

Wilhelm Schmidt
Ludwig Pott

Verbandsentwicklung in der Arbeiterwohlfahrt zwischen bürgerschaftlichem Engagement und Markt

Noch vor wenigen Jahren hätten die wenigsten in diesem Land gewusst, was denn bürgerschaftliches Engagement bedeutet, vor allem jene nicht, die es bereits seit Jahrzehnten praktizieren. Immer schon haben sich Menschen freiwillig und ohne Bezahlung für Belange der Gemeinschaft eingesetzt. Traditionell gilt dies als ehrenamtliche Arbeit, und sie ist in der Arbeiterwohlfahrt (AWO) auch heute noch die gängigste Bezeichnung für all das, was im Verband von Freiwilligen zum Gemeinwohl geschieht. Das gilt neben der Vorstandsarbeit vor allem für die freiwillige soziale Arbeit der ehrenamtlichen Helferinnen und Helfer in den Ortsvereinen. Ehrenamt steht dabei für Pflicht, Kontinuität und Verlässlichkeit und bildet einen wichtigen Stabilitätsfaktor in der Vereinsarbeit.

Gleichwohl hat das bürgerschaftliche Engagement als Leitbegriff für alle freiwilligen Formen der Bürgerbeteiligung im Gemeinwesen an Gewicht gewonnen. Dazu hat neben den zahlreichen Veranstaltungen in Deutschland zum Internationalen UNO-Jahr der Freiwilligen in 2001 vor allem die Arbeit der Enquetekommission des Deutschen Bundestages beigetragen. Ihre Ergebnisse haben angesichts radikaler Umwälzungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft einer breiteren Öffentlichkeit die politische Dimension des bürgerschaftlichen Engagements vor Augen geführt und das Gemeinwesen mit den Potenzialen seiner Bürgerinnen und Bürgern ins Zentrum des Interesses gerückt. Bürgerengagement beinhaltet die Vision von einem neuen Bürgerverständnis und gilt als Grundlage zur Modernisierung des Sozialstaates, der seine Wohlfahrtsgarantien neu kalkulieren muss. Es gibt vor allem auch individuellen Lebensinteressen einen Raum, wenn Freiwillige sich soziale Kontakte, Anerkennung oder eine persönlich sinngebende Tätigkeit wünschen.

Für die AWO gilt, dass die Erneuerung und Intensivierung des bürgerschaftlichen Engagements nicht ohne grundlegende Reformprozesse in den eigenen Organisationsstrukturen und in der Ausgestaltung ihrer Verbands- und Unternehmenspolitik gelingen kann. Deshalb hat sie die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements zu einem zentralen Thema ihrer Verbandsentwicklung gemacht und über mehrere Jahre eine organisierte Reformdebatte über die inhaltliche und strukturelle Erneuerung des Gesamtverbandes als Mitgliederorganisation und als soziales Dienstleistungsunternehmen geführt. Konkret geschehen ist das im Wechsel von zentralen und regionalen Konferenzen, an denen alle Verbandsebenen beteiligt waren. Eine Bundeskommission hat den Prozess gesteuert und begleitet. Am Ende sind auf einer Bundeskonferenz der AWO 2007 in Magdeburg entsprechende Reformbeschlüsse für den Gesamtverband gefasst worden. Das Vorhaben war anspruchsvoll, weil unterschiedlichste Anforderungen an den Verband zu bewältigen waren, deren Ausgangspunkt weit zurück reicht.

Lange Zeit konnte sich die verbandliche Arbeit der AWO auf den Grundkonsens über die Aufgaben der Freien Wohlfahrtspflege im Sozialstaat und ihre besondere Rolle in Deutschland stützen. Das hat sich spätestens seit den 90er Jahren grundlegend geändert, als der politisch eingeleitete Systemwechsel einen tiefgreifenden Wandel in der sozialstaatlichen Versorgung ausgelöst hat. Anlass dazu waren vor allem die massiven Finanzierungsprobleme bei den Sozialversicherungen und in den öffentlichen Haushalten. Bedarfspläne und partnerschaftliche Vereinbarungen mit öffentlichen Trägern sind ersetzt worden durch Marktanalysen und Auftragsvergaben über Ausschreibungsverfahren. Seitdem der Sozialmarkt für gewerbliche Anbieter geöffnet ist, die offensiv und bundesweit expandieren, haben es kleine Betriebseinheiten besonders schwer, weil sie vorwiegend in engen Wirtschaftsräumen agieren und ihnen die Overheadkosten rasch über den Kopf wachsen. Wer nicht ausreichend Eigenkapital vorweisen kann, wird sich dem

Preiswettbewerb kaum stellen können. Vorstände und Geschäftsführungen in der AWO können längst ein Lied davon singen, welche existentiellen Fragen damit für ihre Einrichtungen und Dienste verbunden sind.

Sich unternehmerisch zu verhalten heißt, sein Handeln konsequent an Kriterien des Qualitäts- und Preiswettbewerbs zu orientieren, was eine gänzlich andere Handlungslogik zur Folge hat, als eine anwaltschaftliche und am Gemeinsinn orientierte Auffassung von sozialer Arbeit zu vertreten. Mit dieser Entwicklung ist auch das Bild der Arbeiterwohlfahrt von sich selbst als ehrenamtlicher Mitgliederverband ins Wanken geraten, das man im Einvernehmen mit Staat und Gesellschaft lange Zeit unwidersprochen gepflegt hatte.

Der Verband geriet ins Spannungsfeld zwischen Marktzwängen und der Geschichte und Kultur eines sozialpolitisch und bürgerschaftlich engagierten Traditionsverbandes. Das blieb natürlich nicht ohne Auswirkungen auf die ehrenamtliche Mitgliederorganisation und stellte die Bindekräfte einer Wertegemeinschaft auf eine harte Probe. Mit gemischten Gefühlen verfolgen seit dem Ehrenamtliche, wenn sich soziale Aufgaben im Verband zunehmend verrechtlichen, die unternehmerischen Aktivitäten sich immer mehr verselbständigen und damit auch ideelle und politische Ziele der AWO an Prägekraft verlieren. Die AWO geriet unter erheblichen Veränderungsdruck, denn ohne einen grundlegenden strukturellen Reformprozess drohte genau jener Verbandsteil auf der Strecke zu bleiben, der den zivilgesellschaftlichen Beitrag und ebenso die unverwechselbare Besonderheit sozialer Dienstleistungen der AWO ausmacht.

Wie in anderen Branchen auch, benötigte die AWO dringend ein Gerüst, das dem fortschreitenden Wandel gewachsen ist. Damit sind keine Schönheitskorrekturen der Organisation, sondern strukturelle Weichenstellungen gemeint. Gefragt waren verbindliche Strategien, die gemeinsam zu tragen sind und den einzelnen Gliederungen zugleich eigene Gestaltungsmöglichkeiten sichern sollten.

Die AWO musste ihre Rolle im Markt der Sozialwirtschaft aktiv gestalten, die Qualität ihrer Leistungen verbessern und die Effizienz ihrer Leistungserbringung optimieren. Wer eben nicht seinen Bestand riskieren will, darf sich in ökonomischen Fragen keine strategischen Halbheiten leisten. Ohne unternehmerisches Handeln im klassischen Sinne lassen sich soziale Betriebe auf Dauer nicht aufrecht erhalten. Zugleich wird der AWO eine aktive Rolle als sozialpolitischer Interessenverband abverlangt. Dazu muss sie das Vertrauen jener rechtfertigen, in deren Interesse sie ihren anwaltschaftlichen Auftrag wahrnimmt. Und nicht zuletzt zählt bürgerschaftliches Engagement von Mitgliedern und Freiwilligen zu den herausragenden verbandspolitischen Aufgaben. Hier galt und gilt, sich gezielt auf ganz neue Entwicklungen einzustellen. Freiwillig für eine gute Sache aktiv zu sein, ist mittlerweile eng gekoppelt an eigene Bedürfnisse, Interessen und Zeitvorgaben. Leitbilder des Helfens wie dauernde Verfügbarkeit und Opferbereitschaft sind nicht mehr deckungsgleich mit den Erwartungen und Motiven der Menschen in einer hoch differenzierten Arbeits- und Freizeitgesellschaft.

Die Gemengelage dieser Anforderungen hat in der Reformdiskussion dazu geführt, die Entflechtung der Verantwortung für die operativen Geschäfte im Unternehmensbereich und für die bürgerschaftlichen Aufgaben im Mitgliederverband in den Mittelpunkt der Verbandsentwicklung zu stellen. Die Überlegungen gingen deshalb dahin, die Aufgaben der AWO nicht mehr in ein und derselben Verbandsstruktur zu organisieren und vom selben Personenkreis verantworten zu lassen. Die operative Verantwortung für die sozialen Betriebe sollte in Zukunft klar von der Vereinsleitung abgegrenzt sein. Wobei mit solch einer neuen Verantwortungsteilung die strategische Verknüpfung beider Aufgabenbereiche unter einem gemeinsamen und Werte geleiteten Verbandsdach sicher zu stellen war.

Von solch einem grundlegenden Reformschritt hat man sich versprochen, dass ehrenamtliche Vorstände erstmals wieder die Chance zu mehr Zeit und Kraft für die

Förderung der Vereinsarbeit, für den sozialpolitischen Auftrag und die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements gewinnen.

Diese Aufgaben stärker in den Mittelpunkt der verbandlichen Arbeit zu stellen, gehört zur Reformperspektive der AWO und hat vielfältige Anknüpfungspunkte zur gegenwärtigen Diskussion um die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements für die Zukunft des Sozialstaates. Allein durch rechtliche Verpflichtungen ist die Gesellschaft eben nicht zusammen zu halten und die aktuellen Probleme können weder durch reine Marktdynamik noch durch staatliche Regelungen allein gelöst werden. Umso wichtiger ist es, dass sich die AWO als Akteur des Bürgerengagements auf veränderte Bedingungen einstellt und neu legitimiert.

Unter diesem Anspruch stand die Verbandsentwicklung, die in der Praxis jedoch alles andere als ein gradlinig verlaufender Prozess ist. Man stößt auf Zweifel über die Richtigkeit des einzuschlagenden Weges, auf menschliche Sorgen um den Verlust von Einfluss und Macht 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.

Was ist bei solchen Veränderungsprozessen konkret schwierig und durch keine eiligen Empfehlungen von außen zu lösen? Wenn man Verantwortung entflechtet und z.B. soziale Betriebe in eigene Rechtskörperschaften, also GmbHs ausgliedert, stellt sich das Problem, wie man die Wertebindung der Betriebe an die AWO nicht nur auf dem Papier regelt, sondern auch in der Praxis sicherstellt. Geschäftserfolge lassen sich mit Hinweis auf den Wertekanon des AWO-Grundsatzprogramms nur schwer relativieren, weil schwarze Zahlen auch in der Wohlfahrtspflege etwas Zwingendes, mitunter auch Faszinierendes haben.

Für eine wettbewerbsfähige Position im Sozialmarkt braucht man größere Wirtschaftsräume und überlebensfähige Betriebsgrößen. Dazu müssen sich z.B. unterschiedliche Verbandsgliederungen mit ihren Einrichtungen und Diensten zu bestimmten Dienstleistungssparten zusammenschließen. Das leuchtet rasch ein, wenn es nicht die gebietskörperschaftlichen Vereinsgrenzen gäbe. Nach dem AWO-Statut gibt es einen Gebietsschutz. Niemand darf auf dem Territorium einer anderen AWO-Gliederung ohne deren Zustimmung tätig werden. Und Gründe gibt es immer, jemanden nicht auf den eigenen „Acker“ zu lassen. Nun hat sich aber auch herum gesprochen, dass der Wettbewerb im Sozialmarkt nicht auf klassische AWO-Territorien beschränkt ist. Die schlichte Territorialität kann deshalb auch nicht mehr durchgängig das einzige Gliederungsprinzip sein. Ebenso ist zu klären, wie bei Zusammenschlüssen zu überregionalen Unternehmensgebilden eine ausreichende kommunalpolitische Anbindung der sozialen Arbeit sicher zu stellen ist.

Während solche Probleme noch durch kluge Überlegungen gemeistert werden können, verhält es sich ganz anders mit jenen Fragen, wo Menschen in Folge veränderter Organisationsstrukturen persönlich betroffen sind. Bei der erwähnten Entflechtung der Verantwortung bleibt es z. B. für ehrenamtliche Vorstände eine beachtliche Zumutung, sich von der Zuständigkeit für die sozialwirtschaftlichen Aktivitäten zu trennen, die sie oft selbst mit aufgebaut haben. Dass sie sich aber erst mit solch einem Schritt auf die inhaltliche Förderung der Vereinsarbeit, auf das sozialpolitische Geschäft und die Weiterentwicklung des Freiwilligenmanagements konzentrieren können, bedeutet dennoch nicht für jeden einen attraktiven Tausch. Der Machtverlust bringt eine beachtliche Kränkung vieler ehrenamtlicher Funktionäre mit sich, die Jahre ihres Lebens dem Aufbau professioneller Versorgungsstrukturen gewidmet haben.

Darum muss auch nach der verbandlichen Grundsatzdebatte der Reformprozess in der AWO noch durch das Nadelöhr vieler Menschen gehen, die ihre eigenen Interessen und Empfindlichkeiten haben. Letztlich muss allen plausibel sein, warum es sich lohnt, die Veränderungen anzunehmen und aktiv mitzutragen. Delegiertenvoten sind nämlich das eine, aber Beschlüsse im Verband wirksam werden zu lassen ist damit noch nicht sicher gestellt. Anders gesagt: Die Verbandsentwicklung ist mit den Konferenzbeschlüssen nicht zu Ende, sie beginnt vielmehr erst. Das gilt in besonderer Weise für die Förderung und Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements.

Bürgerschaftliches Engagement hat auf Dauer in der AWO nur dort Platz, wo das Leitbild des Verbandes und seiner sozialen Betriebe eine engagementfördernde Infrastruktur fest schreibt. Die besteht vor allem in der Selbstverpflichtung zu institutionellen Vorkehrungen. Bürgersinn pflegen und stärken ist nicht der Kampf für das Gute, Wahre und Schöne. Nur wer sich nicht von normativen Phantastereien über bürgerschaftliches Engagement leiten lässt, kann damit die Rahmenbedingungen für eine aktive Beteiligung von engagierten Bürgerinnen und Bürgern verbessern.

Wenn bürgerschaftliches Engagement ein konstitutives Element der AWO sein soll, muss die Philosophie auch auf dieses Anliegen ausgerichtet sein. Sie beinhaltet gemeinsame Überzeugungen, beschreibt Haltungen und ideelle Vorstellungen. Ihre Ausrichtung bildet die konzeptionelle Grundlage für Bürgerengagement, die Orientierungsfunktion für alle in diesem Bereich Handelnden hat. Daraus sind konkrete und überprüfbare Qualitätsziele der Organisation abzuleiten und festzulegen.

Das Management des bürgerschaftlichen Engagements erfordert eine personelle Verantwortung. Es bedarf einer zweifelsfreien Zuständigkeit auf der Führungs- und Leitungsebene. Ihre Festlegung beinhaltet Kompetenzen über finanzielle und personelle Ressourcen. Sie ist Teil des definierten Anforderungsprofils der betreffenden Funktion.

Die für bürgerschaftlich Engagierte geeigneten Aufgaben sollten planvoll ermittelt und beschrieben werden. Dabei gilt besondere Sorgfalt bei der Auswahl solcher Tätigkeiten, die unmittelbare Berührungspunkte zum Aufgabenverständnis von hauptamtlich Tätigen aufweisen. Es ist zu beachten, dass die Aufgabenstellungen unter dem Gesichtspunkt einer attraktiven Herausforderung für die Engagierten und deren Interessen geplant werden.

Neben dieser aufgabenorientierten Vorgehensweise sind deshalb ebenso die von Engagierten geäußerten Wünsche und Vorschläge aufzunehmen. Aufgabenbeschreibungen enthalten zudem die mit den Aufgaben einher gehenden Anforderungen. Solche Festlegungen dienen der Klarheit und sind für den Abgleich der Interessen aller Beteiligten unverzichtbar. Zusammengefasst bilden die Ergebnisse dieser Vorgehensweise die Grundlage für die Ansprache der Engagierten.

Ebenso bedeutsam ist die Festlegung und Beschreibung ihrer Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Gerade hier scheint für viele die Attraktivität eines Engagements zu liegen. Zugleich schlummern in einer unzureichenden Klarstellung des möglichen Aktionsradius von Engagierten eine Vielzahl jener Konflikte, über die häufig Klage geführt wird.

Ein wesentlicher Aspekt des wertschätzenden Umgangs mit Engagierten ist ihre Einbeziehung in das verbandliche und betriebliche Informations- und Kommunikationssystem. Viele von ihnen beklagen sich über zu wenig Information, fehlende Mitspracherechte und mangelnde Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Die Beteiligung der Engagierten am Informationsaustausch und an für ihre Aufgabenwahrnehmung relevanten Gremien zählt zu den Maßstäben einer willkommenen Mitarbeit auf „gleicher Augenhöhe“. Das wichtige kontinuierliche Engagement wird hierdurch angeregt und gepflegt.

Es gibt kaum eine geeignetere Möglichkeit, dem Bedürfnis der Engagierten nach persönlicher Aufmerksamkeit zu entsprechen.

Den Nutzen für ihr Engagement sehen die Bürgerinnen und Bürger nicht zuletzt auch im Zugewinn eigener Kenntnisse und Fähigkeiten. Persönliche Weiterentwicklung steigert die Motivation für die Tätigkeit und erhöht die Identifikation mit der Aufgabe. Es entspricht dem Wunsch von Engagierten, Qualifizierungsangebote wahrzunehmen und individuelle Kompetenzen zu erweitern. Auch Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen können Bestandteil einer Anerkennungskultur sein. Zudem wäre der Gedanke nicht haltbar, bürgerschaftliches Engagement zum wichtigen Bestandteil der Qualitätsentwicklung sozialer Arbeit zu erklären, zugleich aber die Engagierten selbst nicht konsequent in die dazu erforderlichen Qualifizierungsangebote einzubeziehen. Auch solche Maßnahmen unterliegen der planvollen Vorbereitung und Überprüfung ihrer Wirksamkeit.

Die Anerkennung bürgerschaftlichen Engagements darf nicht das Resultat zufälliger Eingebung sein. Wenngleich sie vor allem aus den menschlichen Erfahrungen erwächst, ist die Bedeutung zeremonieller Aufmerksamkeit nicht zu unterschätzen. Mangelnde Anerkennung zählt zu den häufigsten Unzulänglichkeiten in der Praxis des bürgerschaftlichen Engagements. Dass Hauptamtliche ihrerseits über das gleiche Phänomen klagen, macht den Gedanken eher noch bedeutsamer.

Das direkte Gespräch schafft persönlichen Kontakt. Diesem Gespräch ist deshalb besondere Aufmerksamkeit zu schenken, weil man sich auch mit Engagierten „die Laus in den Pelz holen“ kann. Zu klären sind die Befähigung für die Aufgabe, die Frage des Zutrauens in die Anforderungen und die Eignung für das „Team“. Es gilt, sich ein möglichst klares Bild zu machen und eine bewusste Entscheidung zu treffen.

Bei hauptamtlich Tätigen existieren nicht selten erhebliche Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Engagierten. Sie gelten insbesondere der Arbeitsplatzsicherheit und der Sorge um eine schleichende Entprofessionalisierung sozialer Arbeit. Hauptamtliche müssen als Mitstreiter für bürgerschaftliches Engagement gewonnen werden, bevor konkrete Maßnahmen auf den Weg gebracht werden. Das setzt jedoch ein Klima von Offenheit und Vertrauen voraus, in dem Ängste und Befürchtungen zur Sprache kommen können. Die dazu notwendigen Maßnahmen (Information, innerbetrieblicher Diskurs, Qualifikation) sind festzulegen und durchzuführen. Auf der Grundlage dieses Managementverständnisses für bürgerschaftliches Engagement sind konkrete Qualitätsstandards für das bürgerschaftliche Engagement festzulegen.

In den letzten Jahren ist dazu in zahlreichen Einrichtungen und Diensten ein systematisches Freiwilligenmanagement aufgebaut worden. Bei vielen Einrichtungsleitungen ist angekommen, welchen Wert bürgerschaftliches Engagement für die Qualität sozialer Dienstleistungen haben kann. Und dass man sich bei Freiwilligen heute auf einen neuen Typ einstellen muss, der eigene Vorstellungen von einer sinnstiftenden Tätigkeit hat, ist mittlerweile verbreitet.

Engagementpolitisch ist dies eine positive Entwicklung, aber sie hängt bislang in erster Linie von der Einstellung und dem Problembewusstsein einzelner Geschäftsführungen, Vorstände oder Einrichtungsleitungen ab. Eine verbandspolitisch abgestimmte und verbindliche strategische Ausrichtung zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements ist das nicht. Und genau die ist erforderlich, um bürgerschaftliches Engagement aus der randständigen Zone ins Zentrum zu rücken.

In der AWO wurde dazu im Rahmen der Verbandsentwicklung ein Pilotprojekt in einem größeren Bezirksverband durchgeführt. Zu den Ergebnissen gehört neben der Entwicklung von zielgruppenspezifischen Standards die Identifizierung von verbandspolitischen Qualitätsstandards. Bei der Festlegung der zielgruppenspezifischen Qualitätsstandards

wurde vorrangig durch die Brille der Engagierten geguckt (Wie sind Aufgaben für Freiwillige zu beschreiben, Freiwillige zu begleiten, Partizipation zu organisieren etc.?)

Bei den verbandspolitischen Qualitätsstandards geht es dagegen um Inhalte und Maßstäbe der Verantwortung im Verband zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Sie dokumentieren den eigentlichen Stellenwert des bürgerschaftlichen Engagements in der AWO-Praxis, weil sie für den Engagementbereich die verbandspolitischen Ziele markieren, die Struktur, die Steuerung und das Controlling festlegen. Das sind vertraute Begriffe aus den unternehmerischen Tätigkeiten, die jedoch nicht allein dort gelten. Sie stehen ebenso für die strategische Grundausrichtung des Verbandes in Fragen des Bürgerengagements, wenn man es nicht nur für wichtig erklären möchte sondern auch wichtig nehmen will. D.h. es muss auf einen gleichwertigen Gestaltungsrahmen für bürgerschaftliches Engagement in den verschiedenen Arbeitsbereichen und auf den verschiedenen Verbandsebenen hinaus laufen.

Zwei Beispiele der insgesamt 13 verbandspolitischen Qualitätsstandards, die in dieser Differenziertheit und Systematik erstmals entwickelt worden sind:

Standard 1

Bürgerschaftliches Engagement wird als integrative Querschnittsaufgabe in allen Verbands- und sozialen Dienstleistungsbereichen festgelegt.

Was bedeutet das? Bürgerschaftliches Engagement entwickelt sich zu einem festen Bestandteil der Kerngeschäfte in der AWO und zwar durchgehend auf allen Verbandsebenen. Es ist kein Girlandenengagement, das nur in den verbandlichen Nischen oder an den Rändern eine Rolle spielt.

Um bürgerschaftliche Beteiligung nicht nur auf einigen kleine Inseln wachsen und gedeihen zu lassen, beschließt der Bezirksvorstand ein Handlungskonzept zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements für die Führungskräfte des Sozialmanagements in der Bezirksgeschäftsstelle. Daraus werden Grundsätze zur Umsetzung für die Leitungskräfte der sozialen Einrichtungen und Dienste abgeleitet.

Gleiches geschieht auf Kreisverbandsebene. Ebenso ist der Bezirksausschuss und Kreisausschuss mit verbandspolitischen Leitsätzen zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements beteiligt. Und in diesem gemeinsamen Beschlussrahmen bilden die Ortsvereine mit eigenen Bemühungen zur Öffnung für neue soziale Aufgaben und zur Unterstützung der ehrenamtlichen Helferinnen und Helfer das Basisglied dieser Kette.

Standard 13

Die Maßnahmen zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements werden auf ihren Erfolg hin überprüft und weiter entwickelt.

Was bedeutet das? Der Bezirksvorstand nimmt anhand des jährlichen Qualitätsberichts eine Bewertung der Wirksamkeit und der Wirtschaftlichkeit aller Maßnahmen zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements im Bezirksverband vor, er beschließt zudem Maßnahmen zur verbandspolitischen Weiterentwicklung einschließlich notwendiger Ressourcen. Der Qualitätsbericht der Geschäftsführung enthält z.B. Zahlen-Daten-Fakten, Rückmeldungen der bürgerschaftlich Engagierten und Hauptamtlichen, eine Einschätzung der gesellschaftlichen Entwicklung der Engagementförderung etc.

Die gleiche Aufgabe nimmt der Kreisvorstand für seinen Zuständigkeitsbereich wahr.

Der Ortsvereinsvorstand informiert auf der „Jahreshauptversammlung“ unter einem eigenen Tagesordnungspunkt über die Ergebnisse des bürgerschaftlichen Engagements im

Ortsverein und beschließt Maßnahmen zur Weiterentwicklung des bürgerschaftlichen Engagements im Ortsverein.

Dennoch konnte in dem Pilotprojekt nicht übersehen werden, dass man gerade auf der Ortsvereinsebene, an der sogenannten Basis z.T. sehr scheu auf Verbindlichkeiten und Festlegungen reagiert. Es wäre völlig blauäugig, wenn man sich bei der Vermittlung solcher Standards nicht auf einen langfristigen Prozess einstellen würde.

Solche verbandspolitischen Qualitätsstandards sind dennoch der richtige Weg, um bei der Engagementförderung Fakten zu schaffen, die man nicht nach Gefühl und Wellenschlag behandeln kann. Sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass verbandliche Vereinbarungen nicht nur getroffen, sondern auch eingehalten werden und sie überlassen die Entwicklung nicht den zufälligen Prioritäten der täglichen Arbeit oder der Befindlichkeit einzelner.

Die Erfahrungen mit den bisherigen Prozessen der Verbandsentwicklung in der AWO haben gezeigt, dass es nicht ausreicht, an vielen Stellen immer nur die Engagementbedingungen für Freiwillige zu verbessern, sondern es bedarf der Festlegung, dass Bürgerengagement als zentraler Bestandteil Eingang findet in die Beratungen und Entscheidungen aller Verbandsgremien. Andernfalls bleibt das Engagement der Freiwilligen ein Spiel im Sandkasten. Kurz gesagt: Die AWO muss in das soziale Kapital im Gemeinwesen investieren und nicht allein in ihre wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit.