



Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt

**GRUNDSÄTZE UND ECKPUNKTE
ZUR VERBANDSENTWICKLUNG
DER AWO**

**AWO-Bundeskonzferenz
Magdeburg am 22.-23.6.2007**

EINFÜHRUNG

Die Freie Wohlfahrtspflege befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, weil auch die sozialstaatlichen Systeme den externen Einflüssen von Globalisierung, Ökonomisierung, Wettbewerb und demographischem Wandel ausgesetzt sind.

Mit dieser Entwicklung wird die traditionell hervorgehobene Stellung der Wohlfahrtsverbände und ihre vertraute Partnerschaft mit dem Sozialstaat auf eine neue Grundlage gestellt.

Doch gibt es auch innerhalb der Arbeiterwohlfahrt (AWO) Tendenzen, die eine schrittweise Veränderung von Strukturen erforderlich machen, etwa das hohe Durchschnittsalter der Mitglieder und der ehrenamtlich Engagierten.

Vor dem Hintergrund externer Einflussfaktoren und ihrer eigenen Geschichte, Kultur und Werte muss die AWO ihre Aufgaben als sozialpolitisch und bürgerschaftlich engagierter Traditionsverband mit den zwingenden Anforderungen eines modernen Anbieters von sozialen Dienstleistungen verbinden und neu justieren.

Alle AWO-Verbände mit ihren sozialen Einrichtungen werden künftig ihre neue Rolle im Markt der Sozialwirtschaft aktiv zu gestalten haben, um die Qualität ihres erreichten sozialen Leistungsniveaus sichern und die Effizienz ihrer Leistungserbringung optimieren zu können.

Zugleich wird ihnen eine Stärkung ihrer Rolle als sozialpolitischer Interessenverband und anwaltschaftliche Vertretung für die sozial Benachteiligten in unserer Gesellschaft zukommen. Ebenso ist die Profilierung des sozialen Ehrenamtes und des bürgerschaftlichen Engagements in der AWO eine herausragende verbandspolitische Aufgabe.

Nicht zuletzt in diesem Zusammenhang ist die selbstkritische Bewertung wichtig, inwieweit wir mit den jetzigen Verbandsstrukturen künftig noch in der Lage sein werden, die Menschen zu gewinnen und zu begeistern, um diese Aufgaben engagiert zu meistern..

Wir alle machen in der täglichen Arbeit die Erfahrung, dass sich die unternehmerischen Aktivitäten der AWO nicht mehr überall in gewohnter Weise in die Struktur einer ideell und ehrenamtlich geprägten Mitgliederorganisation einfügen. Es wird deshalb darauf ankommen, den Modernisierungsprozess der Mitgliederorganisation und den der AWO-Unternehmen eng miteinander zu verbinden.

Eine besondere Bedeutung erhält dabei der Gedanke einer Entflechtung von Verantwortung für die operative Wahrnehmung der unternehmerischen und verbandlichen Aufgaben bei gleichzeitiger strategischer Verknüpfung beider Bereiche unter dem Dach gemeinsamer Werte. Die-

sen Herausforderungen können wir nur mit ehrlicher Analyse, klaren Zielformulierungen und mutigen Beschlüssen gerecht werden.

Mit dieser Aufgabenstellung ist der Verbandsentwicklungsprozess eingeleitet worden. Zu seinen Kernaufgaben gehören ein offenes Verfahren und ein Verständigungsprozess über die Neustrukturierung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche für den Idealverein und den wirtschaftlichen Unternehmenssektor. Darüber wurde viele Monate und auf allen Verbandsebenen intensiv diskutiert. Die regionalen Delegiertenkonferenzen bildeten die abschließende Plattform für die Verantwortlichen in der AWO, bevor die Grundsätze und Eckpunkte nunmehr von der AWO-Bundeskonzferenz in Magdeburg beschlossen wurden.

Sie enthalten zahlreiche neue Empfehlungen, die von den AWO-Verbänden auf allen Ebenen als Grundlage für ihre autonomen Entscheidungen über ihre Strukturen genutzt werden sollen. Wir ermuntern alle, diesen Prozess solidarisch, mutig und mit Weitsicht aktiv zu gestalten. So können wir zu einem Resultat kommen, das einen entscheidenden Beitrag liefert, die „AWO in eine sichere Zukunft“ zu führen und sie weiter als verlässlichen Partner für die Menschen in Deutschland zu verankern.



Wilhelm Schmidt
AWO Bundesvorsitzender



Rainer Brückers
AWO Bundesgeschäftsführer

**GRUNDSÄTZE UND ECKPUNKTE
ZUR VERBANDSPOLITIK
DER AWO**

GRUNDSATZ 1

(Wertesicherung und Neupositionierung der AWO)

Die AWO ist aus der deutschen Arbeiterbewegung hervorgegangen und in ihrer Entwicklung maßgeblich durch deren Werteorientierung geprägt.

Die Werte der AWO sind Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit. Sie bieten den Menschen Orientierung für die eigene Lebensführung und die Gestaltung des Gemeinwesens.

Die AWO ist ein zukunftsorientierter Mitgliederverband. Ihre Werte sind Grundlage ihres Handelns in der veränderten Welt des 21. Jahrhunderts. Diese Werte sind im Grundsatzprogramm der AWO festgelegt und für alle verbindlich, die in der AWO Verantwortung tragen.

Die Beziehungen zwischen Sozialstaat und Freier Wohlfahrtspflege haben sich tief greifend verändert. Trotz kritischer Bedenken der AWO sind an die Stelle traditioneller Sozialpartnerschaft zunehmend Ordnungsprinzipien des Marktes getreten. Deshalb reformiert die AWO ihre Strukturen und Gestaltungsformen als Wohlfahrtsverband in der Gesellschaft.

Eckpunkte

- Ungeachtet der Auflösung korporatistischer Bindungen muss die AWO ihren Anspruch auf Mitwirkung an der Sozialplanung und am Ausbau der sozialen Infrastruktur geltend machen.
- Angesichts der neuen verbandspolitischen Herausforderungen entwickelt die AWO unter Beibehaltung ihres Wertekanons ein zeitgemäßes und zukunftsorientiertes Verbandsprofil:
 - Die AWO definiert, wie sie für die Bürgerinnen und Bürger eine Umsetzung ihrer Verbandswerte vornimmt.
 - Die AWO entwickelt gesellschaftliche Visionen, mit denen Mitglieder Orientierung gewinnen und die politische Auseinandersetzung zielgerichtet geführt werden können.
 - Die AWO nutzt ihre Stärke als Mitgliederverband und als gesellschaftliche Bewegung mit sozialem Anspruch.
 - Die AWO definiert, wie und in welcher Verantwortung sie ihre gemeinwohlorientierten Aktivitäten und ihre Anwaltsrolle wahrnimmt – für welche Gruppen und mit welcher Legitimation.

Der AWO-Mitgliederverband bleibt in der Gesamtverantwortung für die Wahrnehmung der Aufgaben, die der Sicherung der Werteorien-

tierung sowohl im verbandlichen wie auch im unternehmerischen Bereich dienen.

Unbeschadet der Gesamtverantwortung des AWO-Mitgliederverbandes für die verbandlichen und unternehmerischen Aufgaben haben die sozialen Betriebe der AWO auch eine Eigenverantwortung für die Sicherung der verbandlichen Werteorientierung

- Der AWO-Mitgliederverband stellt sicher, dass die sozialen Betriebe der Werteorientierung der AWO verpflichtet bleiben:
 - Für ehrenamtlich Tätige, insbesondere für Vorstandsmitglieder mit ihrer besonderen Verantwortung für den AWO-Mitgliederverband und die verbandspolitische Steuerung des AWO-Unternehmensmanagements sind die dazu notwendigen Qualifizierungen und Fortbildungen zu sichern.
 - Führungs- und Leitungskräfte des AWO-Unternehmensmanagements müssen Mitglied der AWO sein. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Mitglied der AWO sein.
 - Die AWO hat ein integriertes QM-System aus anerkannten Normen und Verfahren sowie AWO-Qualitätsstandards entwickelt (Tandem-Konzept). Die AWO-Unternehmen werden grundsätzlich auf dieses QM-System verpflichtet.
- Die Werteorientierung der sozialen Betriebe muss durch eine gezielte Qualifizierung der Führungs- und Leitungskräfte abgesichert werden:
 - Dies gilt im Unternehmensbereich vor allem für die Führungskräfte in ihrer Verantwortung für das Management.
 - Dies gilt im Bereich der sozialen Betriebe vor allem für die Leitungskräfte in ihrer Verantwortung zur Mitarbeiterführung.

GRUNDSATZ 2

(Bürgerschaftliches Engagement)

Bürgerschaftliches Engagement ist ein wesentlicher Bestandteil lebendiger Demokratie. Dazu trägt die AWO seit ihrem Bestehen erheblich bei.

Für das Selbstverständnis und die Zukunft der AWO ist bürgerschaftliches Engagement von zentraler Bedeutung. Die Motive und die Bereitschaft der Menschen, sich zu engagieren, haben sich gewandelt. Für die AWO bedarf es daher einer nachhaltigen Weiterentwicklung jener Formen, die ein selbstbestimmtes, mit den eigenen Interessen verknüpfbares bürgerschaftliches Engagement ermöglichen.

Eckpunkte

- Bürgerschaftliches Engagement umfasst in der AWO alle Formen ehrenamtlicher Betätigung und freiwilliger Aktivitäten in der sozialen Arbeit.
- Die AWO bietet den Bürgerinnen und Bürgern Möglichkeiten, ihre sozialen Bedürfnisse (Kommunikation / gegenseitige Hilfen und Unterstützung) vor Ort selbst zu organisieren:
 - Die Selbstorganisation freiwilliger Aktivitäten in der sozialen Arbeit ist die Basis des Vereinslebens der AWO. Das Angebot an entsprechenden Organisationsmöglichkeiten dient der Gemeinwohl fördernden Aufgabe und ist zu stabilisieren und auszuweiten.
 - Die Angebote der AWO fördern entsprechend dem Wertekanon des Verbandes die Teilhabe der Bürgerinnen und Bürger am gesellschaftlichen Leben.
- Die AWO muss das ehrenamtliche Engagement über alle Gliederungsebenen hinweg systematisch fördern. Wir wollen
 - Menschen gewinnen, die bereit sind, Verantwortung in der sozialen Arbeit des Mitgliederverbandes zu übernehmen,
 - die ehrenamtlich Tätigen bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung für den Mitgliederverband unterstützen (z. B. durch regelmäßigen Informationsaustausch und Fortbildung).
- Die AWO will ein flächendeckendes, systematisches Freiwilligenmanagement aufbauen, um damit
 - Menschen zu gewinnen, die bereit sind, sich in der unmittelbaren sozialen Arbeit des AWO-Mitgliederverbandes und in den so-

zialen Betrieben zu engagieren (dabei ist es nicht entscheidend, ob sie Mitglieder der AWO sind oder nicht),

- die Freiwilligen in ihrem Engagement zu unterstützen und die Zusammenarbeit mit den hauptamtlichen Fachkräften zu fördern.
- Die Aufgaben zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements gehören in den Verantwortungsbereich des AWO-Mitgliederverbandes:
 - Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in der AWO ist nach einer Entflechtung sowohl für den Verbands- als auch für den Unternehmensbereich strategisch gleichermaßen wichtig.
 - Auch die sozialen Betriebe sind verantwortlich für die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements.

GRUNDSATZ 3

(Sozialpolitischer Auftrag der AWO)

Die AWO übernimmt Verantwortung für die Gestaltung eines sozial gerechten Gemeinwesens. Dies ist ihr sozialpolitischer Auftrag.

Die AWO setzt sich aktiv mit den zentralen gesellschaftlichen und sozialen Themen auf der kommunalen und staatlichen Ebene auseinander. Sie nimmt Einfluss auf sozialpolitische Entscheidungen.

Dies gilt zunehmend auch im europäischen Zusammenhang und schließt internationale Verpflichtungen ein.

Eckpunkte

- Die Wahrnehmung gesellschaftspolitischer Verantwortung erfordert einen aktiven Mitgliederverband:
 - Sozialpolitisches Engagement verlangt politische Einflussnahme. Zur Willensbildung unterstützen die Verbandsgliederungen ihre jeweiligen Mitglieder in der politischen Mitgestaltungsmöglichkeit.
 - Neben der Wahrnehmung politischer Mandate eignet sich die aktive Mitwirkung bei bürgerschaftlich organisierten Netzwerken, in Selbsthilfegruppen, bei Aktionen und in Projekten zur politischen Einflussnahme.
 - Die AWO streitet dafür, dass die kommunale und staatliche Gemeinschaft ihre soziale Verantwortung gegenüber den Bürgerinnen und Bürger wahrnimmt.
 - Ihre internationalen Verpflichtungen nehmen alle AWO-Verbände durch aktive Unterstützung von AWO-International wahr.
- Politische Lobbyarbeit und Politikberatung gehören zum sozialpolitischen Auftrag der AWO:
 - Die AWO hat auf allen politischen Ebenen die Verpflichtung, frühzeitig als Seismograph für gesellschaftliche Entwicklungen zu wirken, Themen zu erkennen, zu besetzen, politisch und fachlich zu gestalten und Stellungnahmen abzugeben.
 - Um diese Lobbyarbeit wirkungsvoll gestalten zu können, bedarf es in der AWO einer abgestimmten Meinungsäußerung. Dazu konzentriert sich jede Gliederung vorrangig auf solche Fragestellungen, die in ihrem politischen Kompetenzbereich liegen. Die von den Gremien im jeweiligen Kompetenzbereich verabschiedeten Positionen sind verbindlich.

GRUNDSATZ 4

(Mitgliederzuwachs)

Der Erfolg der AWO ist nicht nur von der Qualität ihrer sozialen Arbeit abhängig, sondern wird auch von der Mitgliederstärke bestimmt.

Zur Stärkung des Mitgliederverbandes muss die AWO quantitativ wachsen. Mitgliederzuwachs erhöht ihre politische Gestaltungskraft und ist Quelle personeller und finanzieller Ressourcen.

Zusätzlich zu den Mitgliedern werden Förderer, die den Verband in seinen satzungsgemäßen Aufgaben unterstützen, zunehmend an Bedeutung für den AWO-Mitgliederverband gewinnen.

Zur Gewinnung und Pflege von Mitgliedern und Förderern bedient sich die AWO moderner und professioneller Methoden.

Eckpunkte

- Die AWO strebt bis zum Jahre 2010 eine Verdopplung der Zahl ihrer Mitglieder einschließlich der Förderer an. Dazu verabschiedet der Bundesausschuss einen verbindlichen Ziel- und Aktivitätenplan, der das zentrale Anliegen mit den regionalen und örtlichen Interessen in Einklang bringt.
Alle geplanten Aktivitäten sind Teil einer jährlichen Gesamtplanung.
- Die persönliche Mitgliedschaft liegt grundsätzlich bei der örtlichen Gliederung (in der Regel der Ortsverein):
 - Für den Fall, dass es im Wohnbereich keinen Ortsverein gibt, wird die Mitgliedschaft im Kreisverband begründet.
 - Das Mitglied kann den Ortsverein wählen, in dem es seine Mitgliedschaft begründen will.
 - Jede Organisationsgliederung kann die Aufnahme neuer Mitglieder vornehmen.
 - Örtliche Gliederungen haben bei der Mitgliederaufnahme durch überregionale Gliederungen innerhalb einer Frist von drei Wochen ein Widerspruchsrecht.
- Spender, Unterstützer, Mitglieder von Fördervereinen und Stifter sind und bleiben für die AWO-Gliederungen unverändert wichtige Partner zur Absicherung insbesondere lokaler Aufgaben.
- Darüber hinaus unterstützen AWO-Förderer durch regelmäßige Beiträge den AWO-Mitgliederverband insgesamt in seinen satzungsgemäßen Aufgaben.

mäßen Aufgaben. Solche Förderer sollen insbesondere durch überregionale Kampagnen gewonnen werden.

- Die Aufteilung der Einnahmen durch Förderer erfolgt nach den jeweiligen bei der ZMAV hinterlegten Verteilungsschlüsseln für Mitgliedsbeiträge. Die Kosten für die Fördererwerbung dürfen von den dadurch erzielten zusätzlichen Einnahmen abgezogen werden.
 - AWO-Förderer sind in der ZMAV zu erfassen.
 - Sie haben Anspruch auf umfassende Informationen aus dem Mitgliederverband und über die Entwicklung seiner Arbeitsfelder.
 - Sie haben keine Mitgliedsrechte im Verband.
- Werbung von Mitgliedern und Förderern muss unter Hinweis auf die Wertebezogenheit der AWO erfolgen:
- Der Einsatz von eigenen Werbern oder Firmen im Auftrag einer Verbandsgliederung ist unter Einhaltung von Qualitätsstandards und Richtlinien möglich, die der Bundesausschuss verabschiedet. Mitglieder- und Fördererwerbung kann auch bundeszentral erfolgen. Mit dem zuständigen Landes- /Bezirksverband ist Einvernehmen herzustellen. Die Gliederungen sind darüber im Vorhinein zu informieren.
 - Bürgerinnen und Bürger dürfen weder zur Mitgliedschaft noch zu einem Förderbeitrag gedrängt werden. Es darf nicht mit falschen Versprechungen im Hinblick auf die zu erwartenden Leistungen der AWO geworben werden.
 - Die Kosten für die Werbung sind offen zu legen und dürfen von den dadurch erzielten zusätzlichen Beitragseinnahmen abgezogen werden. Der Rest wird nach dem verbandlichen Schlüssel aufgeteilt.
 - Die Beitragsaufteilung wird nicht verändert.
- Für AWO-Mitglieder ist ein „Benefit“ (Zusatznutzen) einer Mitgliedschaft anzustreben. Über die Ausgestaltung entscheidet der Bundesausschuss:
- Für sie sollte ein bundeszentrales Beratungs- und Serviceangebot aufgebaut werden.
 - Ein gewährter Benefit darf die Gemeinnützigkeit der AWO-Gliederung nicht gefährden.
- Das Engagement von Nichtmitgliedern ist ausdrücklich erwünscht. Nicht-Mitgliedern sind Beteiligungsmöglichkeiten auf allen verbandlichen Ebenen zu eröffnen.

Zum Kennenlernen des AWO-Vereinslebens sollte interessierten Bürgerinnen und Bürgern ein Gaststatus eingeräumt werden.

- Die AWO bietet anderen sozialen Vereinigungen eine Partnerschaft an, um gemeinsam eine größere sozialpolitische Kraft zu entfalten. Diese Organisationen können sich der AWO als korporative Mitglieder anschließen.

GRUNDSATZ 5

(Stärkung des Jugendwerks)

Die AWO bekennt sich zum Jugendwerk als eigenständigem Kinder- und Jugendverband der AWO.

Kinder und Jugendliche sollen durch gesellschaftliche Teilhabe ein demokratisches Bewusstsein entwickeln können. Die Förderung ihres Jugendwerkes ist deshalb ein wichtiges verbandsstrategisches Ziel der AWO.

Mitglieder des Jugendwerks sollen für die Übernahme verantwortlicher Aufgaben in der AWO gewonnen werden.

Eckpunkte

- Alle AWO Gliederungen sind für die Entwicklung des Jugendwerkes der AWO in struktureller, personeller und finanzieller Hinsicht mitverantwortlich. Überregionale Gliederungen haben ihre örtlichen Verbandsebenen bei der Förderung des Jugendwerkes aktiv zu unterstützen.
- Die AWO stellt die Mitwirkung von Jugendwerksgliederungen in AWO-Gremien (z. B. Vorstände, Konferenzen, Ausschüsse, Fachgremien) mit Rede-, Stimm- und Antragsrecht sicher.
- Die AWO bindet das Jugendwerk in die Entwicklung, Vorbereitung und Durchführung zukünftiger Aktivitäten und Kampagnen zur Mitgliedergewinnung ein.
- Mitglieder der AWO bis zur Vollendung des 30. Lebensjahres ist die Möglichkeit zu geben, gleichzeitig Mitglied des Jugendwerkes zu werden.
- Mitglieder des Jugendwerkes können beitragsfrei Mitglieder der AWO sein, sofern bereits Beiträge an das Jugendwerk gezahlt werden.
- Die AWO ermöglicht dem Jugendwerk, AWO-Mitglieder unter 30 Jahren über das Jugendwerk, die Mitgliedschaft im Jugendwerk und die Möglichkeit eines Engagements innerhalb des Jugendwerkes zu informieren. Wenn kein Jugendwerk besteht, obliegt diese Pflicht der jeweiligen AWO-Gliederung.

GRUNDSATZ 6

(Steuerung des AWO-Unternehmensmanagements)

Die AWO verfolgt gleichrangig verbands- und unternehmenspolitische Aufgaben. Die Entflechtung der Verantwortung für Führung und Kontrolle darf die Einheit der AWO nicht gefährden.

Die AWO-Mitgliederverbände bleiben in der Gesamtverantwortung für die AWO-Unternehmenspolitik. Das bedeutet insbesondere die aktive Wahrnehmung ihrer Verantwortung für die strategische Steuerung und Kontrolle der AWO-Betriebe. Dazu beschließt der Bundesausschuss einheitliche und am AWO-Leitbild orientierte Grundsätze zur Steuerung und Kontrolle des Unternehmensmanagements, auf die sich das jeweilige AWO-Unternehmen verpflichten soll („AWO-Unternehmenskodex“).

Die AWO-Mitgliederverbände müssen durch ihre ehrenamtliche Arbeit mit den sozialen Betrieben vernetzt sein.

Eckpunkte

Im Rahmen der Neustrukturierung der Führungsverantwortung für die unternehmerischen Aufgaben bieten sich unterschiedliche Organisationsmodelle an. Dazu gehören sowohl Modelle der innerverbandlichen Entflechtung als auch Modelle der Ausgliederung sozialer Betriebe.

- Im Falle einer innerverbandlichen Entflechtung verbleibt die Kontrolle und die Verantwortung für die strategische Steuerung innerhalb des AWO-Mitgliederverbandes.
 - Bereits 1998 (Bundeskonferenz Düsseldorf) hat sich die AWO entschieden, die Berufung der Geschäftsführung in den Vorstand nach § 26 BGB zu ermöglichen. Damit wird der Geschäftsführung die Verantwortung für die Führung der sozialen Betriebe vereinsrechtlich übertragen (1. Stufe der innerverbandlichen Entflechtung).
 - Ein weitergehendes Modell ergibt sich durch die Übertragung der Verantwortung für die unternehmerische Steuerung an einen hauptamtlichen Vorstand im Sinne des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KontraG). Die Verantwortung für die Kontrolle übernimmt ein ehrenamtlich gewähltes Organ des Vereins („Präsidium“).
- Im Falle einer Ausgliederung sozialer Betriebe in rechtlich selbstständige Unternehmen bedarf es besonderer Formen der Steuerung und Kontrolle:
 - Die Gesellschafterrechte an den AWO-Unternehmen werden durch die ehrenamtlichen Vorstände der beteiligten AWO-

Mitgliederverbände wahrgenommen. Die Vertretung in der Gesellschafterversammlung soll die Verzahnung zwischen AWO-Mitgliederverband und AWO-Unternehmen sicherstellen.

- Bei Zusammenschluss unternehmerischer Aktivitäten mehrerer AWO-Mitgliederverbände in einer Betriebsträgerschaft sind für die Verteilung der Gesellschafteranteile neben betriebswirtschaftlichen Kriterien auch verbandspolitische Gesichtspunkte zur strategischen Einbindung der AWO-Mitgliederverbände zu berücksichtigen.
- Die Verantwortung für die strategische Steuerung durch die Vorstände der AWO-Mitgliederverbände gegenüber ihren AWO-Unternehmen erfordert eine aktive Gestaltung der Gesellschafterpflichten:

Die Vorstände der beteiligten AWO-Mitgliederverbände beschließen den Gesellschaftervertrag, in dem neben den im Gesellschaftsrecht vorgegebenen Aufgaben insbesondere die programmatischen Leitsätze der AWO zur Führung der Unternehmen festzulegen sind.

Die Berufung und Kontrolle eines Geschäftsführers bzw. einer Geschäftsführerin erfolgt durch die Gesellschafterversammlung.

Die Kontrolle der AWO-Unternehmen durch den AWO-Mitgliederverband sollte durch ein vom Gesellschafter bestelltes Aufsichtsorgan wahrgenommen werden.

- Der AWO-Unternehmenskodex hat insbesondere folgende Regelungen zu treffen:
 - die Anforderungen an die Zusammensetzung und Berufung des Aufsichtsgremiums,
 - den Umfang der für die Kontrolle notwendigen Kompetenzen des Aufsichtsgremiums,
 - die „Inkompatibilitäten“ (Unvereinbarkeit) einer Aufsichtstätigkeit,
 - die Festlegung von Verfahrensgrundsätzen für die Aufsichtstätigkeit,
 - die Regelungen für das Risikomanagement,
 - die Beratung der Wirtschaftsprüfungsberichte,
 - die besonderen Aufgaben des/der Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums.

GRUNDSATZ 7

(Personelle und finanzielle Ressourcen)

Dem AWO-Mitgliederverband müssen für die Wahrnehmung seiner originären Aufgaben die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen.

Zur Sicherstellung der notwendigen Ressourcen sind die betriebswirtschaftliche Leistungsfähigkeit der AWO-Unternehmen/Unternehmensbereiche ebenso zu berücksichtigen wie die Erfordernisse des AWO-Mitgliederverbandes.

Bei Entflechtung der Verantwortung muss eine Zuordnung der Refinanzierung der Aufgaben sowie eine verbindliche Regelung der Finanzverantwortung festgelegt werden. Insgesamt erfordert dies klare und transparente Finanzstrukturen.

Eckpunkte

- Im Rahmen der Entflechtung ist festzulegen, welche Aufgaben durch den AWO-Mitgliederverband und welche Aufgaben in den AWO-Unternehmen/Unternehmensbereichen zu erledigen sind. Auf dieser Grundlage sind die personellen und sachlichen Ressourcen zu bestimmen.
- Die für die personellen und sachlichen Ressourcen des AWO-Mitgliederverbandes notwendigen Aufwendungen sind über die zu erwartenden Erträge des Mitgliederverbandes zu decken. Dazu zählen insbesondere Mitgliedsbeiträge, Förderbeiträge, Beiträge korporativer Mitglieder, Spenden, Erträge der Vermögensverwaltung.
- Zur finanziellen Absicherung der Zukunftsaufgaben des AWO-Mitgliederverbandes kommen dem Fundraising und Spendenmanagement eine wachsende Bedeutung zu:
 - Es bedarf eines Fundraising, das alle technischen, medialen und überregionalen Möglichkeiten effizient nutzen kann. Dies gilt ebenso für ein projektbezogenes Spendenmanagement.
 - Jede gewerbliche Akquisition muss den Vorgaben des AWO-Mitgliederverbandes entsprechen.
 - AWO-Betriebe dürfen dem AWO-Mitgliederverband keine Konkurrenz machen. Für eigene Spenden- und Fundraising-Aquisitionen benötigen sie die Zustimmung des AWO-Mitgliederverbandes.
- AWO-Unternehmen werden gemäß Statut korporative Mitglieder des AWO-Mitgliederverbandes. Sie entrichten dem AWO-Mitgliederverband angemessene Mitgliedsbeiträge.

- Für die Regelung der Finanzbeziehungen zwischen dem AWO-Mitgliederverband und seinen sozialen Betrieben/Unternehmen sowie für die Finanzbeziehungen der sozialen Betriebe/Unternehmen untereinander verabschiedet der Bundesausschuss eine Grundsatzempfehlung .

**GRUNDSÄTZE UND ECKPUNKTE
ZUR UNTERNEHMENSPOLITIK
DER AWO**

GRUNDSATZ 1

(Die AWO im Markt der Sozialwirtschaft)

Auf der Grundlage der Werte der AWO, die im Grundsatzprogramm festgelegt sind, handelt das AWO-Unternehmensmanagement professionell, marktorientiert, wirtschaftlich, kundenorientiert und innovativ.

Das AWO-Unternehmensmanagement stellt sich offensiv dem Wettbewerb im Markt der Sozialwirtschaft. Es nutzt dabei gezielt Wettbewerbsvorteile, die durch den Mitgliederverband und die Werteorientierung der AWO gegeben sind.

Eckpunkte

- Innovatives unternehmerisches Handeln ist im Markt der Sozialwirtschaft von zentraler Bedeutung. Dazu zählen:
 - Investitionsentscheidungen auf der Grundlage von Marktanalysen (Bedarf, Wettbewerbssituation, Konkurrenten, Marktentwicklung),
 - Entwicklung und Sicherung bedarfsorientierter Dienstleistungsangebote (insbesondere laufende Marktbeobachtung, Marketingstrategien),
 - Optimierung der Kundenorientierung (Kundengewinnung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Erfolgsfaktoren),
 - wirtschaftliche Leistungserstellung (Prozessoptimierung, Verbesserung der Kosten-Leistungs-Struktur, effiziente Overheadstrukturen, Controlling),
 - wettbewerbsorientierte Tarifstrukturen (vgl. Grundsatzprogramm: Wir wollen, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Grundlage von transparenten Arbeits- und Entlohnungsbedingungen beschäftigt werden und streben deshalb tarifvertragliche Vereinbarungen mit den zuständigen Tarifpartner an.).
- Eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Organisationsformen und ihre Weiterentwicklung zu marktgerechten Strukturen ist für den Erfolg der unternehmerischen Aufgaben eine grundlegende Voraussetzung (modernes Qualitätsmanagement, Qualitätsentwicklung als Wettbewerbsfaktor, Qualität als Führungsverpflichtung).

GRUNDSATZ 2

(Entflechtung und Neustrukturierung)

Für die Zukunftssicherung der AWO ist eine Neustrukturierung der verbandlichen und unternehmerischen Aufgaben erforderlich.

Bei der Entscheidung über die Neustrukturierung sind sowohl die existenziellen Interessen und Aufgaben des AWO-Mitgliederverbandes als auch die strategischen Ziele der AWO für ihre Unternehmen/Unternehmensbereiche zu berücksichtigen.

Die Organe des AWO-Mitgliederverbandes legen die strategische Grundausrichtung für ihre Unternehmen/Unternehmensbereiche fest und kontrollieren das Unternehmensmanagement.

AWO-Mitgliederverband und AWO-Unternehmen/ Unternehmensbereiche müssen wechselseitig ihre Kernaufgaben respektieren und sichern.

Eckpunkte

- Im Falle der innerverbandlichen Entflechtung findet eine rechtliche Trennung der Verantwortung für die Wahrnehmung der strategischen und operativen Aufgaben statt.
 - Wenn die Verbandsgliederung eine Geschäftsführerin/einen Geschäftsführer in den Vorstand nach § 26 BGB beruft, dann bleibt die Verantwortung für den Mitgliederverband beim ehrenamtlichen Vorstand. Der Geschäftsführerin/dem Geschäftsführer wird die Verantwortung für die Führung der sozialen Betriebe übertragen.
 - Wenn sich die Verbandsgliederung für einen hauptamtlichen Vorstand nach § 26 BGB entscheidet, übernimmt ein auf der AWO-Delegiertenkonferenz gewähltes „Präsidium“ die Kontrolle und die Verantwortung für die strategische Steuerung des Unternehmensmanagements.
- Im Falle einer Ausgliederung sozialer Betriebe findet eine rechtliche Entflechtung zwischen Führung und Tätigkeit des AWO-Mitgliederverbandes einerseits und der sozialwirtschaftlichen Betätigung der AWO-Unternehmen andererseits statt:
 - Damit wird das Risiko der persönlichen Haftung der ehrenamtlichen Vereinsvorstände für unternehmerisches Handeln – bis auf ihre Gesellschafterverantwortung – ausgeschlossen.
 - Der AWO-Mitgliederverband sollte keine neuen haftungsrechtlichen Verpflichtungen für die AWO-Unternehmen eingehen (z. B. Gewährung von Bürgschaften oder Patronatserklärungen). Be-

stehende Risiken müssen schnellstmöglich zurückgeführt werden.

- Die Betriebsträgerschaft der AWO-Betriebe werden AWO-Unternehmen in eigener Rechtsform übertragen. In der Regel ist die GmbH eine zur selbständigen Führung der AWO-Betriebe geeignete Unternehmensform.
- Die Neustrukturierung der unternehmerischen Aufgaben der AWO erfordert im Bereich der Unternehmenspolitik eine Konzentration der Verbandsorgane auf strategische Kernaufgaben (Steuerung und Kontrolle der AWO-Unternehmen).
- Die Entflechtung der verbandlichen und unternehmerischen Verantwortung stellt hohe Anforderungen an die Neustrukturierung der AWO:
 - Die Wettbewerbsbedingungen der Sozialwirtschaft verlangen eine hohe Qualifikation der Führungskräfte und Organmitglieder .
 - Die Entscheidung über die zukünftigen Organisationsstrukturen und Unternehmensformen ist unter Wahrung der ideellen Aufgaben und der Werte des AWO-Mitgliederverbandes sowie auf der Grundlage unternehmerischer Ziele zu treffen.
 - Eine Ausgliederung sollte dann erfolgen, wenn damit strategische Ziele der AWO besser als bisher erreicht werden können (insbesondere Angebotsoptimierung, Risikominimierung, Schaffung effizienter Betriebsgrößen, Optimierung von Tarifbedingungen, Vernetzung und Kooperation, Substanzsicherung für den Trägerverband).
 - Eine Ausgliederung sollte nicht erfolgen für Aufgabenbereiche, die für die ideelle Grundausrichtung des AWO-Mitgliederverbandes von strategischer Bedeutung sind und nicht dem marktwirtschaftlichen Wettbewerb unterliegen (z. B. Schwangerschaftskonfliktberatungsstellen, Beratungsdienste für soziale Konfliktsituationen).
 - Die Förderung der ehrenamtlichen Tätigkeit im AWO-Mitgliederverband sowie die freiwillige Mitarbeit in den AWO-Betrieben bleibt in der strategischen Verantwortung des AWO-Mitgliederverbandes.
 - Die Vermittlung AWO-spezifischer Werte an hauptamtliche Führungskräfte der AWO-Unternehmen/Unternehmensbereiche ist eine originäre Aufgabe des AWO-Mitgliederverbandes.

GRUNDSATZ 3

(Marktgerechte Unternehmensstrukturen)

Erfolgreiches Bestehen im Markt der Sozialwirtschaft verlangt von der AWO eine fachlich geeignete Unternehmensorganisation und ein zielgruppenorientiertes Marketing.

Bei der Entscheidung über geeignete Modelle sind insbesondere unternehmens-, gemeinnützigkeits- und steuerrechtliche Bedingungen zu beachten.

Eckpunkte

- Für eine Entscheidung zur Neuorganisation der sozialen Dienstleistungsbereiche innerhalb der AWO bieten sich beispielsweise folgende Fachbereiche an:
 - Fachbereich „Senioren“:
Wohneinrichtungen für ältere Menschen sowie Einrichtungen der (ambulanten, teilstationären und stationären) Altenpflege.
 - Fachbereich „Hilfen für Familien“:
Familienbildungsstätten, Mehrgenerationenhäuser und Beratungsstellen.
 - Fachbereich „Erziehung und Bildung“:
Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, insbesondere Kindertagesstätten und schulbegleitende Maßnahmen.
 - Fachbereich „Hilfen für Menschen mit Behinderungen“:
Wohneinrichtungen und Werkstätten für Menschen mit Behinderungen.
 - Fachbereich „Qualifizierung und Beschäftigung“:
Einrichtungen zur Berufsvorbereitung, Ausbildungsstätten, Qualifizierungsprojekte.
 - Fachbereich „Gesundheit und Rehabilitation“:
Krankenhäuser, Kureinrichtungen und Rehabilitationsstätten.
- Im Rahmen der Entflechtung durch Ausgliederung bieten sich zum Beispiel folgende Unternehmensmodelle an:

Modell A:

AWO-Sparten-GmbH für einzelne Fachbereiche der AWO, die im Markt der Sozialwirtschaft als eigenständiges AWO-Unternehmen agiert.

Modell B:

AWO-Sozialwirtschaft GmbH als fachübergreifender Zusammenschluss für soziale Betriebe der AWO (mit unternehmensinterner fachbereichsbezogener Spartenbildung, für die im Rahmen der Unternehmenspolitik eigene Strategien und Strukturen entwickelt werden).

GRUNDSATZ 4

(AWO-Qualitätsmanagement-System)

Die AWO will eine Wertebindung ihrer sozialen Betriebe. Dies wird durch AWO-Qualitätsstandards sichergestellt. Über die AWO-Qualitätsstandards und die Weiterentwicklung des QM-Verfahrens entscheidet der Bundesausschuss.

Ausgegliederte soziale Betriebe sind auf das Qualitätsmanagement-System der AWO (Tandemkonzept) zu verpflichten und müssen über die Erfüllung einen entsprechenden Nachweis (Zertifizierung durch ein akkreditiertes Prüfinstitut) führen. Nach Ablauf von Übergangsfristen sind nur zertifizierte, rechtlich selbständige AWO-Unternehmen berechtigt, das AWO-Signet zu führen.

Die Verpflichtung auf das AWO-Qualitätsmanagement-System wird im AWO-Verbandsstatut festgeschrieben.

Eckpunkte:

- Zur Festlegung der AWO-Qualitätsstandards beschließt der Bundesausschuss ein entsprechendes Verfahren. An diesem Verfahren sind die Verbands- und Trägerebenen zu beteiligen.
- Der AWO-Bundesausschuss legt unter Beachtung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der AWO-Unternehmen Übergangsfristen für den Nachweis der Zertifizierung fest.
- Der AWO-Bundesausschuss beschließt Regelungen zur Durchsetzung des Markenschutzes.

GRUNDSATZ 5

(Eigentumsschutz bei Ausgliederung)

Der AWO-Mitgliederverband bleibt in der Regel Eigentümer seiner Immobilien, auch wenn die Führung der sozialen Betriebe in rechtlich selbstständigen Unternehmen organisiert ist.

Damit wird das vom AWO-Mitgliederverband in der Vergangenheit geschaffene Eigentum geschützt. Der Eigentümerschutz ist Ausdruck der oft Jahrzehnte langen Anstrengungen der örtlichen AWO-Vorstände zum Aufbau einer sozialen Infrastruktur.

Die Rechte und Pflichten als Eigentümer der AWO-Unternehmen nimmt der AWO-Mitgliederverband in der Gesellschafterversammlung und im Aufsichtsrat wahr.

Eckpunkte:

- Der AWO-Mitgliederverband als Eigentümer hat gegenüber den AWO-Unternehmen für die sozialwirtschaftliche Nutzung der überlassenen Immobilien in der Regel einen Anspruch auf Miete / Pacht, soweit dem keine förderrechtlichen Bestimmungen entgegenstehen.
- Der AWO-Mitgliederverband hat gegenüber den ausgegliederten sozialen Betrieben die Verpflichtung, einen Substanzverzehr zu verhindern. Dazu bedarf es der Transparenz der Risiken im Rahmen eines Risikomanagements.
- Die Verpflichtung zur laufenden Instandhaltung und für Erneuerungsinvestitionen ist zwischen dem AWO-Mitgliederverband (Eigentümer) und dem AWO-Unternehmen (Betrieb) vertraglich zu regeln.

Dabei ist sicherzustellen, dass derjenige, der die finanzielle Verpflichtung übernimmt, über entsprechende Erlösbestandteile (Abschreibung, Instandhaltung) verfügen kann.

GRUNDSATZ 6

(Eigenverantwortliches Unternehmensmanagement)

Das AWO-Unternehmensmanagement handelt im Rahmen der strategischen Vorgaben des AWO-Mitgliederverbandes eigenverantwortlich nach qualitativen Grundsätzen. Die Eigenverantwortlichkeit der Unternehmensführung korrespondiert mit ihrer Haftung.

Im Markt der Sozialwirtschaft ist die Führung der AWO-Unternehmen/Unternehmensbereiche nach wirtschaftlichen Kriterien erforderlich. Nur wirtschaftlich geführte soziale Betriebe können im Markt der Sozialwirtschaft bestehen und sich weiter entwickeln.

Eckpunkte

- An das AWO-Unternehmensmanagement werden hohe Anforderungen an die fachliche Qualifikation und an die soziale Kompetenz gestellt.
- Führungskräfte der AWO-Unternehmen/ Unternehmensbereiche identifizieren sich mit den Werten der AWO und sind Mitglied der AWO.
- Kriterien zur Aufgabenerfüllung des AWO-Unternehmensmanagements sind insbesondere:
 - effiziente Strukturen des Unternehmensmanagements durch wirtschaftlich erforderlichen „Overhead“ und angemessene Hierarchien,
 - effektive Führungssysteme aus dezentraler Ressourcenverantwortung (Personal, Finanzen) und dezentraler Fachverantwortung (Dienst- und Fachaufsicht),
 - Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen auf gesicherte Beschäftigung unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit des AWO-Unternehmens,
 - strategische Marktausrichtung und Erschließung neuer Geschäftsfelder,
 - effektives Qualitäts- und Unternehmenscontrolling-System (insbesondere Finanzcontrolling),
 - Qualifizierte Leitungs- und Führungskräfte in den sozialen Betrieben,
 - wettbewerbsfähige Arbeits- und Entgeltbedingungen auf der Grundlage von Tarifverträgen.
- Im Rahmen der unternehmerischen Betätigung der AWO sind Überschüsse kein Widerspruch zur Gemeinwohlorientierung. Sie sichern

Stabilität und Wachstum durch den Ausbau der unternehmerischen Betätigung im Markt der Sozialwirtschaft.

- Die Verluste einzelner AWO-Betriebe dürfen nicht zur Gefährdung der Existenz des Gesamtunternehmens führen. Wenn AWO-Betriebe auch nach einem Sanierungsplan nicht wirtschaftlich geführt werden können, hat das Unternehmensmanagement zeitnah die entsprechenden unternehmenspolitischen Konsequenzen zu ziehen.

GRUNDSATZ 7

(Konkurrenz, Markt und regionale Verankerung)

AWO-Unternehmen müssen sich einerseits an den Märkten der Sozialwirtschaft orientieren und andererseits eine regionale verbandspolitische Verankerung haben. Die regionale Verankerung trägt zur Stärkung des Verantwortungsgefühls und der inneren Verbundenheit des örtlichen AWO-Mitgliederverbandes mit den AWO-Unternehmen und ihren Betrieben bei.

Innerhalb der Märkte der Sozialwirtschaft sollen die AWO-Mitgliederverbände der verschiedenen Verbandsebenen unternehmerisch zusammenwirken. Nur durch gemeinsames unternehmerisches Handeln ist Konkurrenz in den Reihen der AWO-Unternehmen zu vermeiden.

Die Tätigkeit der AWO-Unternehmen muss mit der verbands- und kommunalpolitischen Arbeit des örtlichen AWO-Mitgliederverbandes vernetzt werden.

Der in der Satzung verankerte Gebietsschutz bleibt im Grundsatz erhalten.

Konkurrenzsituationen zwischen AWO-Gliederungen und/oder AWO-Unternehmen (i. S. der Abschn. 4.4 und 4.5 des Grundsatzzprogrammes) sind zu vermeiden, andernfalls einvernehmlich zu lösen. Für den Fall, dass in einem regionalen Schlichtungsverfahren kein Einvernehmen hergestellt werden kann, entscheidet eine vom Bundesausschuss auf Vorschlag des Bundesvorstandes zu berufende unabhängige „AWO-Kommission“ in Abwägung der berechtigten Interessen der Beteiligten.

Eckpunkte

- Das AWO-Unternehmen, das in dem Zuständigkeitsgebiet einer anderen AWO-Gliederung tätig werden will, muss das Einverständnis des zuständigen AWO-Mitgliederverbandes einholen (Gebietsschutz).

Landes- und Bezirksverbände sind gehalten, Streitigkeiten in ihrem Gliederungsbereich innerhalb von vier Wochen nach Antrag zu schlichten und eine einvernehmliche Lösung herbeizuführen. Das Verfahren wird autonom geregelt.

Bei mangelndem Einvernehmen oder wenn auf beiden Seiten Landes-/Bezirksverbände selbst Konfliktpartei ist, entscheidet die unabhängige AWO-Kommission innerhalb von vier Wochen in einem abschließenden Verfahren.

- Im Bereich der sozialen Dienstleistungen sind Kundeninteressen in der Regel räumlich gebunden. Kundenorientierung und Kundenbindung sind für die AWO-Unternehmen zur Sicherung einer optimalen Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich. Deshalb müssen die (überregional geführten) AWO-Unternehmen regional verankert sein.
- Zur Sicherung der regionalen Verankerung sollen verbindliche Regelungen zwischen den AWO-Unternehmen und dem AWO-Mitgliederverband zur Kooperation getroffen werden.

Dazu bietet sich zum Beispiel ein „Beirat“ an, der die besonderen regionalen Interessen der AWO-Unternehmen zur Geltung bringt und die Zusammenarbeit zwischen den Repräsentanten und Mitgliedern der örtlichen AWO und den Betrieben der AWO-Unternehmen fördert.

In den Beirat können neben Vertreterinnen und Vertretern der örtlichen AWO-Gliederung auch andere Persönlichkeiten berufen werden.