

## **DAS TANDEM-MODELL DER AWO**

Der Systemwechsel in der Sozialen Arbeit, der sich schrittweise über die Bereiche Krankenhaus, Pflege, BSHG-/SGB XII-finanzierter Einrichtungen und Dienste inzwischen über alle sozialen Arbeitsfelder vollzogen hat, zielt sowohl auf die Rationierung sozialer Leistungen wie auch auf einen Strukturwandel in der Sozialen Arbeit. Er hat den Wettbewerbsdruck erhöht und damit die Fragen der Wirksamkeit und der Qualität sozialer Dienstleistungen herausgestellt.

Dass der gesetzlich initiierte Wettbewerb den Stellenwert der Wirtschaftlichkeit des Handelns stärker betont und fördert, ist solange akzeptabel, wie er nicht zum Leitprinzip erhoben wird und die „fachlichen und ethischen Qualitätsbelange“ (Speck, 2000) nicht verdrängt. Die Sicherung der Leitbildorientierung sozialer Dienstleistungen hat somit durch die Ökonomisierung Sozialer Arbeit deutlich an Bedeutung gewonnen.

Die mit Leitbildern verbundene Werteorientierung des Handelns stellt ein notwendiges Korrektiv gegenüber einer überzogenen Ökonomisierung dar. Gerade die Soziale Arbeit, die in ihrem Kern Beziehungsarbeit darstellt, ist ohne eine Orientierung an Menschenbildern und Grundwerten und deren regelmäßige Reflexion nicht verantwortlich zu leisten. Weder die Ziele in der Einzelfallhilfe noch die Wege zur Zielerreichung lassen sich ohne den Bezug auf Grundwerte beschreiben.

Fachautor/innen warnen davor, „fürsorgliche Beziehungsmuster in der Sozialen Arbeit und das ethische Paradigma sozialer Hilfeleistung zu verabschieden. Ökonomie und menschliches Bedürfnis dürfen in der Sozialen Arbeit nicht gegeneinander ausgespielt werden, d. h., dienstleistungstheoretische Anliegen und fürsorgeethische Motive bilden keine Alternativen für die Praxis, in der vielmehr eine Synthese beider Perspektiven gelingen muss“ (Bauer, 2009).

Aber auch unter Wettbewerbsgesichtspunkten stellt sich dieses Thema, wenn Kund/innen oder Nutzer/innen in ihrer Verbraucherrolle gestärkt sind. Schließlich suchen sie einen Anbieter, bei dem eine von Werteorientierungen getragene Grundauffassung seiner Arbeit erkennbar ist – bei dem er auf Pflegekräfte oder sozialpädagogische Fachkräfte trifft, deren werteorientierte Haltungen spürbar und erlebbar sind.

Wohlfahrtsverbände sind ihrem eigenen Anspruch entsprechend „nicht an eigenen materiellen Interessen sondern an Werten und Wertvorstellungen orientiert, die sie durch ihre Tätigkeit zur Geltung bringen wollen“ (Enquete-Kommission „Demographischer Wandel“ 2000).

Die Professionalisierung der Sozialen Arbeit in den 70-er und 80-er Jahren des vergangenen Jahrhunderts hat den Stellenwert fachlicher Standards gegenüber traditionellen Werteorientierungen erhöht. Zugleich hat eine enorme Verrechtlichung und

## AWO-Normen

Regulierung der Sozialen Arbeit (Beispiel: Pflegeversicherung) den Gestaltungsraum und Gestaltungsrahmen für ideelle Aspekte und besondere Ausformungen sozialer Dienstleistungen schrittweise verengt.

Auch die Enquete-Kommission „Demographischer Wandel“ stellt fest, dass heute die „fachliche Ausrichtung eher für die Mitarbeiterschaft, die Wertedimension eher für die Mitgliedschaft und Funktionsträger bestimmend ist“ (ebenda).

Verbändeforscher stellten im Zusammenhang mit dem Systemwechsel der sozialen Arbeit die Frage danach, „ob eigene inhaltliche Werteorientierung unter den Bedingungen von Professionalisierung und Qualitätsmanagement überhaupt noch [bei den Verbänden] gefragt sind“ und „worin die Unterschiede zwischen Einrichtungen und Diensten der privat gewerblichen Konkurrenz und denen der freien Wohlfahrtspflege bestehen“ (Olk, 1999 ziemlich alt).

Hiermit wird die Legitimation der Sonderstellung der Freien Wohlfahrtsverbände im subsidiären Sozialstaat und ihr Selbstanspruch einer pluralistischen Dienstleistungslandschaft hinterfragt.

Verschärft wird diese Entwicklung, wenn ein Verband durch die zunehmende Ausgliederung der Dienstleistungsbereiche in selbständige GmbHs in Gefahr steht, den inneren Zusammenhalt der Organisation und damit unter Umständen auch die gemeinsame Wertebasis zu verlieren.

Schon sehr frühzeitig und vorausschauend verfolgte die Arbeiterwohlfahrt mit ihrem Leitbildprozess in den 1990-er Jahren daher das Ziel, die Werte zu formulieren, die Grundlage und Maßstab des Handelns innerhalb der Arbeiterwohlfahrt sein sollen. Damit war auch der Anspruch auf eine intensive Besinnung auf ethische Grundprinzipien und deren Konkretisierung im Alltagshandeln verbunden.

Im Wettbewerb wird somit aus dem Verbandsnamen AWO ein Markenname, der Garant sein muss nicht nur für qualitätsgeleitete Dienstleistungen, sondern für eine Soziale Arbeit mit einem erkennbaren verbandlichen Leitbildprofil.

## **Integriertes Management-Konzept**

Ohne die Anwendung von Managementmethoden, die eine optimale Steuerung der Organisation ermöglichen, lassen sich die vielfältigen Anforderungen, die vom Gesetzgeber, Nutzer/innen, Leistungsträgern, Kooperationspartner/innen und der Gesellschaft an die Einrichtungen herangetragen werden und die sich aus den Werthaltungen und den Zielen der Organisation selbst ergeben, nicht bewältigen. Wettbewerb, Kontraktmanagement wie auch die Gefährdungshaftung der Leistungserbringer erfordern die Fähigkeit, Abläufe, Arbeitsprozesse und –methoden wie auch Er-

## AWO-Normen

gebnisse transparent, rückverfolgbar und darstellbar zu machen. Ein solches Führungsinstrument stellt das Qualitätsmanagement dar, indem es klare Regelungen zur Aufbau- und Ablauforganisation und den geltenden Qualitätsstandards trifft, Zuständigkeiten und Abgrenzungen klärt sowie den kontinuierlichen Verbesserungsprozess organisiert. Qualitätsmanagementsysteme nach dem branchenübergreifenden Standard DIN EN ISO 9001 dienen der Erreichung dieses Ziels.

Dabei ist zu beachten, dass diese international gültige Norm die inhaltlichen Qualitäten nicht beschreiben, sondern diesbezüglich auf die Qualitätsanforderungen aus Gesetzen, Verträgen und der Organisation selbst verweisen. Die DIN EN ISO 9001 stellt also ein instrumentelles Qualitätsmanagement dar, das (lediglich) einen institutionellen Handlungsrahmen definiert.

Die Verknüpfung dieses Handlungsrahmens mit Qualitätsanforderungen, die eine Organisation auf der Basis ihres Leitbildes an sich selbst stellt, scheint dabei nicht nur naheliegend, sie unterstreicht sogar die konsequente Haltung der Organisation hinsichtlich der Umsetzung ihrer verbandsspezifischen Ziele. Die Arbeiterwohlfahrt begreift Qualitätsmanagement somit auch als betriebliches Steuerungsinstrument zur Umsetzung ihrer verbandlichen Werte.

Werteorientierung darf sich dabei nicht in Hochglanz-Leitbildern und Sonntagsreden erschöpfen. Die Ausfüllung und Belebung der Werte im Alltag ist nur möglich, wenn sie über gesetzte Eckwerte, klare Regeln, konkrete Verfahrensweisen und festgelegte Prozesse in der Wirklichkeit auch nachweislich Geltung erhalten.

Allein nach DIN EN ISO 9001 gestaltete Qualitätsmanagementsysteme blenden die Werteorientierung aus und stellen somit keine ausreichende Grundlage für Qualitätsentwicklung, -bewertung und -sicherung werteorientierter Sozialer Arbeit dar.

### **Leitorientierungen der AWO**

Die AWO hat sich in ihrem Leitbildprozess der Ideen und Werte vergewissert, die die Grundlage ihres Handelns sind bzw. sein sollen. Dabei geht es auch um Werte, die im Rahmen der Ökonomisierung nicht verhandelbar sind. Das im November 1998 in Düsseldorf auf einer Sonderkonferenz der AWO verabschiedete Leitbild (vgl. Arbeiterwohlfahrt 1999) weist im Kern sieben Leitorientierungen für die qualitätspolitische Grundausrichtung der AWO auf, deren Bedeutung vor allem durch eine besondere Verbandstradition und Verbandsgeschichte unterstrichen wird.

Mit den „Qualitätspolitischen Grundlagen“ hat die Bundesgeschäftsführerkonferenz im Jahr 2000 diese AWO - Leitorientierungen beschlossen:



### Orientierung am humanistischen Menschenbild

Mit der Orientierung am humanistischen Menschenbild bezieht sich die AWO auf die Ideale der Aufklärung „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“, die sie in ihrem Leitbild mit den Begriffen Gerechtigkeit und Toleranz weiter ausdifferenziert. „Mit der Achtung vor der Autonomie eines Jeden sowie mit Gerechtigkeit und Solidarität sind wenigstens drei ethische Grundprinzipien ausgewiesen, die auch für die Ethik Sozialer Arbeit Allgemeingültigkeit beanspruchen können“ (Lob-Hüdepohl, 2003).

Im Verständnis der Arbeiterbewegung verwirklicht sich das Humane nicht durch formal verbürgte Freiheiten. „Sie ist nur möglich, wo Alternativen, Wahlmöglichkeiten praktisch bestehen. ... Freiheit von Hunger, von Angst um die nackte Existenz, von Furcht vor Alter oder Arbeitslosigkeit, Freiheit von Bevormundung sind simple Voraussetzungen für jede Selbstverwirklichung in Freiheit und durch Freiheit“ (Erhard Eppler, 1976).

Weil allerdings überall dort, wo neue Freiheitsräume eröffnet werden, andere gefährdet sein können, besteht ein wesentlicher Kerngedanke des demokratischen Sozialismus darin, dass Freiheit und Gerechtigkeit einander bedingen, denn „Gerechtigkeit bedeutet erlebbare, praktizierbare Freiheit für alle“ (ebenda).

## AWO-Normen

Die AWO stellt mit ihrem Leitbild den Menschen in den Mittelpunkt ihres Handelns. Jeder Mensch hat seinen Zweck in sich selbst und dies begründet seine – im Übrigen grundgesetzlich verankerte - Würde. Diese ist der menschlichen Existenz grundsätzlich eigen. Die Würde eines Menschen zu achten bedeutet, ihn als vollwertige Person zu behandeln. Diese Würde impliziert ein Menschenbild, dem die Einzigartigkeit jedes Menschen und die ständige Entwicklung seiner Person und seiner Persönlichkeit zu Grunde liegen.

Die Ressourcenorientierung, die aus diesem Ansatz resultiert, erschließt eine Fülle von Möglichkeiten der individuellen Förderung, Unterstützung und Begleitung des Menschen mit dem Ziel der Erreichung von Autonomie und Lebensqualität. Dessen Bild von Lebensqualität ist ein individuelles Bild und wiederum Ausdruck seiner Selbstbestimmung.

Die Solidarität bildete für die Arbeiterbewegung die Chance für diejenigen, die auf sich alleine gestellt und „ohnmächtig“ waren, also ohne ausreichende Handlungsmacht aus eigener Kraft ihren Freiheitsraum auszuweiten. Solidarität stellt das „Mittel zur gemeinsamen Selbstbehauptung“ dar, aber auch die „Grundhaltung der Brüderlichkeit“ (ebenda). Solidarität ist mehr als das nachträgliche Auffangen eines Fallenden, Solidarität ist Stützen, Schützen, Ermutigen und Bestätigen. Ohne Solidarität fehlt einer Gesellschaft das humane Gesicht.

Soziale Arbeit dient der Selbstverwirklichung in Freiheit und durch Freiheit. Die AWO schreibt in ihrem Leitbild dazu: „Wir unterstützen Menschen, ihr Leben eigenständig und verantwortlich zu gestalten.“ Soziale Arbeit muss daher aus Sicht der AWO solche Freiheitsräume gewährleisten und Menschen in individuellen Notlagen erlebbare und nutzbare Gestaltungsmöglichkeiten bieten.

Das Recht auf Selbstbestimmung (soweit die Freiheit anderer dadurch nicht beschränkt wird) wie auch die Pflicht zur Selbstverantwortung (im Rahmen der Fähigkeiten und Möglichkeiten des Einzelnen) sind abgeleitet aus diesen Grundwerten.

Diese Rechte müssen gerade in der Sozialen Arbeit sehr deutlich zum Tragen gebracht werden. Sie finden ihre Abbildung beispielweise im sozialarbeiterischen Prinzip der „Hilfe zur Selbsthilfe“ wie auch im Begriff der „aktivierenden Pflege“ in der Pflegearbeit.

Auch dem Anspruch auf gleichberechtigte materielle Teilhabe kann Soziale Arbeit durch fachlich qualifizierte Hilfeplanungen oder Pflegeplanungen, die bei der Begutachtung durch den MDK herangezogen werden können, zur Verwirklichung verhelfen. Die AWO versteht ihren Auftrag in der Sozialen Arbeit auch darin, Menschen bei der Durchsetzung ihrer Rechte (z. B. auf Sozialleistungen) zu unterstützen.

## AWO-Normen

Wertegeleitete Soziale Arbeit muss auch diejenigen in den Blick nehmen, die diese Arbeit hauptamtlich und/oder freiwillig leisten. Soziale Dienstleistungen gewinnen an menschlicher und integrativer Qualität durch eine Verbindung zwischen der sozial-staatlichen und der bürgerschaftlichen Perspektive.

Die AWO bezieht aus diesem Grund ausdrücklich die Förderung des ehrenamtlichen und bürgerschaftlichen Engagements und der Eigenverantwortung in den Hilfeprozessen mit ein. Sie stärkt damit die Integrationskraft des Gemeinwesens und gestaltet lebenswerte Räume für die Nutzer/innen und bietet gleichzeitig sinnstiftende Aufgaben für Freiwillige. Soziale Teilhabe kann nicht alleine durch hauptamtliche Arbeit erreicht werden. Es sind die Menschen des Gemeinwesens, die „teilhabe lassen“, die Einrichtungen und Dienste durch ihre Mitwirkung in Beziehung zur Gemeinschaft setzen.

Angesichts der Immaterialität sozialer Dienstleistungen und der Koproduktion durch die Leistungsempfänger/innen stellt die Beziehung zwischen Helfenden und Ratsuchenden einen wesentlichen Gestaltungsraum für Qualität dar. Um diesen nutzen und gestalten zu können, bedarf es der stetigen fachlichen und persönlichen Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Qualifizierung orientiert sich mit ihren Inhalten an Leitbildern und Führungskonzepten.

### Beteiligung der Kunden

In der Ideengeschichte der Arbeiterbewegung war und ist die Partizipation an Entscheidungen ein wesentliches Leitmotiv.

Der Mensch ist als autonomes Wesen mit dem Recht und der Fähigkeit zur Selbstbestimmung ausgestattet, auch dann, wenn er seinen freien Willen nicht selbst oder nicht in direkter Form oder gar nicht mehr äußern kann. Würde, Freiheit und somit Autonomie im Sinne von Unverfügbarkeit und Selbstbestimmung des Menschen sind nach Kant nicht von Alter, Fähigkeiten oder Leistungen abhängig. „Autonomie als Selbstbestimmung ist im kantschen Sinne das oberste Prinzip der Moralität“ (May, 2005).

Hilfesuchende Menschen benötigen unter Umständen Begleitung und Unterstützung beim Erkennen, Umsetzen und Integrieren ihres Willens in die soziale Umwelt bzw. in ihre Lebensrealität. Autonomie und Fürsorge erweisen sich insofern komplementär zueinander. Fürsorgende Zuwendung und Zuhören sowie Unterstützung und Förderung ermöglichen die Entwicklung, Sicherung und Erhaltung von Autonomie. Die Herausforderung der Sozialen Arbeit besteht darin, gerade den Menschen zu Selbstbestimmung zu verhelfen, die in hohem Maße abhängig, beeinträchtigt sind und der Unterstützung Dritter bedürfen.



## AWO-Normen

Hieraus ergeben sich konkrete AWO Qualitätsforderungen wie die regelmäßige Durchführung von Kundenbefragungen, die Anwendung verbraucherfreundlicher Dienstleistungsverträge, die Einführung von Beschwerdemanagement, die Beteiligung von Bezugspersonen und Angehörigen, die an den Bedürfnissen der Kund/innen orientierte Planung, Durchführung, Auswertung und Anpassung der Dienstleistungen, die Berücksichtigung der Gegebenheiten anderer Kulturen, die Umsetzung einer partnerschaftlichen und gleichberechtigten Kommunikation.

Lotte Lemke, eine der großen Persönlichkeiten der AWO, hat 1953 zur Grundhaltung in helfenden Berufen festgestellt: „In der Arbeiterwohlfahrt kennt die helfende Beziehung naturgemäß keine Opfer und Almosen, kein Von-oben-Geben und Von-unten-Empfangen, sondern nur die gleiche Ebene menschlicher Solidarität, die zutiefst begründet ist in der Überzeugung von der Bruderschaft aller Menschen“ (Müller, 1990). Solidarität findet in der Horizontale statt, als ein Prinzip zwischen Gleichen. Ein an Grundwerten orientiertes Menschenbild erfordert eine solche Haltung in der helfenden Beziehung.

Die AWO verbindet heute mit dem Begriff Kundenorientierung die Erwartung, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer wertschätzenden Grundhaltung die Beziehung zu Kund/innen und Nutzer/innen auf „gleicher Augenhöhe“ gestalten.

Die ethische Betrachtung der Sozialen Arbeit kann sich nicht nur in Grundsatzdiskussionen erschöpfen, sie fordert heraus zur alltagsbezogenen Betrachtung moralischer Konflikte und ethischer Dilemmata. Eine Ethik Sozialer Arbeit kann daher nicht nur in einem moralischen Orientierungswissen bestehen, sondern muss mit einer Reflexionskompetenz bei den Handelnden und in den Organisationen einhergehen.

### Wirtschaftliches Handeln

Das Wissen um die Begrenztheit der Mittel und die Erforderlichkeit von wirtschaftlichem Handeln hat die Arbeiterwohlfahrt gleich mehrfach in ihrer Geschichte verinnerlichen müssen.

So hat sie bei ihrer Gründung als Selbsthilfeorganisation der Arbeiter alleine auf deren Tatkraft, nicht jedoch auf Vermögen und Mittel Dritter oder befreundeter Organisationen zurückgreifen können. Mit ihrem Verbot im Nationalsozialismus ist sie enteignet worden und hat auch 1945, in den östlichen Bundesländern sogar erst 1989, wieder „bei Null“ anfangen müssen.

Der Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente für die Existenzsicherung der Organisation und für die Weiterentwicklung Sozialer Arbeit ist heute selbstverständlicher Teil der AWO-Praxis.

In der Ausgewogenheit zwischen Kosten und Nutzen, zwischen Wirksamkeit und Ressourceneinsatz, zwischen Qualität und Preis liegt eine wesentliche Qualitätsdi-

## AWO-Normen

mension. Nutzer/innen wie auch Kostenträger haben zu Recht Anspruch auf den sorgsamsten Umgang mit Versicherungsgeldern und Leistungsentgelten.

Im Rahmen des Ethischen Sozialismus wurde vor allem die Idee, dass der Mensch sein eigener Selbstzweck und nicht als Mittel für die Zwecke anderer zu behandeln ist, herausgestellt (vgl. van der Linden, 1994). Die AWO orientiert sich in diesem Sinne am Prinzip der Nutzenmaximierung für ihre Kund/innen oder Nutzer/innen – nicht am Prinzip der im gewerblichen Bereich geltenden Gewinnmaximierung.

### Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Das Recht auf humane Arbeitsbedingungen und sinnstiftende Arbeit, die Berücksichtigung der Mitarbeiter/inneninteressen in der Arbeitswelt, aber auch die Chance zur Mitgestaltung, beruhen ebenfalls auf Ideen der Arbeiterbewegung, die sich in der Leitorientierung einer Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Leitbild der AWO niederschlägt:

„Die Arbeiterwohlfahrt legt großen Wert auf die stetige fachliche und persönliche Entwicklung ihrer ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch interne und externe Qualifizierungsmaßnahmen. Sie motiviert zum ehrenamtlichen Mitarbeiten, fordert Einsatz und fördert Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Bei der Weiterentwicklung und Erneuerung des Verbandes wird die Mitarbeiterschaft beteiligt. Unsere Arbeitsstrukturen gestalten wir kooperativ, human, funktional und wirtschaftlich.“

Es sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf allen Ebenen des AWO-Unternehmens, die die fachlichen, qualitätspolitischen und verbandlichen Ziele der AWO verwirklichen. Von ihrer Kompetenz, Motivation und beruflichen Zufriedenheit hängt der Erfolg der Organisation wesentlich ab. Verantwortliche Soziale Arbeit erfordert daher auch Fürsorge für die Mitarbeiter/innen und das Bemühen um sachgerechte Arbeitsstrukturen und –bedingungen sowie eine an den Leitziele der AWO ausgerichtete Führungsarbeit. Die AWO orientiert sich dabei an einem dezentralen mitarbeiterorientierten Führungs- und Verantwortungskonzept, das in Entscheidungen einbindet.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zudem die Experten ihrer Sachgebiete und Arbeitsvollzüge, sie verfügen über die Erfahrung und das Wissen zur Optimierung und Weiterentwicklung der Methoden und Prozesse. Auf dieses Wissen zurückzugreifen bei der stetigen Weiterentwicklung ist ein weiterer Aspekt der Partizipation.

### Fachlichkeit des Handelns

Auch die Fachlichkeit des Handelns wird im AWO-Leitbild herausgestellt. Durch die Einrichtung von Wohlfahrtsschulen und Krankenpflegeschulen, bildungspolitische Initiativen zur Qualifizierung der Fachkräfte in der Sozialen Arbeit, die aktive Beteili-



## AWO-Normen

gung an fachpolitischen Diskussionen und durch fachliche Entwicklungsprojekte hat die AWO ihren Anspruch auf Fachlichkeit immer wieder betont.

Die Gründung einer Interessensgemeinschaft „Personalentwicklung“ auf AWO-Bundesebene unterstreicht, dass die strategische Personalentwicklungsplanung als unverzichtbares Instrument einer fach- und qualitätsgerechten AWO-Unternehmensverstandenen wird.

Die Überführung innovativer fachpolitischer Konzepte in die Praxis hat in der Arbeiterwohlfahrt eine lange Tradition, z. B. das Sozialpädagogische Fürsorgeerziehungsheim Immenhof (1926) und das später angeschlossene Übergangsheim in Berlin (1931) sowie der Fischerhof als erste psychosomatische Klinik für heimkehrende Kriegsgefangene (1947).

Heute sind es die Pilotprojekte im Bereich der Verbesserung der Versorgung von Demenzzkranken, zur Weiterentwicklung der Abschiedskultur und Sterbebegleitung in den Pflegeeinrichtungen der AWO oder Projekte zur Entwicklung des Qualitätsmanagements/der Qualitätsberichterstattung, die innerhalb der AWO der Transfer von fachwissenschaftlichen Erkenntnissen in die Praxis leisten. Dies wird unterstützt durch eine Reihe von Fachinstituten, Akademien und Bildungseinrichtungen sowie der Beratungsgesellschaft des AWO-Bundesverbandes (gos).

### Gesellschaftliche Verantwortung

Ihre gesellschaftliche Verantwortung sieht die Arbeiterwohlfahrt in der sozialpolitischen Einflussnahme für eine sozial gerechtere Gesellschaft, in ihrer Funktion als Gemeinwohlagentur sowie in der Interessenvertretung für ihre Kundinnen und Kunden.

Durch aktives Handeln in der Öffentlichkeit trägt die Arbeiterwohlfahrt dazu bei, den gesellschaftlichen Stellenwert ihrer Arbeit und das Problembewusstsein für soziale Notlagen und die davon betroffenen Menschen in der Öffentlichkeit zu erhöhen. Sie stellt darüber hinaus Transparenz her hinsichtlich ihres eigenen Handelns und erzielter Ergebnisse. In ihren frühen Jahren, nach dem 1. und 2. Weltkrieg, hat die AWO mit Nähstuben, Volksküchen, Wärmestuben, Kinderernährungsfürsorge, Kinderverschickungen und Heimkehrer- und Aussiedlerbetreuung immer unmittelbar auf akute soziale Notlagen reagiert. Auch heute noch wird sie der Anforderungen unmittelbarer Nothilfe gerecht mit organisierten Tafeln, Kleiderstuben, schwellenloser Sozialberatung und Katastrophen-Hilfsaktionen.

Die Arbeiterwohlfahrt versteht ihren Auftrag jedoch nicht nur in der unmittelbaren materiellen Hilfe oder Dienstleistungserbringung sondern sieht sich als Organisation, die sich aktiv in allen gesellschaftlichen Bereichen und auf allen politischen Ebenen an Entscheidungsprozessen beteiligt. Hierzu zählen beispielsweise die 1929 vorgeleg-

## AWO-Normen

ten Richtlinien zur Umgestaltung der Fürsorgeerziehung, die Initiativen der AWO zur Modernisierung des Jugendwohlfahrtsrechts in den 1950er Jahren, die Initiativen zur Absicherung des Risikos der Pflegebedürftigkeit in den 1970er Jahren sowie das besondere qualitätspolitische Engagement der AWO seit Ende der 1990er Jahre.

„Wir fördern demokratisches und soziales Handeln“. Diese Aussage im Leitbild der AWO zielt auf die Förderung des zivilgesellschaftlichen Engagements und der freiwilligen sozialen Arbeit und auf eine Kultur des friedlichen und solidarischen Zusammenlebens und Zusammenwirkens der Menschen in allen gesellschaftlichen Bereichen.

### Schonung natürlicher Ressourcen

Auch die Schonung natürlicher Ressourcen und damit die Solidarität mit kommenden Generationen stellt eine Qualitätsorientierung für die Arbeiterwohlfahrt dar.

Die Arbeiterwohlfahrt steht für verantwortungsvolles Handeln zur Sicherung der Bedürfnisse heutiger Generationen, ohne die Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen zu gefährden. Mit den Beschlüssen der Bundeskonferenz 2008 zu den Themen Energiemanagement, Verbrauchskontrolle sowie Einkauf und fairer Handel wurden erste Schritte auf dem Weg zu einer nachhaltigen Umgestaltung von AWO-Unternehmen eingeschlagen.

Der bisherige Schwerpunkt im ökologischen Bereich der Nachhaltigkeit zielt insbesondere auf die Berücksichtigung ökologischer Gesichtspunkte im Einkauf, den sparsamen Umgang mit Energie, Wasser und Materialien, Abfallvermeidung und -trennung sowie die Nutzung umweltfreundlicher Verkehrsmittel.

### **AWO-Tandem-Konzept**

Der Begriff Tandem steht für die Verknüpfung der DIN EN ISO 9001 mit den AWO-Normen. Durch die Einbeziehung der Managementbereiche

- Personalmanagement
- Finanzmanagement
- Risikomanagement
- Management von Gebäuden und Sachausstattungen
- Management freiwilliger sozialer Arbeit
- Sozialmarketing

stellt das AWO-Tandem-Konzept ein umfassendes integriertes Management-Konzept dar.

## AWO-Normen

Das Prinzip, neben DIN EN ISO-Anforderungen auch branchenbezogene Spezifikationen vorzunehmen, wird inzwischen in vielen Branchen verfolgt. Auch im Sozial- und Gesundheitswesen ist dieser Ansatz im Rahmen fachlicher Entwicklungen (z. B. Gütesiegel für Onkologie-Zentren) und gesetzlicher Entwicklungen (z. B. Zertifizierung von Bildungseinrichtungen nach AZAV oder Zertifizierung von stationären Rehabilitationseinrichtungen nach § 20 SGB IX) zu beobachten.

Für nahezu alle Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit wurden AWO-Normen entwickelt. Dabei wurden die oben beschriebenen Aussagen und Interpretationen aus dem AWO-Leitbild zu Grunde gelegt. Die AWO-Normen sind neben den ISO-Normen gleichberechtigte Grundlage im Rahmen von integrierten AWO-QM-Zertifizierungen.

Um die arbeitsfeldbezogene Fachlichkeit sicherzustellen, werden daher umfassend ausgebildete AWO-Auditor/innen in den Zertifizierungsteams eingesetzt. Die Überprüfung der wirksamen Umsetzung des QM-Systems und der AWO-Normen durch unabhängige Zertifizierungsstellen erfolgt nach einem standardisierten Bewertungskonzept. Neben der Dokumentenprüfung (QM-Handbuch) und der Untersuchung der Umsetzung des P-D-C-A-Regelkreises befragt der Auditor/die Auditorin stichprobenartig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, betrachtet einzelne Dienstleistungsvorgänge und nimmt Einblick in die Ergebnisse. Diese Überprüfung ermöglicht die Nachweisführung und Dokumentation der Qualitätsfähigkeit nach DIN EN ISO 9001 und der spezifischen AWO-Qualität nach innen wie nach außen.

Als Zertifizierungsstellen sind nur solche Stellen zulässig, die durch eine Akkreditierung nach deutschem Akkreditierungsrecht und nach international gültigen Normen ihre Zuverlässigkeit, Unabhängigkeit und Qualifikation nachgewiesen hat. Zudem unterliegen sie der ständigen Aufsicht und Überwachung innerhalb des Deutschen Akkreditierungssystems (Akkreditierung durch die DAkkS). Diese Unabhängigkeit der Zertifizierungsstelle erhöht die Glaubwürdigkeit des ausgestellten Testates.

Mit dem Tandem-Ansatz wird ein Rahmen für Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement geschaffen, der die Erfüllung festgelegter Qualitätsanforderungen und die kontinuierliche Verbesserung der Dienstleistungsqualität sichert. Aufgabe der Einrichtungen und Träger ist es, für die gegebenen Qualitätsanforderungen und -kriterien auf der Basis ihrer internen Voraussetzungen und ihrer externen Rahmenbedingungen konkrete Lösungen zu entwickeln bzw. umzusetzen.

Integrierte Managementsysteme sind inzwischen weit verbreitet und scheinen sich auch in anderen Wohlfahrtsverbänden durchzusetzen. Bereits im Jahre 2000 hat die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) sich auf die Anwendung von Qualitätsmanagementverfahren verständigt, die europäisch anerkannten, überprüfbaren Normen entsprechen sowie auf die regelmäßige Überprüfung der Einhaltung der Qualitätsanforderungen durch unabhängige akkreditierte Zertifizie-

## AWO-Normen

rungsstellen ausgerichtet ist. Auch auf Ebene der BAGFW hat sich dabei die Tandem-Systematik durchgesetzt.

Der Gesetzgeber könnte diese Entwicklung aufgreifen und nutzbar machen für die Konzentrierung der staatlichen Prüfinstanzen auf ihre Kernaufgaben der Gefahrenabwehr.

Mit der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit soll die Selbstverantwortung der Akteure in der sozialen Arbeit gestärkt werden. Zertifizierungen, wie sie hier beschrieben sind, minimieren automatisch auch Prüfanlässe für staatliche Stellen. Steuerungsmöglichkeiten des Staates lassen sich daher sowohl in der leistungsrechtlichen wie auch in der ordnungsrechtlichen Beziehung zum Leistungserbringer durch solche Strategien erweitern. Nur wer Qualität systematisch und konsequent nachhaltig entwickelt und seine Ergebnisse offensiv kommuniziert, hat eine Chance auf Mitgestaltung der Rahmenbedingungen. Die AWO versteht QM auch als politisches Instrument.

## AWO-Normen

**Literatur:**

Speck, Professionelle Qualitätsentwicklung für den Menschen – gegen eine Ökonomisierung des Sozialen, in: Caritas für die Erzdiözese Bamberg e.V., Dokumentation der Fachtagung „Qualitätsmanagement selbstbestimmt und zukunftsweisend“, Nürnberg 2000

Deutscher Bundestag, Enquête-Kommission „Demographischer Wandel“, Arbeitsgruppe II B „Soziale Dienste“, Berlin 1998, Seite 22 f.

Olk, Thomas: „Gegenwart gestalten, um Zukunft zu gewinnen! - Verbandspolitische Strategien für die Freie Wohlfahrtspflege“, in: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit (TuP) 4/1999, Seite 126

Lob-Hüdepohl, Ethik Sozialer Arbeit als Menschenrechtsprofession. Konturen einer sozialprofessionellen Grundhaltung. In: Soziale Arbeit 52/2003, Seite 45

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V., Grundsatzprogramm der Arbeiterwohlfahrt, Bonn 1999

Eppler, Erhard: Ende oder Wende, München 1976, Seite 58 ff.

van der Linden, Harry: „Cohens sozialistische Rekonstruktion der Ethik Kants“ in: Helmut Halzly (Hrsg), Ethischer Sozialismus, Frankfurt am Main 1994, Seite 146 f.

May, Autonomie und Fremdbestimmung bei medizinischen Entscheidungen für Nichteinwilligungsfähige, Münster 2005, Seite 22 f.

Müller, Arbeiterwohlfahrt: 70 Jahre und kein bisschen leiser, in: Arbeiterwohlfahrt Bundesverband (Hrsg.), Bundeskonferenz, 1990, Seite 48

Bauer, Ethische Paradigmen Sozialer Arbeit im theoriegeschichtlichen Kontext, in: TUP 1/2009, Seite 57 ff.