

# Neuausrichtung des Fortschritts

VON WOLFGANG STADLER  
UND MARIUS MÜHLHAUSEN



Wolfgang Stadler ist Diplom-Soziologe und Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes der Arbeiterwohlfahrt. Er war 18 Jahre Geschäftsführer im Bezirksverband Ostwestfalen-Lippe e. V. und ist seit 2006 Geschäftsführer von awo lifebalance (früher ElternService) GmbH.

[www.awo.org](http://www.awo.org)



Marius Mühlhausen ist Sozialwissenschaftler (M.A.) und Referent für Grundsatzfragen des Bundesverbandes der Arbeiterwohlfahrt. Er ist Mitglied der Redaktion der Fachzeitschrift »Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit«.

[www.awo.org](http://www.awo.org)

**Die Diskussion um die Innovationsfähigkeit der Freien Wohlfahrtspflege hat zu einer notwendigen Reflexion über den Umgang mit neuen Lösungen für soziale Probleme geführt. Doch hier sollte sie nicht enden.**

Man ist mittlerweile geneigt, das Thema Innovationen in der Sozialwirtschaft zu umschiffen. Das liegt keinesfalls an der Tatsache, dass Innovationen und das damit einhergehende Versprechen des Fortschritts nicht konstant zur Reflexion auffordern und die Suche nach ihnen keine stetige Aufgabe wäre. Vielmehr gewinnt man allmählich den Eindruck, die Debatte würde Kreise ziehen, die Argumente seien bekannt und die Wiederholungen gewissermaßen eingepreist. Und das, obwohl es noch immer an grundlegend geteilten Definitionen und vielfältigen Studien mangelt.

Zudem war die Diskussion über die Innovationsfähigkeit der Freien Wohlfahrtspflege und ihre Offenheit für sogenannte Social Entrepreneurs von Beginn an eine, die von Seiten der Spitzenverbände gewissermaßen aus einer Abwehr – und wenn nicht das – so doch aus einer Rechtfertigungshaltung heraus geführt wurde. Gebetsmühlenartig wurde die richtige Tatsache wiederholt, dass die lange Geschichte der Freien Wohlfahrtspflege und ihre Größe ja ohnehin ein Beleg für ihre innovative Kraft sei und man wie kein anderer in der Breite bundesweit eine Struktur für Innovationen biete.

Über die anfängliche Furcht, man könne als angestammerter Anbieter nicht mit den »neuen« Problemlösern mithalten, wurde es geradezu verpasst, die Deutungshoheit über die Debatte zu erlangen. Erfreulicherweise rückte jedoch innerhalb der Freien Wohlfahrtspflege zunehmend die Frage, wozu es Innovationen braucht und wem diese nutzen sollten, ins Zentrum.

Für die Arbeiterwohlfahrt ist klar, dass die zentrale Aufgabe der Freien Wohlfahrtspflege darin liegt, so nah wie möglich an den Menschen und ihrer Lebensrealität zu sein, sodass jedwede Ausgestaltung der Arbeit die aktuellen Bedürfnisse im Blick hat. Dazu braucht es keine ideologischen Scheuklappen, sondern den unbedingten Willen bei den spezifischen, individuellen Herausforderungen des Lebens anzusetzen und diese zum Besseren zu wenden. Wenn uns das entsprechend der Entwicklung der Gesellschaft gelingt, dann sind wir innovativ und werden auch zukünftig erfolgreich sein. Mit dieser Haltung stellen wir uns auch gegen all diejenigen, die meinen, dass soziale Innovationen in erster Linie vor dem Hintergrund knapper Kassen eines leisten müssen: bessere Leistungen durch weniger Kosten.

Erfreulich an der Debatte um soziale Innovationen war, dass wichtige Fragen der Öffnung von Verbänden für Kooperationen angeschoben wurde, es gezielte Bemühungen gibt, einzelne Leuchttürme verstärkt auch unter Wettbewerbsbedingungen in die Breite zu tragen und vor allem, dass auch über die notwendige Finanzierung innovativer Ansätze im Regelsystem nachgedacht wurde.

Folgt man der Überzeugung, dass Ideen im Kopf und Innovationen vor Ort entstehen, ist als erstes der Blick auf die Mitarbeitenden in unseren Reihen verstärkt hervorzuheben. Dabei geht es in erster Linie darum, wie in dem System, das zunehmend von Effizienz und enger zeitlichen Taktung geprägt ist, ausreichend Luft zur Reflexion der eigenen Arbeit und zum Erschaffen neu-

er Ansätze sowie Methoden der sozialen Arbeit geschaffen werden kann. Daran anschließen muss neben der Kernfrage der Bezahlung, was zweifellos das Commitment – also die Bindung an das Unternehmen und das unternehmerische Ziel – beeinflusst, auch die Praxis der Mitbestimmung hinterfragt werden. Mit Blick auf Ersteres ist klar, dass es nicht die Innovationskraft fördert, wenn wir weiter auf dem Markt expandieren und das Lohndumping weiter Einzug erhält.

Genauso müssen wir selbstkritisch fragen, ob unsere Hierarchien flach genug sind, sodass sie aktive Mitgestaltung für Engagierte, Mitarbeitende und Mit-

Platz als Bollwerk für wertegebundene Trägerschaft auf dem Markt der sozialen Dienstleistungen sichert und damit auch unsere Glaubwürdigkeit schützt.

Es sollte auch anerkannt werden und zu Veränderungen führen, dass die Führungskräfte in Ehren- und Hauptamt an vielen Stellen nicht die gesellschaftliche Realität widerspiegeln. Das ist mit Blick auf ein umfassendes Verständnis der sozialen Lage jedoch unabdingbar und wir wissen, dass Vielfalt die Innovationskraft von Unternehmungen im Haupt- und Ehrenamt fördert. Wie können wir also eine Geschlechtergerechtigkeit insbesondere auf der Leitungsebene herstellen? Das gleiche gilt mit Blick auf die einzelnen

All die hier angerissenen Aspekte zur Weiterentwicklung der Debatte über die Innovationsfähigkeit zielen vor allem auf die Strukturen der Freien Wohlfahrtspflege selbst ab. Sie sind gewissermaßen getragen von der Überzeugung, dass sie es auch in Zukunft sein werden, die Innovationen erst ermöglichen. Zudem sind sie zwar nicht am leichtesten veränderbar, aber am besten von den Akteuren selbst steuerbar.

Klar ist: Die eigenen Strukturen und die angesprochenen Aspekte werden nicht nur in hohen Maße unsere Innovationsfähigkeit beeinflussen, sondern es sind Indikatoren, die auch von außen erkennen lassen, wie fortschrittlich wir sind.

Die Freie Wohlfahrtspflege hat vor dem Hintergrund ihrer gemeinsamen Gremien die Chance, hier mit einer Stimme zu sprechen, Veränderungen herbeizuführen und damit von Beginn an eine Deutungshoheit über die Neuaustrichtung der Innovationsfähigkeit in der Sozialwirtschaft zu erlangen. Es wäre ein lohnender Fortschritt. Er liegt in unseren Händen. ■

## »Die Mitarbeitenden brauchen ausreichend Luft zur Reflexion der eigenen Arbeit und zur Suche nach neuen Konzepten«

glieder ermöglichen. Denn es ist nicht oft genug zu betonen, dass sie es sind, die aus der Organisation heraus und vor Ort die adäquaten Lösungen für die neuen gesellschaftlichen, kontextuell bedingten sozialen Probleme finden und – noch wichtiger – sie auflösen können. Wir dürfen uns fragen, wieso unsere Trägerstrukturen immer größere Herzinfarkte kriegen, sobald ein Streik droht. Wäre es nicht innovativ, diese hohe demokratische Beteiligungskultur der abhängig Beschäftigten auch in unseren Strukturen anzuerkennen und sie als Ausdruck der Emanzipation wertzuschätzen? Ein Streik sollte also keine Abwehrreaktion hervorrufen, sondern einen Wandel in unseren Strukturen hervorbringen. Auch – oder gerade – weil wir besondere Betriebe sind.

Mit Blick auf Mitarbeitende, Mitglieder, Engagierte aber auch auf unsere Kundinnen und Kunden wird es in Zukunft als innovativer Akteur darauf ankommen, eine Beschwerdekultur zu etablieren, die zu einer konkreten Weiterentwicklung unserer Angebote führt. Denn nur so können wir die vorhandene Akzeptanz unserer Rolle in der Gesellschaft sichern. Damit einher geht es darum, größtmögliche Transparenz und Regeltreue in unseren Strukturen zu vereinbaren, die uns auch weiterhin unseren

Arbeitsfelder. Denn hier sind nach wie vor anders als auf der Führungsebene nicht zu wenige Frauen, sondern zu wenige Männer anzutreffen.

Der gleiche Anspruch nach Repräsentation der gesellschaftlichen Vielfalt in unseren Reihen ist mit Blick auf Menschen mit Migrationshintergrund noch zu erfüllen. Das große Versprechen lautet hier Interkulturelle Öffnung. Beides, die Öffnung gegenüber der kulturellen Vielfalt als auch die Geschlechtergerechtigkeit in unseren Strukturen sind maßgebliche Bedingungen für soziale Innovationen in der Zukunft. Aus der Vielfalt der Gesellschaft folgt auch die Verantwortung offen über Rassismus und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit in den einzelnen Arbeitsfeldern zu sprechen. Wir müssen sicherstellen, dass in unseren Strukturen, egal wo, jeder Mensch willkommen ist und sich wohl fühlt.

Zuletzt wird es mit Blick auf das veränderte Verhalten der Engagierten darauf ankommen, dass wir uns mit nicht gebundenen Engagierten vernetzen. Denn unsere Offenheit gegenüber dieser wachsenden Gruppe wird auch unsere Innovationskraft beeinflussen. Hier hat die Welle an Bereitschaft zum Engagement im Zuge der Flüchtlingsbewegung gezeigt, wie groß das Potenzial ist.



**Malteser Hilfsdienst**  
»Sie fehlen uns noch!«

Aktiv werden – ehrenamtlich engagieren:  
Erfüllen Sie Ihre Freizeit mit Sinn:  
Schenken Sie hilfebedürftigen  
Menschen Ihre Zeit und Ihre Fähigkeiten, z.B. im

### Auslandsdienst.

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf – wir beraten Sie gerne.

Weitere Infos unter:  
[www.malteser.de/aktiv-werden](http://www.malteser.de/aktiv-werden)

