, dafür gibt’s keine müde Mark.“ Andresen nennt das „zivilgesellschaftlichen Mehrwert“. Der allerdings sinkt: Die Mitgliederzahlen, das Spendenaufkommen und die Bereitschaft zum Ehrenamt gehen zurück.

Zur Lösung dieses Problems schwebt Volker Andresen und anderen Reformern Folgendes vor: Wenn sich, wie im Landesverband Kiel, wenige hauptamtliche Profis ums Geschäft kümmern, sodass die ehrenamtlichen Funktionäre Zeit haben, sich in die Politik einzumischen, um die Arbeiterwohlfahrt auf diese Weise sichtbar machen – dann könnte es dem Verband irgendwann wieder besser gehen. Wie früher, als jeder wusste, wer die AWO war, woher sie kam und wohin sie wollte.

Es scheint, als spalte sich die AWO unter dem Druck der Verhältnisse in einen modernen Sozialdienstleister hier und einen traditionellen Mitgliederverband da, der zurück zu den Wurzeln strebt – zur SPD. Kurz vor der vorgezogenen Bundestagswahl im September verlieh sie ihrem langjährigen Mitglied Gerhard Schröder noch schnell den Heinrich-Albertz-Friedenspreis (Schröders Vorgänger war Johannes Rau), die Festrede auf Schröder hielt der neu gewählte AWO-Bundesvorsitzende Wilhelm Schmidt, der bis vor wenigen Wochen Erster Parlamentarischer Geschäftsführer der SPD-Bundestagsfraktion war. In den Monaten vor der Preisverleihung an Schröder hatte Karin Clement, die Frau des Ex-Bundeswirtschaftsministers, den Startschuss für den Umzug der AWO von Bonn nach Berlin gegeben, hatte man Bremens Bürgermeister Henning Scherf (SPD) die Plakette der AWO-Gründerin überreicht. Auf der AWO-Website, in den Geschäftsberichten, sieht man Franz Müntefering, Wolfgang Thierse und Ulla Schmidt.

VI. Vision auf Rügen

Auf Rügen hat AWO-Geschäftsführer und SPD-Mitglied Michael Bauer eine andere Vision: Mit ganz normalen Firmen Geld verdienen, um damit die finanziellen Lücken einer gemeinnützigen AWO-Einrichtung zu stopfen. Also mit dem kommerziellen Drei-Sterne-Hotel „Villa Sano“ in Baabe das gemeinnützige AWO-Familienferiendorf mit Mutter-Kind-Klinik in Rerik an der Ostsee zu subventionieren. Bauer ist Geschäftsführer beider Einrichtungen. Ob die Rechnung aufgeht, ist ungewiss, das Hotel wurde erst in diesem Sommer eröffnet. Otto Ebnet (SPD), Wirtschaftsminister von Mecklenburg-Vorpommern, hatte den Fördermittelbescheid persönlich nach Rügen gebracht.

Das Hotel, fünf Millionen Euro teuer, wurde mit 49 Prozent bezuschusst. Der Hotelier Ralf Schlüter, Strandstraße 28, legte wegen „Wettbewerbsverzerrungen durch die Vergabe von Fördergeldern und Steuervergünstigungen“ Beschwerde bei der EU-Kommission ein. Wirtschaftsminister Otto Ebnet schrieb dem Hotelier, Empfänger des Zuschusses sei nicht die AWO, sondern die AWO Sano Hotelbetriebs GmbH, „die wie jeder andere Hotelbetrieb am Wettbewerb teilnimmt. Nach der Förderpraxis des Landes Mecklenburg-Vorpommern war für dieses Wirtschaftsunternehmen eine Bonusförderung möglich“.

Wie die Sache auch ausgehen mag: Die Ökonomisierung des Sozialen bleibt schwierig. ■