

Eva van Hueth, Prof. Dr. Lutz Schumacher, Wolf Paschen

2.1 Die wirtschaftliche Situation

1992 spitzt sich die jahrelange wirtschaftliche Schieflage der AWO Bremerhaven zu. Zu lange waren wichtige Entscheidungen aufgeschoben und eine Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen versäumt worden. In einigen Einrichtungen schrieb man seit Jahren rote Zahlen, ohne dass die Geschäftsführung entschieden gegensteuerte. Es war in der Vergangenheit nicht gelungen, passende Antworten auf die neuen Anforderungen zu finden. Unternehmerisches Denken und Handeln fiel vielen der Verantwortlichen noch schwer. Schon 1987 hatte sich die SPD in der Bremischen Bürgerschaft, inhaltlich eng mit der AWO Bremerhaven verbunden, darüber verständigt, dass der Wohlfahrtsverband nicht in die Insolvenz geraten sollte. Über die Sozialbehörden und die finanzierenden Kommunen wurden angepasste Regelungen einer „Stück-für-Stück-Sanierung“ der AWO vereinbart. 1992 wird deutlich, dass diese keinen nachhaltigen Erfolg erzielten.

1992 arbeitet eine kleine Anzahl an Führungskräften bei der AWO, die neben qualitativen, auch ökonomische Ziele in der Durchführung ihrer Angebote verfolgen. Unter ihrer Leitung entwickelten sich weitestgehend rentable, fachlich versierte Altenpflegeheime und kontinuierlich wachsende Sprachheilkindergärten mit unterschiedlichen Angeboten und Hilfeformen. Ein ehrgeiziges Finanzmanagement, gute inhaltliche Arbeit, Innovationsfähigkeit und kontinuierliche Weiterentwicklung der Angebote zeichneten diese Einrichtungen aus. Insgesamt wehren sich Ehrenamt und Vorstand, die soziale Verantwortung der AWO Bremerhaven

E. van Hueth (✉) · L. Schumacher · W. Paschen
Case Studies, Leuphana Universität Lüneburg, Lüneburg, Deutschland
e-mail: case-studies@leuphana.de

zugunsten der neuen wirtschaftlichen Anforderungen auszurichten, und wollen beidem gerecht werden. Der Vorstand erhofft sich, die finanziellen Engpässe ein weiteres Mal durch Zuschüsse, Spenden und andere Zuwendungen auffangen zu können und erklärt seine Sicht im Jahresabschlussbericht:

Auf allen Ebenen und an allen Stellen wird Sparen gefordert. Wir als Kreisverband Bremerhaven stehen da auch mitten drin. Wir sehen und anerkennen, dass Bund, Land und Gemeinde ihre Ausgaben beschränken müssen. [...] Als AWO müssen wir soziale Ausgewogenheit fordern. Die Sanierung der Haushalte darf nicht auf dem Rücken der ‚kleinen Leute‘ bzw. durch Streichen oder drastische Kürzungen von Hilfen für Bedürftige geschehen. Ausgabenbegrenzungen sind vor allem in anderen als den Sozialbereichen notwendig. Wir im Kreisverband werden für Uns das Notwendige tun; wir werden die Stellenpläne und die Liste der konsumtiven Ausgaben durchforsten, um unsere Angebote noch sparsamer und wirtschaftlicher zu gestalten.

Der seit Kurzem amtierende Geschäftsführer Günther Rühle bewertet die Situation anders. Die Notwendigkeit eines eigenverantwortlichen Finanzmanagements und -controllings in allen Einrichtungen und darüber hinaus für das Gesamtunternehmen ist aus seinen Augen unerlässlich. Seine Botschaft an den Vorstandsvorsitzenden, als beide spät abends ihre Arbeit beendeten:

Ich glaube, wir müssen die „Schlagzahl“ verringern!

Antwort des Vorstandsvorsitzenden:

Ja – bald; sobald wir das neue Ufer erreicht haben.

Entscheidungen muss die Geschäftsführung jedoch gemeinsam mit dem Vorstand fällen. Trotz der erheblichen finanziellen Ausfälle des Kreisverbandes planen der Vorstandsvorsitzende und seine Beisitzer eine Reihe von Investitionen in die Gestaltung von neuen und veralteten Einrichtungen und deren Angeboten. Der Vorstand vertraut hier – im Widerspruch zu den radikalen staatlichen Kürzungen und zum Ärger der hauptamtlichen Geschäftsführer – nach wie vor auf Zuschüsse seitens der kommunalen Träger in Bremerhaven. Geschäftsführung und Vorstand haben unterschiedliche Ansichten darüber, dass in der Krise der Organisation weder neue Investitionen, noch die damit verbundenen Risiken abgesichert werden können.

Die Leitsätze der AWO

Die AWO kämpft mit ehrenamtlichem Engagement und professionellen Dienstleistungen für eine sozial gerechte Gesellschaft.

- Wir bestimmen – vor unserem geschichtlichen Hintergrund als Teil der Arbeiterbewegung – unser Handeln durch die Werte des freiheitlich-demokratischen Sozialismus: Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit
- Wir sind ein Mitgliederverband, der für eine sozial gerechte Gesellschaft kämpft und politisch Einfluss nimmt. Dieses Ziel verfolgen wir mit ehrenamtlichen Engagement und professionellen Dienstleistungen.
- Wir fördern demokratisches und soziales Denken und Handeln. Wir haben gesellschaftliche Visionen.
- Wir unterstützen Menschen, ihr Leben eigenständig und verantwortlich zu gestalten und fördern alternative Lebenskonzepte.
- Wir praktizieren Solidarität und stärken die Verantwortung der Menschen für die Gemeinschaft.
- Wir bieten soziale Dienstleistungen mit hoher Qualität für alle an.
- Wir handeln in sozialer, wirtschaftlicher, ökologischer und internationaler Verantwortung und setzen uns nachhaltig für einen sorgsamen Umgang mit Ressourcen ein.
- Wir wahren die Unabhängigkeit und Eigenständigkeit unseres Verbandes; wir gewährleisten Transparenz und Kontrolle unserer Arbeit.
- Wir sind fachlich kompetent, innovativ, verlässlich und sichern dies durch unsere ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

(AWO Bundesverband 2009, S. 9)

Ineffiziente Dienste und Einrichtungen, hohe Personalkosten und ein defizitäres Controlling und Finanzmanagement beeinträchtigen bereits in den 1980er-Jahren den unternehmerischen Erfolg des Wohlfahrtsverbands in Bremerhaven. Innerhalb von nur einem Jahr – von 1991 bis 1992 – bricht der Gesamtumsatz aus den Aufgabenfeldern Erziehungshilfen, Suchtarbeit, Beschäftigungsmaßnahmen und Migration von 4 Mio. DM auf 1,5 Mio. DM ein. Auch ein deutlich höheres Aufkommen an Beiträgen und Spenden, Zuschüssen und Zuwendungen reicht Ende 1992

nicht aus, diesen massiven Ertragsausfall auszugleichen. Die AWO Bremerhaven schließt das Jahr 1992 mit einem Jahresüberschuss von gerade einmal 207 DM ab und kann keinerlei Rücklagen, z. B. für neue Projekte, bilden. Die weitreichendste Folge davon: Im Dezember 1992 ist die pünktliche Zahlung der Gehälter inklusive der Sozialversicherungsbeiträge gefährdet.

Vorstand und Geschäftsführung fanden keine überzeugenden Antworten auf die neuen Herausforderungen. Sie standen mit 631 Mitarbeitern vor der Insolvenz. Die traditionellen Verbandsstrukturen und Steuerungsinstrumente erweisen sich zunehmend als ineffizient und ungeeignet. Der Paradigmenwechsel in der Wohlfahrtspflege – weg von einer privilegierten Stellung der Wohlfahrtsverbände als Partner des Staates hin zu einem Akteur auf einem deregulierten Markt für soziale Dienstleistungen – verlangte ein stärker markt- und wettbewerbsorientiertes Denken und Handeln sowie effiziente Prozesse und Strukturen, die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit garantieren.

Die Mitarbeiter in Verwaltung und Fachbereichen spürten die Sorge und Ratlosigkeit der Führung. Bisher hatte man versucht, die gewohnt positive Stimmung in der Organisation am Leben zu erhalten. Mittlerweile war es offensichtlich, dass die angedachten Lösungen für Stillstand und Problemlagen der Organisation keine Realisierung fanden. Große Unsicherheit verbreitete sich unter den Mitarbeitern. Diese Entwicklungen vollzogen sich vor dem Hintergrund der Werftenkrise in Bremerhaven. Seit den 80er-Jahren nahm die Arbeitslosigkeit in Bremerhaven massiv zu. Dies betraf viele Familien in Bremerhaven – auch die Mitarbeiter der AWO. Viele in der AWO Bremerhaven bangten selbst um ihren bis dato sicheren Arbeitsplatz. Gerade die weiblichen Beschäftigten waren durch die Arbeitslosigkeit ihrer Männer oft diejenigen, die den Familienunterhalt nun alleine sicherten. Dadurch war die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust groß.

Bremerhaven

Einwohner:	113.500 (Stand 30.09.2011)
Spezifikum:	bildet mit dem 60 km entfernten Bremen die „Freie Hansestadt Bremen“
Geschichte:	große Zerstörungen im Zweiten Weltkrieg, die Stadt verliert einen Großteil ihrer Bevölkerung.
1960er-Jahre:	wirtschaftlicher Aufschwung getragen durch maritime Wirtschaft (Hafen, Schiffbau, Fischerei), Eingliederung großer Flüchtlingskontingente und ausländischer Arbeitskräfte.

1970er-Jahre:	Strukturwandel im Hafensektor: zunehmende Bedeutung der Luftfahrt. Flugzeuge ersetzen teilweise die klassischen Schifffahrtswege.
1980er-Jahre:	Krise der Schiffbauindustrie: Sterben der Werften beginnt.
1990er-Jahre:	Fortsetzung des Ausbaus der Containerkapazitäten, Umbau des Fischereihafens zum Zentrum für Lebensmittelindustrie, nur wenige kleine bis mittelgroße Werften überleben.
Arbeitslosigkeit:	von 1999 bis 2010 liegt die Arbeitslosenquote nicht unter 14,3 %, zeitweise ist sie doppelt so hoch wie die Arbeitslosenquote für Gesamtdeutschland
Armut:	Laut einer UNICEF Studie leben 2007 38,4 % der Minderjährigen, 40,3 % der 15-Jährigen in Armut, in einigen Stadtteilen sind es 2007 bis zu 50 %.

2.2 Der Führungswechsel

Januar 1992: Der Geschäftsführer, Kollegen und Mitarbeiter der AWO Bremerhaven stehen unter Schock. Völlig unerwartet erreicht sie die Meldung, dass der stellvertretende Geschäftsführer und Leiter des Fachbereichs Psychiatrie und Sucht der AWO, Tjark Runge, aufgrund eines Herzinfarkts verstorben ist. Mit seinem Ableben verliert die AWO Bremerhaven – in der wirtschaftlich angespannten Situation – eine visionäre Führungspersönlichkeit. Tjark Runge war für die Neuausrichtung der AWO Bremerhaven eingetreten und hatte vielen Mitarbeiter Zuversicht vermittelt.

Bereits mit Beginn der 1980er-Jahre hatten der Vorstandsvorsitzende Dr. Bernd Fischer und die Geschäftsführung mit Rolf Baumgart und Tjark Runge in der Stellvertretung Veränderungsnotwendigkeiten identifiziert: Eine geringe Nachfrage von finanziell aufwendigen Angeboten und fehlerhafte Preis-Leistungs-Kalkulationen führten zu erheblichen Umsatzverlusten. Zusätzlich verfügt die Organisation auch zu Beginn der 1990er-Jahre über kein langfristiges Finanzmanagement, es werden unterschiedliche, wenig geeignete EDV-Buchhaltungsprogramme verwendet. Die Einrichtungen verantworten ihr finanzielles Management weitestgehend unabhängig vom Gesamtverband. Eine entsprechende Unübersichtlichkeit und kaum zu

kontrollierende Risiken für die Hauptgeschäftsführung sind die Folge. So kam es auch zu einer Umwandlung des großen Sozialverbandes in die AWO, die gesellschaftsrechtliche Vorteile mit sich brachte. Gleichzeitig entschied sich der Verband dazu, die genossenschaftlichen Mitbestimmungsstrukturen aufrecht zu erhalten.

Ein solches „Risiko“ stellt beispielsweise das Kinderkurheim der AWO Bremerhaven auf der Insel Langeoog dar. Das Heim ist eine der traditionellen, aber defizitären Einrichtungen der AWO Bremerhaven. Kinderkuren gelten 1992 als nicht mehr zeitgemäß. Krankenkassen übernehmen die aus dieser Leistung entstehenden Kosten nur noch in seltenen Härtefällen. Im Geschäftsjahr 1992 schreibt die Einrichtung auf der Nordseeinsel rote Zahlen in einer Summe von über 380.000 DM. Es ist das zwölfte defizitäre Jahr in Folge. Als wertorientierte Gliederung der AWO, die Solidarität und Gerechtigkeit mit ihrem Wirken sicherstellen möchte, wehrt sich der Kreisverband in Bremerhaven dagegen, traditionsreiche Einrichtungen zu schließen und ihre Mitarbeiter zu entlassen. Doch die Organisation ist nicht mehr in der Lage, diese Verluste weiter auszugleichen. Der Vorstandsvorsitzende Dr. Bernd Fischer verantwortet sich dazu in seinem Bericht 1992:

Das größte Sorgenkind ist und bleibt für den Vorstand und insbesondere für mich das Kinderkurheim auf Langeoog. Ich lege heute Rechnung für das zwölfte Jahr unter meinen Vorsitz ab und in diesem Punkt hat sich nichts geändert. Im Kurheim wird gute Arbeit geleistet, aber die Nachfrage ist nicht ausreichend. Eine AWO-adäquate Lösung des Problems, der Erhalt des Zweckes des Hauses für soziale Aufgaben und der Erhalt der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter, habe ich in all den Jahren trotz vielfacher Anstrengungen nicht erreicht.

Mit Beginn der 1990er-Jahre zeichnete sich die zunehmende Privatisierung des Sozial-, insbesondere des Pflegemarktes in der Region Bremerhaven ab, wodurch sich der Wettbewerbs- und Kostendruck für die AWO verstärkt. Wenige in der AWO Bremerhaven stellen sich diesen neuen Anforderungen mit Offenheit und Zuversicht. Als traditionelle Organisation der freien Wohlfahrtspflege hat sich das Bewusstsein einer sozialstaatlichen Privilegierung tief verankert. Sich als Organisation von dieser durchaus angenehmen Vorstellung zu lösen und sich als ein Marktakteur zu begreifen, der im Wettbewerb mit anderen Akteuren steht, fällt nicht nur dem Vorstand, sondern auch Mitarbeitern und Führungskräften immer noch schwer. Viele der Betroffenen wollen nicht wahrhaben, dass neue Zeiten angebrochen waren. Die hauptamtliche Geschäftsführer Rolf Baumgart und sein Stellvertreter Tjark Runge hatten die finanzielle „Lähmung“ der Organisation gegenüber Vorstand und Einrichtungsleitern deutlich kommuniziert. Die Kreisverbandsstrukturen und die Aufstellung als Verein bedingen die gemeinsame Führung

durch Ehrenamt und Hauptamt. Baumgart versteht sich dabei als sozialer Unternehmer. Expansion und die ständige Weiterentwicklung erfolgreicher Angebote motivieren ihn.

Tjark Runge in der Funktion der stellvertretenden Geschäftsführung gilt als Visionär der Sozialen Arbeit mit entsprechend großer Nähe und dem „richtigen Draht“ zu den Einrichtungsleitern. Der ehrenamtliche Vorstandsvorsitzende Dr. Bernd Fischer ist in seinem zwölften Dienstjahr als er dem wirtschaftlichen Aus der AWO Bremerhaven direkt ins Auge blicken muss. Dr. Bernd Fischer, selbst Jurist und Geschäftsführer der Industrie- und Handelskammer Bremerhaven, engagiert sich nicht nur kommunal und landespolitisch. Er wirkt auch in der Grundsatzkommission des Bundesverbandes der AWO, der Verbandskontrolle und internationalen Vertretung aktiv mit. Die Veränderungen in Sozialgesetzgebung und Finanzierungsgrundlage hatten ihn für die notwendige Entwicklung der Sozial- und Gesundheitsdienste sensibilisiert. Gleichzeitig fühlt er sich der erreichten Kontinuität und Qualität der AWO-Angebote und dem Erhalt der Arbeitsplätze für die AWO-Mitarbeiter verpflichtet. Dabei ist ihm wichtig, sich für diejenigen Menschen in Bremerhaven einzusetzen, deren Familien von den Folgen der Wertenkrisen und der massiven Arbeitslosigkeit betroffen sind. In seiner Person und einem vertrauensvollen Verhältnis zur Geschäftsführung und den Einrichtungsleitern hatte er die Unternehmenskultur der AWO jahrelang geprägt und das Fundament eines kontinuierlichen Miteinanders begründet. Mit Hilfe seiner politischen Kontakte organisiert er in seiner Amtszeit die Vorstandsbesetzung durch AWO-Mitglieder, die diese Neuausrichtung mit tragen, und erschließt Kooperationen und neue Tätigkeitsbereiche, z. B. in den neuen Bundesländern und Osteuropa.

Mit Einsicht in die mäßigen Ertragslagen der AWO hatte Fischer zusammen mit der Führung eine Strategie von Ausweitung, Professionalisierung und Konsolidierung der Angebote verfolgt. Man hatte keine Rückschritte machen wollen. Mit Rolf Baumgart fand er Mitte der 1980er-Jahre einen Partner mit gleichen Interessen und gutem unternehmerischen Gespür. Die fachliche Expertise aller AWO-Einrichtungen und die Innovationskraft der wirtschaftlich erfolgreichen Dienste sollte mit größtmöglicher Einbindung der zentralen Kostenträger die „Selbstheilung“ der Organisation und ihrer defizitären Stellen sicherstellen. Doch der Prozess gestaltete sich schwierig. Die Auseinandersetzungen in der Führung von Hauptamt und Ehrenamt waren mit Ende der 1980er-Jahre stärker geworden. Insbesondere die Kommunen zogen sich unter den eigenen Sparanforderungen aus Finanzierungshilfen zurück und kritisierten gleichzeitig die aus ihrer Sicht teilweise intransparenten Kostenaufstellungen einiger Dienste und Hilfen.

Rolf Baumgarts Bestreben, weiteren Investitionen seitens des Vorstands gegenzusteuern und die finanziell eigenständige Sicherung des Kreisverbands

voranzustellen, scheitert. Ehrenamt und Vorstand hoffen und vertrauen weiterhin auf die Hilfe von bisherigen Geldgebern.

Durch die tradierten Strukturen der gleichberechtigten Verbandsführung durch Ehrenamt und Hauptamt sind die Möglichkeiten für Baumgart, unternehmerisch zu handeln, begrenzt. Er möchte auf der Grundlage von realistischen Einschätzungen entscheiden und handeln und der Führung der Geschäfte – trotz der Verbundenheit zur sozialen Arbeit und Hilfe – ökonomische Maßstäbe zugrunde legen. Theoretisch pflichtet man ihm zwar immer wieder bei, doch in der tatsächlichen Bewältigung der Anpassungsprobleme der AWO tun sich viele schwer. Der Vorstandsvorsitzende selbst nimmt an den Diskussionen der Ideen zur Neustrukturierung der AWO-Gliederungen mit Hilfe sozialer Managementansätze in Ausschuss und Kontrollkommission des Bundesverbands teil und verfügt für jene Zeit über aktuelles Wissen in diesem Bereich. Die praktische Umsetzung der Veränderungen jedoch vermeidet er. Einrichtungs- und Personalerhalt liegen ihm noch zu sehr am Herzen. Seine Eingeständnisse in Bezug auf das zurückliegende Geschäftsjahr 1992 spiegeln die unerfüllten Hoffnungen und Hilflosigkeit wider:

Ich verhehle nicht, dass die Sparpolitik auch an uns nicht vorbeigegangen ist. Es gab Überlegungen der Stadt, bis zu drei der Seniorenbegegnungen ganz zu schließen, weil sie nicht länger zu finanzieren sind.

Auch ist es uns nicht gelungen, die mit der Stadt abgesprochene Renovierung der Treffs durchzuführen. Wir gehen aber davon aus, dass wir die Renovierung der Altentagesstätten durchführen können, sodass den Bürgern dieses Angebot erhalten bleibt ...

[...] wir haben eine Kompromiss-Linie entwickelt, die darauf hinausläuft, dass wir eine Tagesstätte / Nachbarschaftstreff schließen würden, hoffen aber, vielleicht auch dies noch zu verhindern, indem wir die Eigenmittel erhöhen und gleichzeitig die Stadt nicht aus ihrer Verantwortung entlassen.

[...] die Einrichtungsleitungen mit ihrem Personalstab arbeiten daran, die notwendigen Einsparungsmaßnahmen umzusetzen, ohne dies auf die Qualität der Pflege umschlagen zu lassen.

Man rechnet, dass aufgrund der Haushaltssanierung des Landes Bremen einige Prozente in diesem Jahr eingespart werden müssen. Bei 7,8 Mio. DM bedeutet dies für das Lotte-Lemke-Haus etwa 300.000 DM – inklusive den ABM-Einsparungen und zukünftigen Einsparungen der Bundesregierung im Bereich des Zivildienstes.“

Diese erforderlichen Umsetzungen betreffen auch die Senioren- und Pflegeheime Gerhard-von-Heukelum Haus und die Villa Schocken. Konkrete Um- und Ausbaupläne [...] liegen in den Schubladen. Wir kommen nicht dazu, die erforderlichen Investitionen zusammenzubringen. Wenn wir jedoch das Niveau in der Altenpflege

in den 90er-Jahren beibehalten und aufstocken wollen, sind Änderungen im Sanitär- und Gemeinbereich vorzunehmen. Wie wir das bei der finanziellen Großwetterlage bewerkstelligen sollen, wissen wir derzeit nicht. [...] es wird eine Menge Phantasie geben müssen, um in Zukunft solche Projekte noch realisieren zu können.

Die Pflege ist der größte Bereich unserer Sozialstation. Dort sind etwa 130 Mitarbeiter mit einer vereinbarten Mindeststundenanzahl beschäftigt. Das jährliche Umsatzvolumen liegt weit über 300 Mio. DM. In diesem Bereich haben wir 1992 einen Verlust von 110.000 DM gemacht. 28,65 DM Stundensatz entspricht noch nicht den finanziellen Anforderungen.

Auch Tjark Runge war einer derjenigen, die verstanden hatten, dass die AWO Bremerhaven sich verändern muss, um eine Zukunft zu haben. Er wies auf die wirtschaftlichen Schiefagen hin und versuchte, neue Wege zu gehen. Aufgrund seines hohen fachlichen Anspruchs, seiner Leidenschaft für die Soziale Arbeit und der Bereitschaft, sich den neuen Herausforderungen zu stellen, war er für viele Mitarbeiter und Führungskräfte ein Vorbild und eine Person, auf die sie in den schwierigen Zeiten vertrauten. Er hatte inhaltlich-fachliche Prioritäten gesetzt, jüngste Projekte sollten konsolidiert und kontinuierlich ausgerichtet werden. Nach der Krise könne man innovative und erfolgreiche Angebote Stück für Stück weiter ausbauen. Neue Investitionen sollten seiner Meinung nach auf Eis gelegt werden.

Der Professionalisierungsprozess der AWO Bremerhaven unter Rolf Baumgart steht 1992 zum Zeitpunkt des personellen Verlustes seines Stellvertreters Runge noch ganz am Anfang. Nun liegt es an Baumgart, zeitnah einen Nachfolger für seine Stellvertretung zu finden. Er möchte – gerade mit Blick auf seine Entscheidung, das „sinkende AWO-Schiff“ für eine lukrative Stelle im privaten Pflegemarkt zu verlassen – auch sein baldiges Ausscheiden vorbereiten und die AWO Bremerhaven in guten Händen zu wissen. Gegenüber seiner bisherigen Tätigkeit in der AWO erhofft er sich mit dem Wechsel in die Privatwirtschaft mehr Raum und Autonomie für unternehmerisches Handeln. Baumgart kennt das kollegiale Umfeld seines ehemaligen Stellvertreters Tjark Runge gut und macht es zur Grundlage der Auswahl seines Nachfolgers.

Tjark Runge und der junge Streetworker Günther Rühle hatten seit 1983 im Fachbereich Sucht und Drogen der Stadt Bremen zusammengearbeitet. Im Laufe der Jahre konzipierten sie gemeinsame Suchtprojekte und gründeten – zur unabhängigen Durchführung ihrer Projekte – den Bremer Suchtverein e. V. Tjark Runges Engagement und Visionen einer an Klient und Bedarf angepassten, nach Wirtschaftlichkeit strebenden Sozialen Arbeit prägen bereits den jungen Kollegen Rühle. Nach Runges Vorbild und im Sinne seiner Führung „auf Augenhöhe“ übt er seine Tätigkeit als Sozialarbeiter und Leitungskraft aus. Auf seine Empfehlung ist

der in der Bremer Szene der Sozialen Arbeit als Querdenker bekannte Rühle 1992 als Leiter einer Forschungs- und Bildungsstätte zur Geschichte der Arbeiterbewegung in Bremerhaven tätig. Betroffen und erschrocken über den plötzlichen Tod seines engen Freund und Kollegen Runge, empfindet Rühle es als seine Pflicht, auf Bitte von Rolf Baumgart die Nachfolge Runges anzutreten. Nur vier Monate nach Eintritt Rühles in die Geschäftsführung, realisiert Rolf Baumgart seinen Plan, die AWO zu verlassen und wechselt in die Geschäftsführung eines großen privaten Anbieters von Pflegedienstleistungen im Raum Bremerhaven.

Die plötzlichen Wechsel an der Spitze und die sich zuspitzende wirtschaftliche Lage der Organisation erzeugen weiterhin große Ungewissheit bei den Mitarbeitern und Einrichtungsleitungen. Durch Baumgarts Entscheidung, die AWO zu verlassen, ist der Vorstand nun gezwungen, schnell einen geeigneten Nachfolger zu finden. Mit der Neubesetzung der hauptamtlichen Führung des Kreisverbands betraut, scheuen Dr. Fischer und der ehrenamtliche Vorstand, diese Entscheidung allein mit dem seit Kurzem amtierenden Stellvertreter Günther Rühle zusammen zu fällen. Dr. Bernd Fischer holt sich Rat und Unterstützung bei seinem Kollegen, dem Bundesgeschäftsführer der AWO in Berlin. Dieser empfiehlt ihm, „Rühle in die Sache zu bringen“ und mit dem Juristen Herrn Dr. Heinrich Schmitt – selbst jahrelanges ehrenamtliches Mitglied der AWO in Berlin – „gleiche Interessen“, auch in der Führung der AWO Bremerhaven, zu wahren. Günther Rühle kommt aus Sicht des Vorstands als möglicher Ersatz vorerst nicht infrage. Zwar hat er schnell eine gute Kommunikation mit den Einrichtungsleitern gefunden, ist fachlich hochmotiviert und entwickelt pragmatische Lösungen, dennoch erscheint er aus Sicht des Vorstands noch zu jung und unkonventionell.

Auf Empfehlung des AWO Bundesverbandes wird Herr Dr. Heinrich Schmitt, der bis dahin ehrenamtlich im AWO Kreisverband tätig war, neuer Geschäftsführer. Dies trifft nicht bei allen Mitarbeitern auf Zustimmung. Insbesondere die Einrichtungsleitungen äußern Kritik über diese Personalentscheidung. In ihrer Funktion nehmen Sie im Einrichtungsverbund eine Schlüsselfunktion ein. In ihrer Tätigkeit müssen sie die fachlich-qualitativen Ansprüche der Fachbereiche mit den Wirtschaftlichkeitsanforderungen des gesamten Verbands verbinden. Hier müssen Lösungen entwickelt werden, in welcher Form eine gleichbleibend hohe Wirkkraft der Leistungen, Effizienz und niedrige Personalkosten gewährleistet werden kann. Zur Unterstützung und Realisierung dieser Aufgaben wünscht man sich eher eine erfahrene Person der Sozialen Arbeit, die fachliches Wissen mitbringt und praktische, zeitnahe Lösungen entwickeln kann. Doch der Vorstand stellt sich hinter die Personalentscheidung in Richtung Herrn Dr. Heinrich Schmitts. Man möchte die AWO nicht zu lange ohne die rechtliche Führung durch einen Geschäftsführer lassen. Dieser soll aus Sicht des Vorstands in erster Linie „die Finanzen in Ordnung bringen“.

Sechs Monate später: Erna Bülter, Begründerin und Einrichtungsleiterin von zwei Sprachheilkindergärten der AWO in der Region Küste beschreibt diese Zeit:

Es gab mit dem damaligen Geschäftsführer Herrn Schmitt bereits in seiner Probezeit eine Menge Probleme im Bereich Arbeitsorganisation und Absprachen. Meine Kollegin und ich haben Herrn Rühle in seiner damaligen Funktion als stellvertretendem Geschäftsführer einiges davon rückgemeldet, denn, wir konnten Anträge stellen und Gespräche führen – es lief einfach zu wenig. Gegenüber dem Vorstandsvorsitzenden äußerte ich bereits früh meine finanziellen Sorgen um meine eigene Einrichtung und den Gesamtverband. Ich erinnere mich noch an meine Worte: „Herr Vorsitzender, wenn wir insgesamt so weiter machen, sind wir, als AWO Kreisverband bald pleite!

Die Kritik der Leitungskräfte am Geschäftsführer Herrn Schmitt wächst. Ihm wird Entscheidungsschwäche vorgeworfen. Es war das eingetreten, was die Einrichtungsleiter befürchtet hatten. Der neuen Führung fehlte der Blick für die soziale Praxis. Man fand kaum gemeinsame Lösungen für drängende Entscheidungen. Dr. Heinrich Schmitt spürte mit Amtsbeginn die Skepsis, die ihm seitens der Einrichtungen entgegen kam. Der Handlungsbedarf nahm zu, viele Leitungskräfte sorgten sich um den Fortbestand ihrer Einrichtungen und suchten nach Unterstützung – wie gewohnt auf „Augenhöhe“ – mit der Leitung. Um das eigene Überleben zu sichern, galt es, die eigenen Angebote teilweise neu zu organisieren, Personal einzusparen und alle anfallenden Kosten weiter zu reduzieren. Man stand mit Angst und Hoffnung vor den Veränderungen und teilweise schmerzhaften Prozessen. Es sollte das Möglichste erhalten bleiben. Nachdem man im Jahr 1990 im Zuge von Angebotsausweitungen neues Personal eingestellt hatte, stiegen nun die Personalkosten von 16 Mio. DM auf 22 Mio. DM an. Diesen Personalumfang kann sich die AWO nach dem Einbruch der Umsätze um 60 % im Jahre 1992 nicht mehr leisten. Flächendeckende Personalreduktion muss angesichts dieser Zahlen Ziel der AWO werden.

So heißt es im Bericht des Vorstandsvorsitzenden 1992:

Wir im Kreisverband werden für uns das Notwendige tun; wir werden die Stellenpläne und die Liste der konsumtiven Ausgaben durchforsten, um unsere Angebote noch sparsamer und wirtschaftlicher zu gestalten. Die Geschäftsführung arbeitet mit den Einrichtungsleitungen an diesem Thema, Der Vorstand wird sie darin unterstützen, aber auch darin, falsche Sparanforderungen gegenüber Politik und Öffentlichkeit abzuwehren.

Zu vielen Anforderungen sah sich Dr. Heinrich Schmitt gegenüber. Die enorme Verantwortung machte ihm zu schaffen. Es fehlte ihm an der fachlichen Expertise,

um „von oben“ zeitnahe Entscheidungen treffen zu können. Auch der Dialog mit Einrichtungsleitungen, um Fragen fachlich zu klären und gemeinsame Handlungsstrategien zu entwickeln, fiel ihm schwer. Diese Überforderungen und eine mangelnde Selbstreflexion eigener Schwächen mündeten in einem Verhalten der Vermeidung. Einrichtungen fühlen sich alleingelassen, weitere Konfrontationen wurden gescheut. Wichtige Termine ließ er wiederholt durch seine Sekretärin absagen. Die Geschäfte des Kreisverbands standen still, geplante Baumaßnahmen lagen brach, niemand wusste mehr, wie es operativ weitergehen konnte.

Die allgemeine Unzufriedenheit über die Passivität der Führung veranlasst den Vorstand im Dezember 1992 zur Klärung der Situation, eine Leitungskonferenz auf Langeoog abzuhalten. Die offene Kritik der Leitungskräfte entwickelt sich schnell zu einer Vielzahl an Vorwürfen, die den Geschäftsführer an seine persönlichen Grenzen stoßen lassen. Die AWO zeichnete sich bislang durch eine offene Kultur aus. Die eigene Meinung und Missstimmung frei zu äußern, war ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Es ist eine Sitzung voller Emotionen, persönlichen Enttäuschungen und Ängsten, auf allen Seiten. Der Vorstand ist ungehalten über die „rasante Talfahrt“ unter Dr. Schmitt. Dieser weist die Schuld von sich und ist sichtlich angegriffen. Aus seiner Sicht war es unmöglich, die vor einem halben Jahr bereits erkannte Schieflage der AWO noch aufzufangen. Er wollte nicht als Sündenbock für die jahrelangen Fehler anderer dastehen. Er hatte den Posten aus Ehr- und Pflichtgefühl angenommen. Persönliche Vorwürfe an zwei der stärksten Kritikerinnen und AWO-Pionierinnen, Erna Bülter und ihre Kollegin Yvonne Schnittger, sind die Folge. Dr. Schmitt bezeichnet sie als „Intrigantinnen“.

Die beiden Frauen sind empört und verlassen den Raum. Von jeher waren sie an der fachlichen und organisationalen Weiterentwicklung und Auseinandersetzung interessiert gewesen, doch jetzt schien die Situation unter der aus ihren Augen verantwortungslosen Führung Schmitts ausweglos. Beide Mitarbeiter entschieden sich noch am gleichen Nachmittag, ihre Kündigungen einzureichen.

Die Sitzung endet im Hinblick auf gemeinsame Entscheidungen für alle Beteiligten erfolglos. Die Differenz der Interessenslagen und Sichtweisen zwischen Einrichtungsleitung und Dr. Schmitt ist nicht mehr auszugleichen. Dr. Bernd Fischer wie dem gesamten Vorstand ist klar, dass hier gehandelt werden muss. Die Organisation konnte es sich in diesem Augenblick nicht erlauben, tragende Schlüsselpersonen wirtschaftlich starker Einrichtungen zu verlieren.

Günther Rühle, im Austausch mit allen Beteiligten, weiß um die Entscheidung der beiden Kolleginnen. Auf Drängen der anderen Leitungskräfte soll gleich nach Ausgang der Leitungskonferenz eine außerordentliche Vorstandssitzung einberufen werden.

Hier entscheidet der Vorstand gemeinsam mit Günther Rühle als Stellvertreter, Herrn Schmitt nach nur sieben Monaten als Geschäftsführer zu kündigen. Dr. Heinrich Schmitt muss die AWO Bremerhaven verlassen und wird mit 50.000 DM abgefunden. Noch am gleichen Abend entschuldigt sich Günther Rühle mit einem Blumenstrauß bei beiden betroffenen Einrichtungsleiterinnen. Sie ziehen ihre Kündigung zurück.

Obwohl er erst kurze Zeit als stellvertretender Geschäftsführer tätig ist, hat sich Günther Rühle beim Vorstand und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Respekt und Vertrauen verschafft. Seine Kollegen schätzten seine fachliche Expertise, Vertrauenswürdigkeit und direkte Art. Während der Turbulenzen in den Führungsreihen bewies er Rückgrat. In zurückliegenden Leitungskonferenzen setzte er sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Erna Bülder beschreibt seine Haltung während der Konflikte zwischen Einrichtungsleitungen und Geschäftsführung Ende 1992 so:

Im Gegensatz zu den normalen fachlichen Diskussionen schwieg die Mehrheit in dieser Krisensitzung auf Langoog. Nur wenige hatten den Mut zu eigenen Positionen dem damaligen Geschäftsführer gegenüber. Das hatte Gründe, denn mit Kritik und Anregungen wurde von seiner Seite nicht wertschätzend umgegangen. Er versuchte Entscheidungen ‚von oben‘ durchzuführen, bis er merkte, dass wir Mitspracherecht einforderten und Entscheidungen bislang gemeinsam mit der Führung entwickelten. Als meine Kollegin und ich von ihm als Verräterinnen beschimpft wurden, widersprach allein Günther Rühle. Unsere Kollegen und Kolleginnen schwiegen nur betroffen.

Die zurückliegenden Auseinandersetzungen motivieren den Vorstand zur gemeinsamen Abstimmung mit den Leitungskräften. Sein bis dahin ausgebautes „Standing“ in der AWO führt zu einem eindeutigen Votum für Günther Rühle: Der Sozialarbeiter Günther Rühle soll mit 38 Jahren – obwohl er über keine explizite Managementausbildung verfügt – die Geschäfte des Kreisverbandes mit einer Belegschaft von 631 Mitarbeitern übernehmen. Dr. Bernd Fischer formuliert im Namen des Vorstands das Motto für das kommende Geschäftsjahr 1993:

Ich danke Günther Rühle für sein beherztes Einspringen in die neue Funktion. [...] Meinen Bericht für das Jahr 1992 möchte ich schließen mit dem Bekenntnis und mit der Verpflichtung, dass die AWO Bremerhaven weiterarbeiten wird mit dem Ziel, mehr Freiheit, mehr Gerechtigkeit, mehr Solidarität in unserer Gesellschaft zu schaffen. Unsere Arbeit gilt allen, die Hilfe nötig haben. Dazu sind wir alle bereit, dazu sind wir Mitglieder der AWO!“ (Bericht des Vorstandsvorsitzenden 1992)

Günther Rühle in der Funktion des hauptamtlichen Geschäftsführers formuliert es anders:

Die AWO war zu dem Zeitpunkt bereits faktisch insolvent. Das war ein Grund, warum es keine aufwendige Suche nach einem neuen Geschäftsführer geben konnte. Für mich ist es eine ‚Herkules-Aufgabe‘ ein fast bankrotttes Unternehmen zu übernehmen. Vor diesem Hintergrund gibt es eine unausweichliche, zwingende Aufgabenstellung: die Zahlungssicherstellung der nächsten Löhne und Sozialversicherungen. In der gesamten Organisation herrschte Verwirrung: Kaum abgestimmte und mangelhafte Verwaltungsabläufe, fernab von jeglicher Managementstruktur – eben ein nicht-wirtschaftlicher ‚denkender Verein‘, der den Punkt eines radikalen Umschwungs mit den nötigen Veränderungen zu Beginn der 90er-Jahre versäumt hatte. Ein Bild mag dies verdeutlichen: Der damalige Finanzchef hatte einen dieser kleinen Klappkalender. Auf dem Hauptdeckblatt standen die notwendigen Zahlungsein- und -Ausgänge. Zahlungen der Behörden, Pflegesätze usw. Das war das ganze ‚Controlling‘ des Kreisverbandes. Es herrschte eine extreme Unübersichtlichkeit im Bereich der Gewinn- und Verlustrechnungen. Das musste in kürzester Zeit verändert werden.

Sozialwirtschaft

van Hueth, E.; Schumacher, L.; Paschen, W.;

Kuchenbuch, M.

2017, XIII, 64 S. 7 Abb., 1 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-662-54005-3