

Kommentar: Soziale Verbände und ihre gesellschaftlichen Leistungen

Beitrag zur Tagung des DVPW- Arbeitskreises Verbände „Quo vadis, Verbändeforschung?“

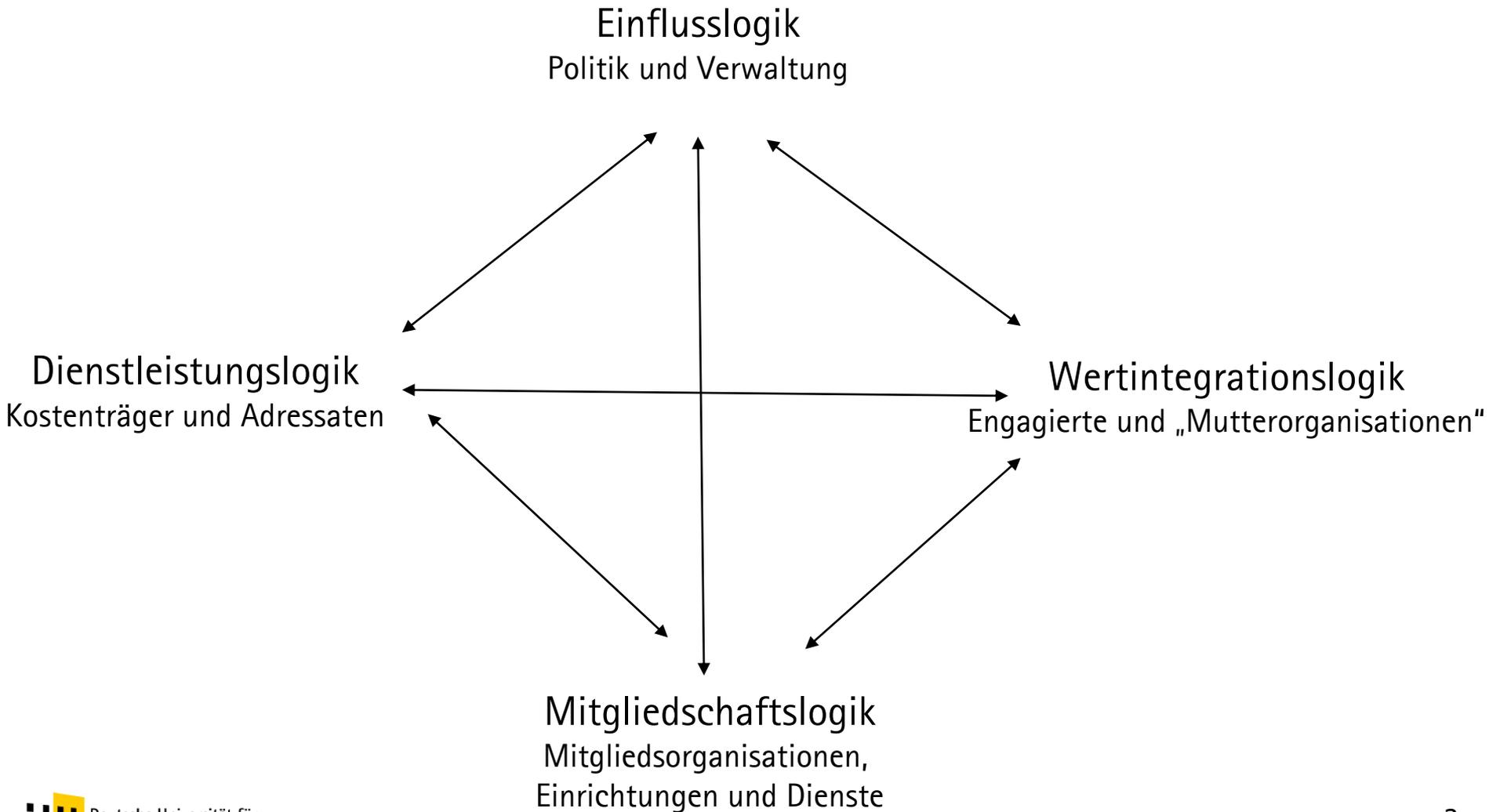
Prof. Dr. Stephan Grohs

Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer / FÖV Speyer

Wohlfahrtsverbände als Dienstleister: Ausgangslage

- Mitgliedsorganisationen der Wohlfahrtsverbände beschäftigen in Deutschland **1.673.861** Menschen (zum Vergleich: Automobilindustrie rd. 800.000) in **105.295** Einrichtungen, sind damit einer der größten Arbeitgebergruppen.
- Gleichzeitig bündeln Sie freiwilliges Engagement (Eigenangabe 2012: **2,5 Mio. Engagierte**)
- Erreicht werden so **3.702.245** Personen mit unterschiedlichen Anliegen

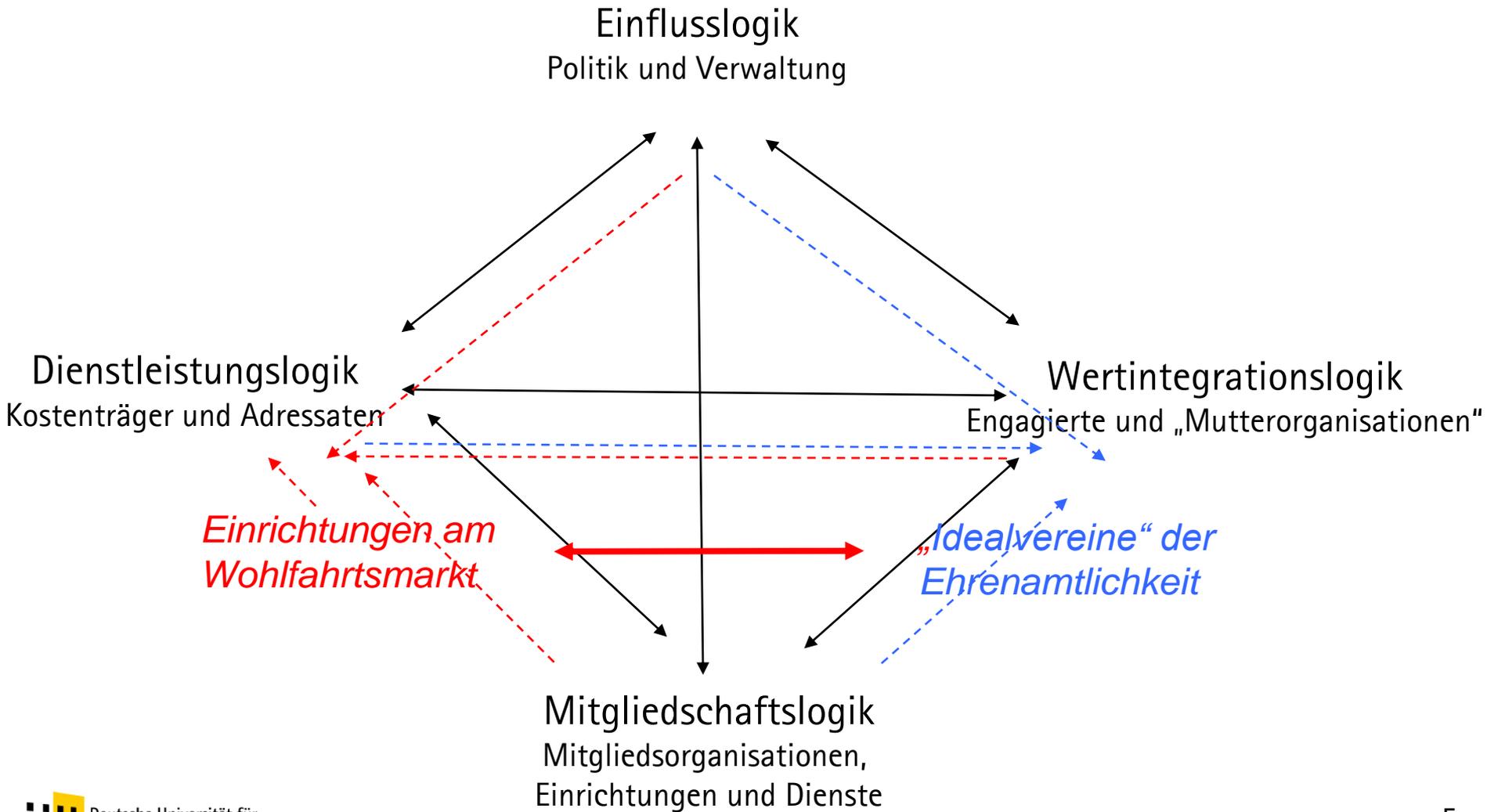
Spannungsfelder der Verbandsorganisation



Aktuelle Herausforderungen an Wohlfahrtsverbände als Dienstleister

- Allgemeine Herausforderungen der Sozialwirtschaft
 - Kostendruck
 - Problemdruck
 - Legitimitätskrise
 - Wertewandel
 - Managerialisierung und Ökonomisierung als gemeinsamer Diskursrahmen
 - Probleme in der Engagementgenerierung
- Folgen für die Wohlfahrtsverbände
 - Ebenen-spezifische Ausdifferenzierung der multiplen Rollen der Verbände als Interessenvertretung (Mitgliedschaftslogik), advokatorischer Interessenvertretung (Einflusslogik), normativ gebundener Idealvereine (Wertintegrationslogik) und Dienstleister auf ökonomisierten Wohlfahrtsmärkten → „Multiple Selves“ unter Stress
 - Das Spannungsverhältnis zwischen verbandlicher Einheit und den Autonomiebestrebungen der Einzelorganisationen wird verstärkt. Die durch die Ökonomisierung geförderten Einzelinteressen haben die Gefahr einer zunehmenden Fragmentierung sicherlich erhöht, zumal die integrativen gesellschaftlichen und normativen Grundlagen der Verbandsidentitäten zu schwinden scheinen.

Fragmentierungserscheinungen der Verbandsorganisation



Der föderale Aufbau der Verbände und die Dienstleistungsproduktion

	Adressaten	Gegenstände	Interaktionsformen
Bundesebene	Bundesregierung und -ministerien Landesverbände	Gesetzgebung Information	Lobbyismus; institutionalisierte Expertise
Landes- und Regionalebene	Landesarbeits- gemeinschaften, Landesministerien, Kostenträger Kreisverbände/ Lokale Verbände	Rahmenverträge (Jugend und Soziales) Pflegesatzvereinbarungen (Pflege) Information und Dienstleistungen	Lobbyismus, institutionalisierte Expertise, Verhandlung
Kommunale/ Lokale Ebene	Kommunal- verwaltungen Andere Kostenträger Einzeleinrichtungen	Konkrete Leistungserbringung und -ausgestaltung Information und Dienstleistungen	Mitentscheidung Verhandlung Auftraggeber- Auftragnehmeverhältnis

Spezifische Folgeprobleme für föderale Verbände

- Verschiebung von Entscheidungskompetenzen und Ressourcenverantwortung an dezentrale Einheiten (Einrichtungen): Widersprüche zwischen sozialpolitischer Programmatik der Dachverbände und Marktorientierung der Einzelträger (z. B. Ein-Euro-Jobs, Inklusionsdebatte, Tarifgestaltung)
- Überlagerung der Wertorientierungen durch Wirtschaftlichkeitserwägungen: Horizontale Aufspaltung in dienstleistungs- und wertorientierte Organisationszweige (z. B. AWO), in professionell gesteuerte und der „Mitgliedschaftslogik“ unterliegenden Governancestrukturen
- Spezialisierung auf Einrichtungsebene: Abspaltung „marktfähiger“ von zu subventionierenden Einheiten
- Ausgründungen auf Grund von Flexibilität und Haftungsfragen → Fragen der Integration in Gesamtverband
- Fusionsprozesse zur Optimierung der Verhandlungsposition jenseits bisheriger Regionalzuschnitte
- QM als integrierender Faktor und Abwehrstrategie?

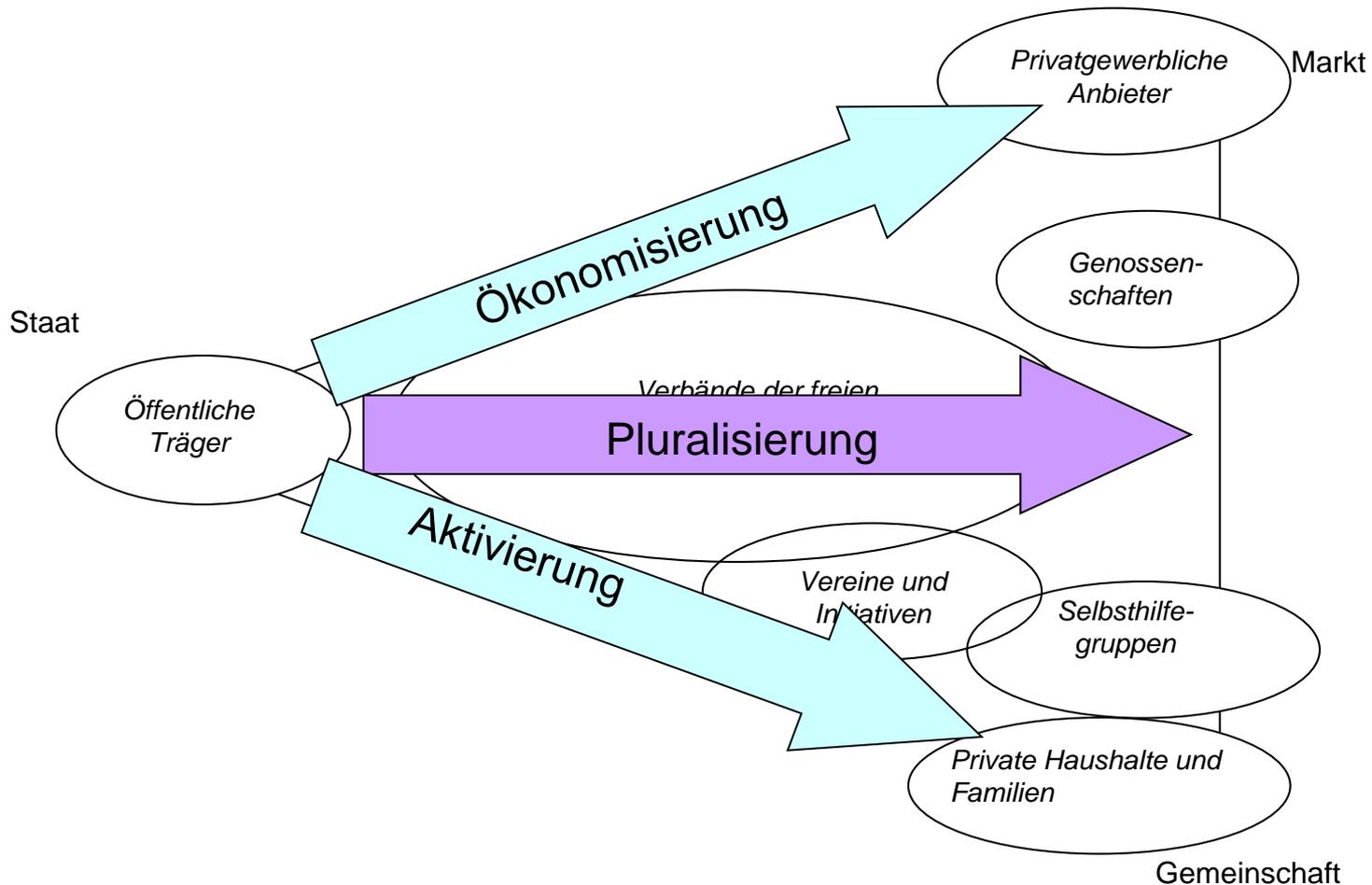
Auswege aus der Föderalismusfalle: Koordination und Kooperation als Chance

- Aufgabenwahrnehmung (Effektivität):
 - Nutzung der Netzwerkstrukturen zur Verbreitung von neuen Angeboten (z. B. AWO-Elternservice) und Koordinierung (z. B. „08000365000 – Eine für Alles“)
 - „Intrapreneurship“ (Grohs/Schneiders/Heinze 2014) und Diffusion in andere Gliedorganisationen (z. B. kultursensible Altenhilfe)
 - Verbände als Informationspool: Kommunikation erfolgreicher Modelle: z. B. Qualitätsgemeinschaften; drk-wohlfahrt.de/best-practice.html; <http://innovative-projekte.awo.org>
 - Gemeinsame Qualitätsstrategien (s. o.) und Markenbildung (z. B. „Blauer Elefant“)
- Ressourceneinsatz (Effizienz)
 - Realisierung von Skaleneffekten (z. B. WIBU im Einkauf; BfS; Stellenbörsen im recruiting; Rahmenverträge etc.).
 - Realisierung von Verbundvorteilen (z. B. Personalrekrutierung, –entwicklung und –management): z. B. Personalholding
 - Pooling von Kompetenzen (Querschnittsarbeitsgruppen; Geteilte Rechtsberatung etc., „Paritätische Geldberatung“)

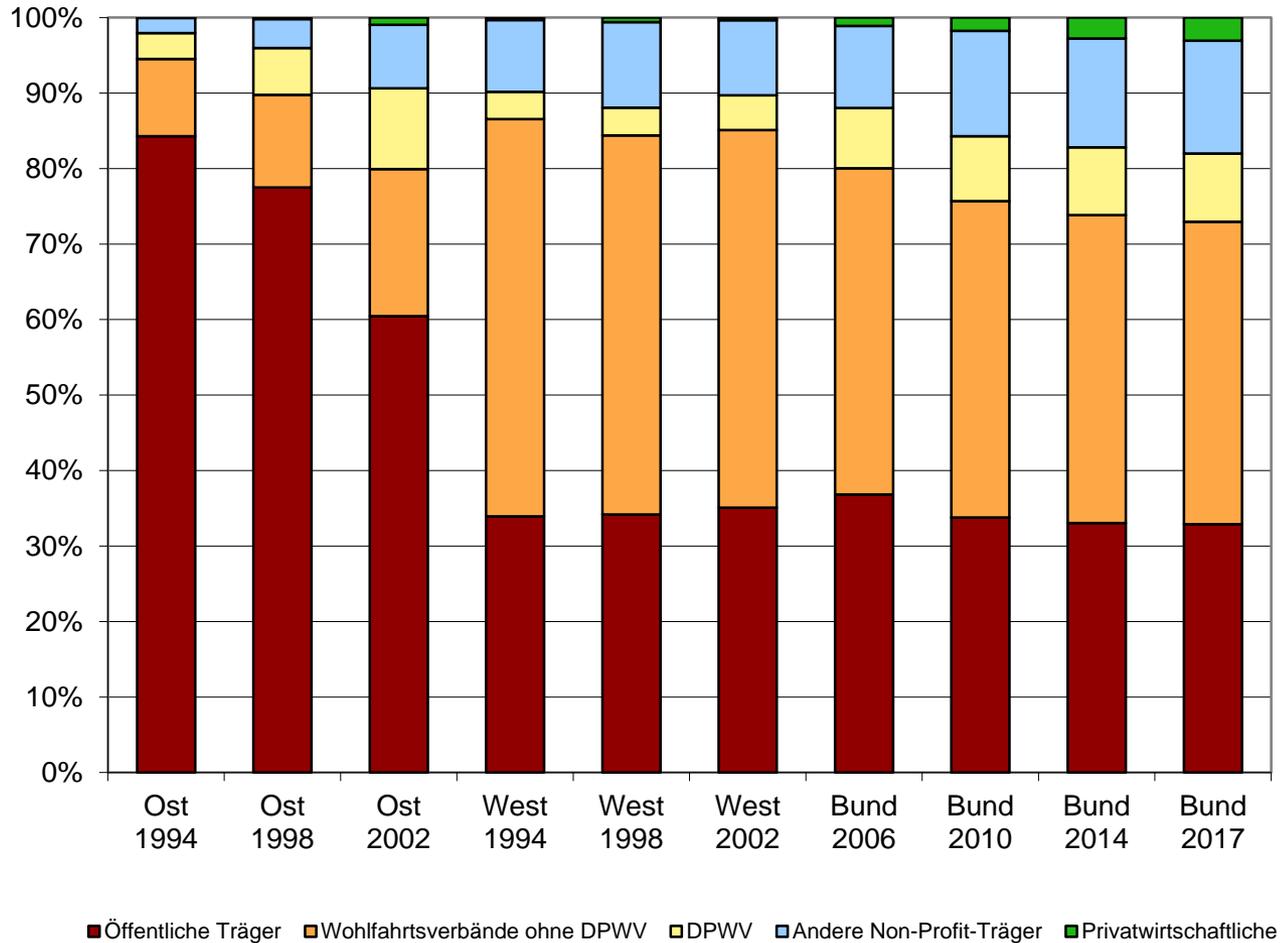
Spannungslinien in Entscheidungsstrukturen und interne Verteilungskonflikte

- Kleine versus große Einrichtungen (z. B. im Einkauf und in Beratungsfragen): Eigene versus geteilte Kompetenz
- Krisen und Skandalmanagement: Schwarze Schafe versus Markenkern
- Haupt- versus Ehrenamtlichkeit: Professionalität versus Wertorientierung
- Öffnung nach außen in neue Kooperationsstrukturen

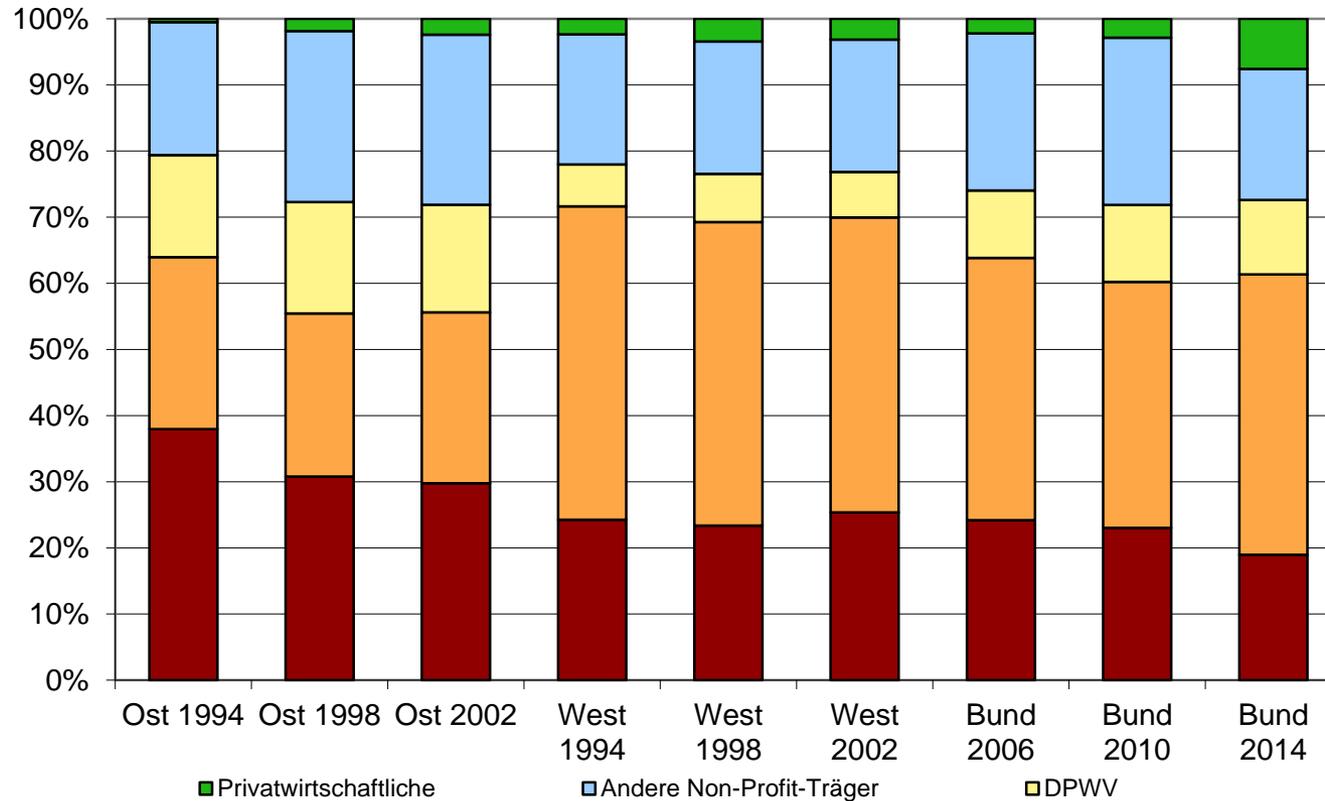
Postkorporatismus? Entwicklungslinien der Wohlfahrtsproduktion



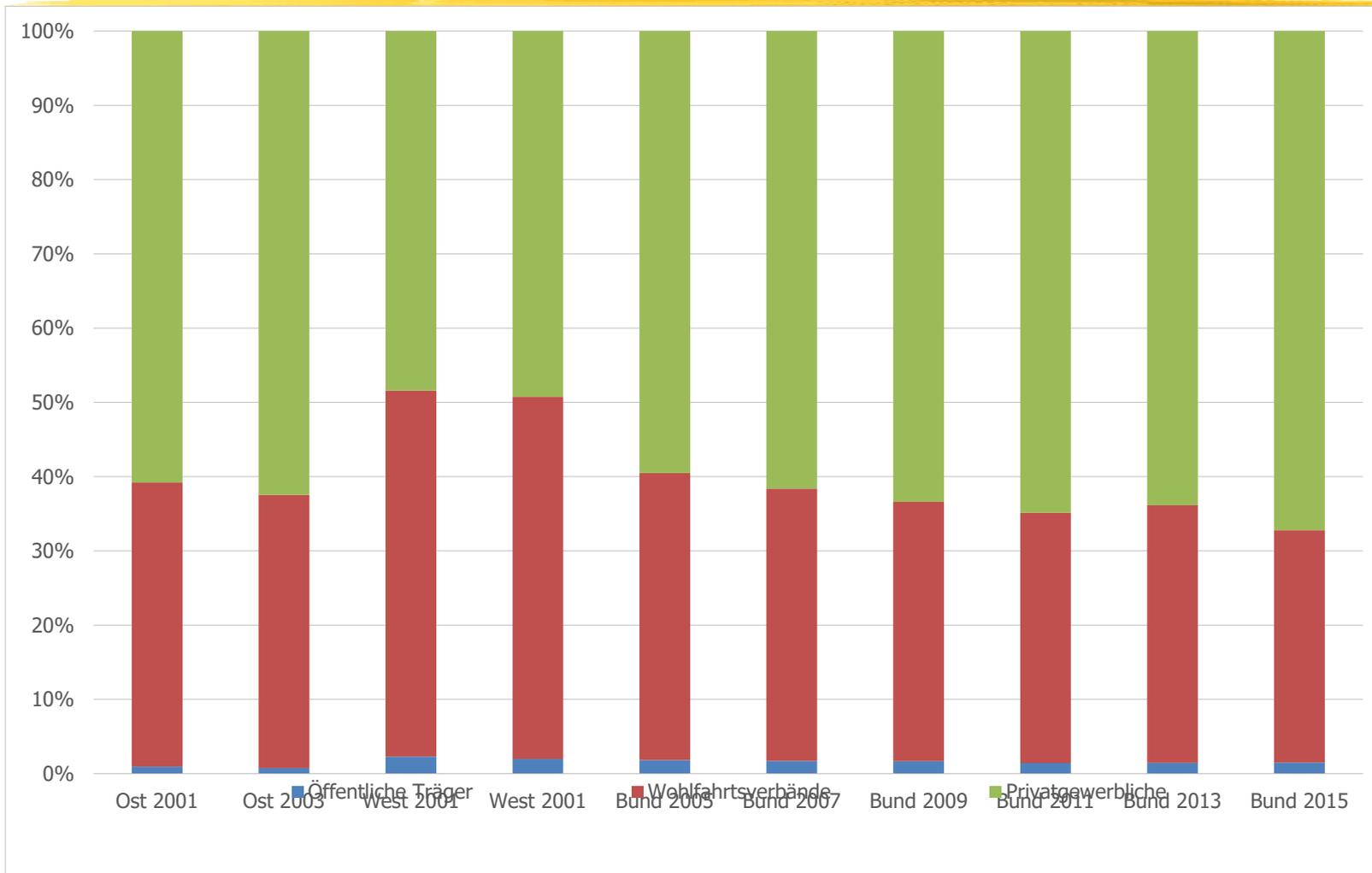
Beispiel Kitas



Kinder- und Jugendhilfe ohne Kitas



Beispiel Ambulante Pflege



Fazit

- Wohlfahrtsverbände bleiben dominante Anbieter sozialer Dienstleistungen in vielen Feldern und können personell ihre Stellung ausbauen
- Gleichwohl setzen geänderte gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen die Verbände unter Legitimations- und Ressourcendruck
- Die daraus resultierenden Spannungen führen zur Verstärkung der Spannungslinien zwischen Dienstleistungs- und Wertintegrationslogik (diese erweist sich als gravierender als die zwischen Mitgliedschafts- und Einflusslogik)
- Die Verbände können teilweise intern Ressourcen mobilisieren (Verbund- und Skalenerträge in föderalen Verbänden)
- Die Entwicklung führt aber zu einer Diversifizierung der Wohlfahrtsproduktion – insbesondere auf lokaler Ebene (Will und Skill in der Durchsetzung von Konsolidierungsimpulsen)

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

- Kontakt:

Prof. Dr. Stephan Grohs

Lehrstuhl für Politikwissenschaft

Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

Freiherr-vom-Stein-Str. 2

D-67346 Speyer

Telefon: +49 (0) 6232 654-453

Telefax: +49 (0) 6232 654-131

E-Mail: grohs@uni-speyer.de

Web: <http://www.uni-speyer.de/grohs>