

**An ihren Werten soll man sie erkennen –  
Die Identität der Suchthilfe und die Kultur ihrer Mitarbeiter(innen)**

***Wolfgang Scheiblich, Köln***

Meine sehr geehrten Damen und Herren, liebe

Kolleginnen und Kollegen,

es sei ein Angriff auf unsere Werte, sagte Barak Obama nach den Anschlägen in Paris am Freitag, den 13. November 2015, also vor genau 2 Wochen. Ein Angriff auf unsere Werte und auf unsere Wertegemeinschaft sei es, bestätigten fast einhellig die europäischen Staatslenker und -lenkerinnen. Als höchster Wert – da waren sich alle einig – wurde die Menschlichkeit genannt, die hier angegriffen wurde.

Wenn wir von Werten sprechen, meinen wir in der Regel etwas Großes, etwas Übergreifendes, etwas Verbindendes, das man gar nicht immer näher beschreiben muss, weil wir ja ohnehin zu wissen glauben, was damit gemeint ist, denn jeder Mensch assoziiert etwas mit dem Begriff ‚Wert‘, jeder Mensch verfolgt Werte, jede Gesellschaft basiert auf Werten und niemand wundert sich heute, wenn ihr Zerfall befürchtet, wenn ihre gesellschaftliche Relevanz betont oder ihr Wandel beschrieben wird. In tagesaktuellen Diskussionen um kulturelle Identität oder die Frage, wie Menschen mit ihrer natürlichen Umwelt umgehen sollten, taucht der Bezug zu Werten mit ziemlicher Sicherheit irgendwann auf.

Werte wie Gerechtigkeit, Besonnenheit, Weitsicht oder Mut werden schon bei den griechischen Philosophen des Altertums vor 2000 Jahren beschrieben. Deutlich wird schon hier, dass eine Besonderheit der Werte darin besteht, dass sie langfristig gelten können, aber auch Wandlungen durchmachen.

**An ihren Werten soll man sie erkennen – Die Identität der Suchthilfe und die Kultur ihrer Mitarbeiter(innen) - so ist der Titel, der mir gegeben wurde.**

Es geht also um die Frage der Mitarbeiter-Identifikation mit dem Träger, bei dem er oder sie arbeitet: Sind seine Werte erkennbar? Welche sind es denn? Kann man von einer Identität der Suchhilfe sprechen und von einer Kultur der Mitarbeiter(innen)?

**Employer Branding** ist ein etwas neuerer Begriff, der so viel heißt wie „Der Arbeitgeber als Marke“. Es ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing – insbesondere der Markenbildung – angewandt werden, um ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben. Employer Branding steht für eine Vielzahl von Maßnahmen und Beschreibungen, die letzten Endes dazu dienen sollen, dass Unternehmen durch den Aufbau und die Pflege einer solchen Arbeitgebermarke ihre Attraktivität für die aktuelle Belegschaft und zukünftige Arbeitskräfte wesentlich erhöhen. Durch diese Markenentwicklung eines Unternehmens soll die Zahl qualifizierter Bewerber steigen und damit auf Dauer auch die Effizienz der Mitarbeitergewinnung. Denn Bewerber wählen - so eine Grundaussage des Employer Branding - eine Unternehmenskultur, in der sie sich wohl fühlen und die zu ihnen passt. Zudem möchten Bewerber sich mit der Unternehmensphilosophie identifizieren können. Wenn diese Punkte erfüllt sind – so das Employer Branding – profitieren beide Seiten – Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Der Gedankengang des Employer Branding geht noch weiter:

Auf diese Weise lassen sich bei der Personalgewinnung langfristig engagierte Mitarbeiter finden und durch die erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen dauerhaft binden. Positive Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer, den Erfolg und das Unternehmensimage sind so vorprogrammiert.

Auch die bereits tätigen Mitarbeiter sind, so die Schlussfolgerung, eine wichtige Zielgruppe im Employer Branding, denn sie leben diese Markenwerte des Unternehmens und tragen sie nach außen. So werden sie in ihrem Umfeld zu Markenbotschaftern, so die Aussagen des Employer Branding.

Als klare Forderung stellen die Entwickler dieses Ansatzes heraus, dass die Mitarbeitergewinnung gelingt, wenn Leistungsversprechen nachhaltig formuliert sind und dann auch eingelöst werden. Leistungsversprechen sind

- die Unternehmenswerte,

- die Karrieremöglichkeiten,
- eine leistungsgerechte Vergütung,
- Transparenz,
- der faire Umgang mit den Mitarbeitern oder
- eine ausgewogene Work-Life-Balance – besser bekannt als das Management von Beruf und Privatleben und die gleichzeitige Berücksichtigung dieser wichtigen Lebensbereiche.

Unterschieden wird in diesen Entwicklungen des Employer Branding zwischen

- Differentiatoren, also Unterscheidungsmerkmalen von branchengleichen Unternehmen mit der Betonung der eigenen Besonderheit und den
- Identifikations-Faktoren, also den Faktoren, mit denen sich Bewerber besonders mit dem Unternehmen identifizieren können.

Differentiatoren sind demnach die

- Kultur und die
- Identität eines Unternehmens,

Identifikation-Faktoren sind

- Ziele und
- Werte

Das heißt zusammenfassend: Für die Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern braucht es sowohl Differentiatoren, als auch Identifikations-Faktoren. Kein Unternehmen kann ohne Kultur und ohne eigene Identität auskommen, aber auch nicht ohne Formulierung und Einlösung von Zielen und Werten.

**Kann die Suchthilfe da mithalten? Kann die Freie Wohlfahrtspflege als großer Träger von Suchthilfeeinrichtungen da mithalten? Ist sie modern genug, ist sie flexibel genug, diese gestellten Anforderungen zu erfüllen?**

Ich kann das mit einem klaren **Ja** beantworten, das ich natürlich auch begründen muss:

Werte sind Qualitätsmerkmale, sind sozialpolitische, sind moralische, sind ethische Grundhaltungen, die so attraktiv sein sollen, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihnen identifizieren können und gerne und mit Überzeugung dazugehören wollen.

Werte sind nicht statisch, sondern Einflüssen und Entwicklungen ausgesetzt, die sie zu festigen, zu bewahren, zu stärken in der Lage sind oder sie aushöhlen, bedrohen und zerstören können. Das liegt aber nicht an den Werten, sondern an ihrer Ausführung, an ihrer Pflege, auch an ihrer Überzeugungskraft.

Was aber sind die besonderen Werte der Suchthilfe und der freien Wohlfahrtspflege als Träger von Suchthilfe? Mit welchen Werten könnten sich Bewerber am ehesten identifizieren? Was ist als Differentiator so besonders an der Suchthilfe und was macht die Kultur der **Freien Wohlfahrtspflege** aus?

Der 1. Wert liegt schon in ihrem Namen: **Die Freiheit**. Was macht diese Freiheit aus? Es liegt im Wesen unseres Grundgesetzes verankert, dass sich das gesellschaftliche Leben und die Ausgestaltung gesellschaftlicher und sozialpolitischer Betätigung subsidiär definiert.

*Wie dasjenige, was der Einzelmensch als eigener Initiative und mit seinen eigenen Kräften leisten kann, ihm nicht entzogen und der Gesellschaftstätigkeit zugewiesen werden darf, so verstößt es gegen die Gerechtigkeit, das, was die kleineren und untergeordneten Gemeinwesen leisten und zum guten Ende führen können, für die weitere und übergeordnete Gemeinschaft in Anspruch zu nehmen; jedwede Gesellschaftstätigkeit ist ja ihrem Wesen und Begriff nach subsidiär; sie soll die Glieder des Sozialkörpers unterstützen, darf sie aber niemals zerschlagen oder aufsaugen – so sagte es Papst Pius XI. in seiner Sozialenzyklika Quadragesimo Anno 1931.*

Und Benedikt XVI fügt hinzu: *„Nicht den alles regelnden und beherrschenden Staat brauchen wir, sondern den Staat, der entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip großzügig die Initiativen anerkennt und unterstützt, die aus den verschiedenen gesellschaftlichen Kräften aufsteigen und Spontaneität mit Nähe zu den hilfsbedürftigen Menschen verbinden“*

Was ist damit gemeint?

Die Freiheit der Suchthilfe der freien Wohlfahrtspflege besteht darin, nach eigenem Ermessen und in eigener freier Entscheidung Notlagen als Notlagen zu definieren und aus gesellschaftlicher Verantwortung und aus dem eigenen Selbstverständnis heraus zu handeln. Das unterscheidet sie von der öffentlichen Wohlfahrtspflege, die zur Hilfeleistung, zur Daseinsvorsorge und -fürsorge verpflichtet ist und für deren Hilfe es einen

Rechtsanspruch nach den Sozialgesetzen gibt. Hier ist die freie Wohlfahrtspflege frei in der Auswahl ihrer Betätigung. Wenn und wo sie sich aber betätigt, soll ihr der Vorzug gegenüber staatlichen Aktivitäten eingeräumt werden.

Im Bereich der Jugendhilfe wird das besonders deutlich:

*Soweit geeignete Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen von anerkannten Trägern der freien Jugendhilfe betrieben werden oder rechtzeitig geschaffen werden können, soll die öffentliche Jugendhilfe von eigenen Maßnahmen absehen – so sagt es § 4 Abs. 2 SGB VIII.*

Und wenig später sagt das gleiche Gesetzbuch in seinem § 74: *Bei sonst gleich geeigneten Maßnahmen soll solchen der Vorzug gegeben werden, die stärker an den Interessen der Betroffenen orientiert sind und ihre Einflussnahme auf die Ausgestaltung der Maßnahmen gewährleisten.*

Das ist die doppelte Verantwortung, die die freie Wohlfahrtspflege und ihre Suchthilfe auszufüllen hat: Nah am Menschen und ihren Problemlagen zu sein, und gleichzeitig geeignete Maßnahmen durchzuführen, um der Notlage von Menschen zu entsprechen und Hilfe zu leisten – und das in der eigenen Entscheidung und Verantwortung.

In dieser Grundformulierung sind sich die großen Wohlfahrtsverbände sehr ähnlich:

So ist z.B. Der Paritätische getragen von der Idee der Gleichheit aller in ihrem Ansehen und ihren Möglichkeiten, getragen von Prinzipien der Toleranz, Offenheit und Vielfalt zwischen Generationen und zwischen Weltanschauungen. Er ist der Idee sozialer Gerechtigkeit verpflichtet, verstanden als das Recht eines jeden Menschen auf gleiche Chancen zur Verwirklichung seines Lebens in Würde und der Entfaltung seiner Persönlichkeit.

Die Arbeiterwohlfahrt setzt sich für eine sozial gerechte Gesellschaft ein vor dem geschichtlichen Hintergrund als Teil der Arbeiterbewegung. Die Werte des freiheitlich-demokratischen Sozialismus, nämlich Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit gelten ihr als Maxime.

Die internationale Rotkreuzbewegung ist entstanden aus dem Willen, den Verwundeten der Schlachtfelder unterschiedslos Hilfe zu leisten, menschliches

Leiden überall und jederzeit zu verhüten und zu lindern. Sie will Leben und Gesundheit schützen und der Würde des Menschen Achtung verschaffen. Insofern fördert sie gegenseitiges Verständnis, Freundschaft, Zusammenarbeit und einen dauerhaften Frieden unter allen Völkern, wie ihr Gründer Henry Dunant es als Ziel des positiven Altruismus und der Menschenliebe vorgelebt hat. Immer wieder beschrieben sind seine Ausrufe „tutti fratelli“ angesichts einer Schlacht bei Solferino 1852: Es sind doch alles Brüder!!

Die kirchlichen Wohlfahrtsverbände Diakonie und Caritas betonen aus ihrer christlichen Überzeugung der Ebenbildlichkeit Gottes mit den Menschen, der Überzeugung, dass Gott Mensch geworden ist und aus dem Gebot der Gottes- und Nächstenliebe die Prinzipien der Personalität, also der unantastbaren Würde des Menschen, der Subsidiarität und der Solidarität, wie die christliche Soziallehre es seit Jahrzehnten formuliert. Aus dieser Überzeugung und aus ihrer kirchlichen Zugehörigkeit als Glaubensgemeinschaft leiten sie ihr Selbstverständnis und ihr Handeln ab.

Die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland als weiterer Wohlfahrtsverband habe ich nicht vergessen, aber ihre Tätigkeit ist schwerpunktmäßig auf Menschen jüdischer Identität und Zugehörigkeit gerichtet und hat im Bereich der Suchtarbeit nicht die Bedeutung der anderen Verbände.

Allen gemeinsam sind die grundlegenden Überzeugungen des Altruismus: Die Gründer der Wohlfahrtsverbände haben die erlebten Schrecken in menschlichen und politischen Auseinandersetzungen, in Elend und Armut, besonders in den Kriegen, als Aufruf zum Handeln begriffen. Sie stellen an uns die Frage, was wir in einer Welt von Kriegen, Hungersnöten, Naturkatastrophen, Unrecht und Verelendung denn tun müssen als Mitmenschen, als Mitbürger, als sozial und therapeutisch Tätige. Welche Werte müssen wir vertreten?

Die Menschen, die in dieser Hinsicht Vorbild sind, haben allesamt eine komplexe „Achtsamkeit“ vertreten und gelebt, die sich nicht in der Sensibilität für sich selbst erschöpft, sondern die ganz auf die Mitmenschen und die Weltverhältnisse gerichtet ist. Altruismus ist mitmenschliche Praxis der Hilfeleistung, ist Eintreten für Menschenrecht, ist Friedensarbeit für die Welt.

Die moderne Psychotherapieforschung hat uns nahegebracht, dass empathisches Erfassen und Annehmen des anderen Menschen ein zentraler Heilfaktor ist, wenn nicht sogar der wichtigste. Auch ein Blick auf die neuen Ergebnisse der entwicklungspsychologischen Forschung zeigt, dass Menschen über starke – wahrscheinlich genetische – Programme verfügen, anderen zu helfen, und das schon im Alter von 14 bis 18 Monaten. Tomasello und andere konnten zeigen, dass Kinder eine natürliche Neigung haben, Mitgefühl zu zeigen und durch ihr natürliches Mitgefühl zum Helfen motiviert werden.

Diese Erkenntnisse bestätigen die Phänomene der vielfältigen Hilfen, wie sie in bürgerschaftlichem Engagement, im Einsatz für andere Menschen millionenfach auf der Erde praktiziert werden. Wir könnten ohne diesen Einsatz von Menschen für andere Menschen nicht überleben.

Die bedeutenden Ergebnisse der sozialen Neurowissenschaften zeigen, wie stark wir durch andere Menschen gerade in ihrem Leid angesprochen werden und dass positive Nahraumbeziehungen eine heilsame Kraft haben. Die Erkenntnisse der psychologischen Attributionsforschung, der klinischen Trostarbeit und die Ergebnisse der Altruismusforschung zeigen eines gemeinsam auf: **Helfen ist heilsam!**

Qualitäten der Mitmenschlichkeit wie Trost, Mitgefühl, Empathie, Sympathie und helfendes Engagement werden mehr und mehr in ihrer Bedeutung für das menschliche Wohlbefinden erkannt. Joachim Bauer mit seiner Schrift „Prinzip Menschlichkeit“ oder Frans des Waal mit seinem „Prinzip Empathie“ sind nur einige Beispiele aus der neueren Literatur.

Weil die Wohlfahrtsverbände mit diesen Grundhaltungen **Verantwortung** für die Entwicklung des Sozialstaates übernommen haben, weil sie die konkrete Ausformung des Sozialstaates mit geprägt haben, kommt ihnen bis heute eine besondere Stellung zu, die aber nicht unangefochten ist.

So hat z.B. die europäische Monopolkommission bereits kritisiert, dass die freie Wohlfahrtspflege in Deutschland eine bevorzugte Stellung zumindest im Bereich der Jugendhilfe gegenüber den privaten Anbietern genießen würde. Das stimmt einerseits, aber andererseits ist das Beispiel der freien Wohlfahrtspflege in anderen Teilen Euro-

pas fast unbekannt. Nur Deutschland und Österreich verfügen über ein ähnliches prägendes Engagement von Wohlfahrtsverbänden. Und außerdem ist es die geltende Gesetzeslage.

Hier sehe ich allerdings unseren Einsatz zum Erhalt dieses Freiheitswertes sehr gefragt, denn sowohl bevormundende Behörden der Kommunen als auch machtgierige Leistungsträger machen sich seit Jahren daran, diese Freiheit nicht mehr zuzulassen oder stark einzuschränken mit immer neuen Hürden, Erlassen, Zwängen, Auflagen und anderen Plagen. Das sind längst nicht alle, aber sie sind deutlich wahrnehmbar. Und was von außen bedrohlich wird, wird bisweilen auch noch von innen gestützt: da wird allzu schnell mal nachgegeben, allzu schnell mal ein Kompromiss vereinbart, der sich dann beim näheren Hinsehen doch als faul herausstellt. Den staatlichen Dirigismus mit der Folge der Freiheitseinschränkung in Denken und Handeln sehe ich als ernste Bedrohung des Wertes der Freiheit. Dazu aber später noch etwas.

Aus dem Selbstverständnis der Freien Wohlfahrtsverbände lassen sich neben den Werten der Freiheit und Verantwortung im Wesentlichen 7 weitere Wertebereiche ableiten, die im Sinne des Employer Branding sowohl Differentiatoren, als auch Identitäts-Faktoren sind:

### **1. Die Doppelfunktion im sozialstaatlichen Dreieck als Wächter und Mahner einerseits und als Dienstleister andererseits**

Die Suchthilfe als Teil der sozialen Arbeit der Wohlfahrtsverbände steht seit einigen Jahren vor großen gesellschaftlichen Herausforderungen. Die Suchthilfe ist von ihrem Wesen her nicht-staatlich. Vielmehr liegen ihre Ursprünge – wie eben kurz skizziert – darin, dass die sozial Tätigen die Situationen hilfebedürftiger Menschen erkannt, beschrieben, öffentlich gemacht und daraus die soziale Problemlage definiert haben. Sie haben neben der Beschreibung sozialer Notlagen vor allem Hilfeansätze entwickelt und auf diese Weise dazu beigetragen, dass Menschen nicht aus ihren sozialen Netzwerken fielen. Von allen sozialen Tätigkeiten kommt gerade der Suchthilfe eine besonders große Bedeutung zu, denn sie war und ist bis heute eine Art Wegbereiter für die Qualität, für den Umfang und die Vernetzung von Hilfen für Menschen mit psychischen Erkrankungen, von denen die Sucht ja eine ist.



Die Beschreibung von Notlagen geht aber nur **mit** den Betroffenen, denn ohne die genaue Kenntnis der Lebenslage von Menschen, die Hilfe brauchen und ohne deren Beteiligung an der Planung und Durchführung von Hilfeprozessen sind Aussagen zur sozialen Problemlage nicht umfassend möglich.

Insofern sind die historischen Ursprünge der Sozialen Arbeit, so auch der Suchtarbeit, zutiefst nicht-staatlich.

**Aber:** die Verfasstheit der Sozialen Arbeit in Deutschland hat inzwischen zu einer Art „Verstaatlichung“ sozialer Arbeit geführt. Sie wurde einerseits deutlich ausgeweitet, aber sie wurde auch zu einem staatlichen oder zumindest staatlich kontrollierten Instrument der Fürsorge:

Heute haben die Wohlfahrtsverbände ein zweifaches Verständnis ihrer Rolle gegenüber dem Sozialstaat- und die Suchthilfe ist davon in großem Umfang mitbetroffen:

- Sie sind einerseits Auftragnehmer sozialstaatlicher Fürsorge geworden mit allen Konsequenzen von Abhängigkeiten, wie sie zwischen Auftragnehmern und Auftraggebern bestehen.
- Sie sind aber von ihrem Ursprung her gleichzeitig Kooperationspartner und kritische Beobachter gesellschaftlicher Entwicklungen und müssen in dieser Eigenschaft auch Einfluss auf sozialstaatliche Entscheidungen nehmen.

Das sei am Beispiel der Entwicklungen in einigen Bundesländern bei den dortigen Rentenversicherungsanstalten verdeutlicht:

In manchen Bundesländern stellen wir fest, dass im Drogenbereich die Zahl der Bewilligungen für stationäre Rehabilitationsmaßnahmen stark rückläufig ist, nicht die Zahl der Drogenabhängigen. In der Eigenschaft als Auftragnehmer würde sich ein Träger der freien Wohlfahrtspflege mit seiner Suchthilfeeinrichtung einerseits um die Patientinnen und Patienten kümmern, die ihm zugewiesen sind. Das machen andere Träger von Einrichtungen auch so. In seiner Doppelrolle als Wohlfahrtspflege kann der Träger sich aber damit nicht begnügen. Er ist von seinem Selbstverständnis her geradezu verpflichtet, seine Rolle als Wächter über soziale Prozesse und Mahner in Sachen Soziale Gerechtigkeit wahrzunehmen. Und wenn sich herausstellen sollte, dass

eine Prognosefixierung einzelner Rentenversicherungsträger dazu führt, dass Menschen dadurch ausgegrenzt werden, dass sie keine angemessene Behandlung mehr erhalten auf Grund schlechter Prognose-Erstellung, dann muss die Suchthilfe der freien Wohlfahrtspflege das anmahnen, nötigenfalls auch skandalisieren, und zwar nicht aus Gründen der Belegung der eigenen Einrichtungen, sondern aus ihrem sozialstaatlichen Selbstverständnis. Man würde der Suchthilfe der Wohlfahrtspflege und ihrem Selbstverständnis nicht gerecht, wenn man deren Kritik am Verhalten einzelner Rentenversicherungsträger als anmaßend oder kompetenz-überschreitend zurückweisen würde. Es ist die Rolle der freien Wohlfahrtspflege, die soziale Situation von Menschen in Not zu erkennen, zu benennen und zur Überwindung der Not beizutragen.

Das muss man verstehen: Träger der Wohlfahrtspflege führen medizinische Leistungen für Suchtkranke durch in ihrer Rolle als Auftragnehmer, in ihrer Rolle als Wächter und Mahner kritisieren sie gleichzeitig Missstände, wenn sie darin eine Gefahr für die Menschen sehen, die auf die Leistungen der Rentenversicherer angewiesen sind, sie aber nicht erhalten. Das muss so sein und das ist die Doppelrolle der Wohlfahrtsverbände.

Nicht anders spielen die Wohlfahrtsverbände ihre Rolle in anderen Bereichen der sozialen Arbeit: Sie führen einerseits Dienstleistungen aus und wirken andererseits mit in der Beratung von Politik und Verwaltung. Sie müssen Einfluss nehmen aus ihrer konkreten Alltagserfahrung mit Menschen in Not auf die Gestaltung und Formulierung von Gesetzesvorhaben und Gesetzesveränderungen. Sie haben im sozialstaatlichen Dreiecksverhältnis eine Doppelrolle zwischen dem Hilfebedürftigen, dem Sozialstaat und seinen Institutionen, zu denen ich auch die gesetzlichen Versicherungsträger rechne. Diese Doppelrolle müssen sie wahrnehmen. Wer sollte es denn sonst tun? Das begründet beispielsweise auch die Mitgliedschaft der Verbände im Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge, dem so etwas wie die Aufgaben als soziales Gewissen und als Politik-Berater zukommt.

Und hier haben wir im Sinne des Employer Branding einen ganz entscheidenden Differentiator und gleichzeitig einen identitätsstiftenden Faktor: Wer als Mitarbeiter nicht nur soziale Suchtarbeit leisten will, sondern weit darüber hinaus auch sozialpolitisch Einfluss nehmen will, der ist bei der Suchthilfe der Wohlfahrtsverbände goldricht-

tig. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Wohlfahrtspflege sind geradezu dazu aufgerufen, ihre Träger mit den veränderten und verschärften Notlagen ihrer Klienten zu konfrontieren mit dem Ziel der Abhilfe bis hin zu den Einflussnahmen in der Gesetzgebung. Die positiven Änderungen in den Sozialgesetzen zu Gunsten sozial benachteiligter Menschen sind weitgehend auch auf den Einfluss der Freien Wohlfahrtspflege zurück zu führen. Damit können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren, denn sie sehen, dass ihre Arbeit einen doppelten Wert hat, für den einzelnen Menschen wie auch für das Gemeinwohl.

## **2. Der Wert der Gemeinnützigkeit: Ein hoher Identifizierungs-Faktor**

Im Verhältnis der Wohlfahrtsverbände zu den staatlichen Institutionen gab und gibt es in den vergangenen Jahren entscheidende Veränderungen, die auch die Rahmenbedingungen der Suchthilfe beeinflussen und bestimmen:

- Zu nennen ist die Einführung des Wettbewerbs zwischen privaten Anbietern und freier Wohlfahrtspflege
- Zu nennen sind auch die Veränderungen der staatlichen Steuerung und der Beauftragung nicht-staatlicher Einrichtungen,
- Wichtig sind auch die Veränderungen bei den sozialstaatlichen Zielen unter dem Stichwort des „aktivierenden Sozialstaats“ (und der Einsatz Sozialer Arbeit im Dienste eines fordernden Sozialstaates) und
- der Bedeutungswandel der Sozialen Arbeit im Gesamtzusammenhang der sozialstaatlichen Sicherung und Fürsorge.

Die staatlichen oder staatlich legitimierten Auftraggeber stellen mehr und mehr die privaten Unternehmen den Trägern der Freien Wohlfahrtspflege grundsätzlich gleich und fördern damit den Wettbewerb auf dem Wohlfahrtsmarkt, der sich zunehmend nach Marktgesetzen bewegt. Soziale Dienstleitungen werden immer häufiger ausgeschrieben und die Anbieter müssen sich mit ihren Leistungen und den damit verbundenen Preisen präsentieren.

Der zunehmende Wettbewerb hat die Träger der Freien Wohlfahrtspflege längst erfasst und lässt sie auch untereinander in Konkurrenz treten. Das erschwert deutlich

eine von allen getragene gemeinsame Politik als Wächter und Mahner gegenüber dem Sozialstaat und seinen Institutionen.

Damit – so ist zu befürchten – büßen die Träger ihre besondere Rolle ein, die sozialpolitisch und gesellschaftspolitisch unverzichtbar ist. Die Wohlfahrtsverbände werden vom Ausführer sozialstaatlicher Leistungen wie der Suchthilfe zu einem Anbieter neben vielen anderen – auch und vor allem privaten.

Im Rahmen der Steuerungsverfahren werden sie zunehmend durch individuelle Verträge und Vereinbarungen mit Leistungen sozialer Arbeit wie der Suchthilfe beauftragt. Dies führt zu einer starken Zuspitzung auf den einzelnen Menschen und seinen individuellen Hilfebedarf. Dabei weiß man doch seit Jahrzehnten, dass eine Soziale Suchtarbeit, die nur den Einzelnen mit seinem Hilfebedarf im Blick hat, ohne die sozialen und strukturellen Ursachen der Probleme zu beachten und zu bearbeiten, defizitär bleibt, weil sie nur dem individualisierenden Hilfeansatz folgen darf. Wenn der Sozialstaat mit seinen Institutionen aber die freien

Wohlfahrtsverbände mehr und mehr wie private Anbieter behandelt, reduziert er damit ihre Bedeutung erheblich, weil er ihnen das Selbstverständnis als gemeinnützige Vereinigung streitig macht und sie in sozialpolitischen Einflussmöglichkeiten beschneidet. Damit wird die gesetzlich definierte Gestaltung sozialer Aufgabenwahrnehmung als gemeinsame Aufgabe staatlicher und freier Wohlfahrtspflege zunehmend ausgehöhlt.

Das hat aber zur Folge, dass die Macht der sozialstaatlichen Auftraggeber weitgehend der gesellschaftlichen Kontrolle entzogen wird. Die Gefahr von Dirigismus und Zentralismus stehen im krassen Gegensatz zum sozialstaatlichen Denken. Diese Kontrolle, die bisher auch und vor allem von den Wohlfahrtsverbänden ausgeübt wurde, ist absolut notwendig und muss gesichert werden, denn wir sind nicht nur ein sozialer Staat, sondern ein sozialer Rechtsstaat, der ohne diese Kontrolle nicht auskommen kann. Das ist ein wichtiger Akzent für die Zukunftsgestaltung.

Eigentlich müsste der Sozialstaat die gewinnorientierten Eigeninteressen der privaten Anbieter viel kritischer betrachten und sich vor ihnen schützen, denn das Geld, das an private Anbieter fließt, bleibt nicht mehr im System, sondern wird privatisiert. Das Wesen der Gemeinnützigkeit hat ja mehrere Facetten: Zum einen wird als gemeinnützig

anerkannt, wer Aufgaben erfüllt, die dem Allgemeinwohl dienen, seien sie kulturell bedeutsam, seien sie mildtätig, seien sie sozial besonders wertvoll oder seien sie geeignet, die Verständigung unter den Völkern oder den gesellschaftlichen Gruppen zu fördern.

Zum anderen bedeutet Gemeinnützigkeit aber auch eine verstärkte Selbst- und Fremdkontrolle über den Geldfluss. Gemeinnützigkeit schließt Gewinnausschüttungen und Privatisierungen öffentlicher Gelder aus. Rücklagen aus Überschüssen dürfen nur begrenzt angesammelt werden, in der Regel nicht mehr, als für die Bezahlung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über drei Monate aufgebracht werden müsste, sollte sich der gemeinnützige Verein auflösen. Angesammelte Rücklagen müssen im System verbleiben und in die satzungsgemäßen Aufgaben investiert werden. Das wird kontrolliert, nicht nur durch die internen Wirtschaftsprüfer, sondern auch und vor allem durch die Finanzbehörden.

In der Wirtschaftspolitik wird seit vielen Jahren die sogenannte **G-I-B-Formel** von Bontrup hoch gehandelt, der die Idee entwickelt hat, dass **G**ewinne zu **I**nvestitionen und damit zu mehr **B**eschäftigung führen würden. Damit sollten finanzielle Entlastungen der Unternehmen einen Argumentations-Schub erfahren. Kritiker dieser angebotsorientierten Wirtschaftspolitik bemängeln zu Recht, dass die These nicht berücksichtigt, dass Investitionen nur dann stattfinden, wenn der Unternehmer dadurch höheren Absatz seiner Güter oder höhere Gewinne erwarten könne. Wenn die Gewinne jedoch durch Lohnsenkungen erreicht werden, was zu einer Abschwächung der Konsumgüternachfrage führt, könne auch keine steigende Nachfrage nach Gütern erwartet werden, zumindest nicht an dem Markt, an dem die Lohnsenkungen bzw. Entlassungen durchgeführt werden. Auch Rationalisierungsinvestitionen führten nicht zu einer Erhöhung der Beschäftigung. In Deutschland ist diese These durch die Hartz-Reformen von der Regierung de facto anerkannt worden. Folge: Der Niedriglohnsektor breitet sich aus.

Einigkeit besteht darin, dass die Erwartungen an die G-I-B-Formel, also **G**ewinne – **I**nvestitionen – **B**eschäftigung – nicht eingelöst sind, weil die Finanzierung von Investitionen durch die vorherigen Gewinne auf freiwilliger Basis erfolgen sollen und die damit verbundene erhöhte Beschäftigungsquote eine segensreiche Folge der Investitio-

nen sein könnte. Die Wirtschaft hat diese Erwartung zu keinem Zeitpunkt wirklich erfüllt. Die GIB-Formel ist nichts als reine Illusion, so sagen es kritische Volkswirtschaftler.

Die Wohlfahrtspflege löst sie aber ein. Gewinne und erzielte Überschüsse in manchen Bereichen müssen zwingend zu Investitionen führen, schon allein aufgrund der zuerkannten Gemeinnützigkeit. Sie können nicht privatisiert und wie Gewinne und Profite von Firmeninhabern behandelt werden.

Was heißt das für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für die Werteorientierung?

Dass die Wohlfahrtspflege prinzipiell nicht gewinnorientiert arbeitet und nicht arbeiten darf, sondern nur kostendeckend, ist ein Differentiator und gleichzeitig ein Identitätsfaktor. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist das ein hoher ideeller und praktischer Wert, weil sie sehen können, dass der Mehrwert ihrer Arbeit unbedingt im System des Trägers bleibt, der Sicherung der Arbeit dient und für Investitionen genutzt wird und genutzt werden muss. Das führt dazu, dass Mitarbeiter ihre Arbeit nicht „entfremdet“ sehen, weil sie z.B. mit hohem Einsatz abrechnungsrelevante Leistungen erbringen, die nicht in die privaten Hände von Eigentümern oder Gesellschaftern fließen. Mitarbeiter in der freien Wohlfahrtspflege arbeiten für den Erhalt der Arbeit und ihres Arbeitsplatzes, sie arbeiten als Mitarbeiter einer gemeinnützigen Institution für das Allgemeinwohl und nicht für private Renditen.

### **3. Der Wert demokratischer Prinzipien**

Die einzelnen Mitglieder der Wohlfahrtsverbände sind nach Vereinsrecht, bisweilen auch nach Handelsrecht organisiert und strukturiert und unterliegen insofern den dort festgeschriebenen gesetzlichen Bestimmungen. Vor allem das Vereinsrecht schreibt strikt demokratische Grundsätze der Verantwortung und der Haftung fest; es strukturiert Vereine auch so, dass es mindestens 2, inzwischen aber 3 voneinander unabhängige Instanzen gibt, die in ihrer Gesamtheit für die Handlungen im Verein Verantwortung tragen. Die Mitgliederversammlung als höchstes Entscheidungsgremium wählt den Aufsichtsrat (oder Verbandsrat oder ähnliches), der wiederum den Vorstand bestimmt, in der Regel einen geschäftsführenden

Vorstand. Wo das nicht ist, gibt es zumindest einen Vorstand und einen Geschäftsführer. Das Prinzip bleibt aber gleich: Es geht darum, dass alles Handeln im Verein einer Gegenkontrolle unterliegt.

Ich erwähne das, weil das demokratische Vereinsprinzip angesichts der Zunahme privater Anbieter ein echter Differentiator ist, eine Grundverfasstheit, die die Suchthilfe der freien Wohlfahrtspflege von privaten Anbietern deutlich unterscheidet. Das demokratische Vereinsprinzip hilft zumindest auf der Strukturebene sehr, Willkür und Beliebigkeit in der Vereinsausrichtung, in der Mitarbeiterführung, in der Anwendung von Leitlinien und in den Alltagsregelungen zu verhindern. Demokratische Strukturen und deren Umsetzung im Alltag sind gleichzeitig identitätsstiftende Faktoren für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unter Anwendung der demokratischen Strukturen für ihre Belange eintreten können. Sie sind nicht der Willkür oder den Launen eines Firmenchefs ausgesetzt.

#### **4. Der Wert der Tariftreue**

Eine direkte Folge der demokratischen Strukturen sind die Tarifwerke, über die die Wohlfahrtsverbände verfügen. Wo sie keine eigenen Tarife haben, schließen sie sich verbindlich dem TVÖD, dem Tarifwerk für den öffentlichen Dienst an und binden sich an Tarifbestimmungen. Zum Tarif gehören aber nicht nur Zahlen, sondern vor allen Dingen die Verlässlichkeit, die sich aus der Tarifbindung ableitet.

Die Einhaltung des Tarifs, die ich mal als Tariftreue bezeichnen möchte, macht vielen Trägern der Wohlfahrtsverbände große Sorgen, weil die Spanne zwischen den Gehältern, die tarifgemäß sind und denen privater Anbieter zum Teil doch sehr erheblich ist. Immer noch werden bei Anbietern außerhalb der Wohlfahrtspflege Entlohnungen frei ausgehandelt, immer noch wehren sich Verbände privater Anbieter gegen Tarife, zum Teil sogar gegen die Festschreibung von Mindestlöhnen und setzen damit genau das fort, was uns sozial- und finanzpolitisch teuer zu stehen kommen wird: Der Niedriglohnsektor weitet sich aus. Die Steuereinnahmen aus Sektoren des Niedriglohns sinken entsprechend. Die Kolleginnen und Kollegen im Niedriglohnsektor werden ausgebeutet, weil sie sich eben nicht auf verbindliche Tarifwerke berufen können. Zwar hat der echte Niedriglohnsektor mit dauerhaft notwendigen Transferleistungen die Suchthilfe wohl noch nicht im großen Stil erreicht, aber

schon der Weg dorthin müsste unterbunden werden – auch von denen, die die Betreuungen und Behandlungen der Suchthilfe finanzieren. Der Preis ist eben nicht alles; Tarifgerechtigkeit und angemessene Bezahlung angesichts der Anforderungen der Suchthilfe sind Schutzgüter.

In ihrer Not und weil sie von der Verbetriebswirtschaftlichung (ein Wort von Prof. Möhring-Hesse) der sozialen Arbeit angesteckt wurden, haben auch Vertreter der Freien Wohlfahrtsverbände in den vergangenen Jahren versucht, ihre verbindlichen Tarifwerke zu relativieren. Ein Weg dorthin ist das Outsourcing. Die gemeinsame Angst bestand darin, gegenüber Mitbewerbern auf dem Sozialmarkt nicht mehr bestehen zu können, die wegen fehlender Tarifwerke ihre Mitarbeiter geringer entlohnen können und daher in ihrer Preisgestaltung im Vorteil sind. Und wenn man in der Sucht-Reha als Wohlfahrtsverband von mächtigen Institutionen wie der Deutschen Rentenversicherung finanziell abhängig ist, kann man es ja jeden Tag sehen, wie manchmal ein geringer Unterschied im Entgeltsatz einer Einrichtung zu einer drastischen Unterbelegung führen kann – bis hin zu Schließungen von Einrichtungen, wie sie in einigen Gegenden unserer Republik derzeit geschehen, leider auch da, wo ich herkomme.

Die Suchthilfe der Freien Wohlfahrtspflege ist tarifgebunden. Das ist eine wichtige Entscheidung. Für den Bereich der Caritas haben die deutschen Bischöfe zum Beispiel schon vor mehreren Jahren festgelegt, dass Träger, die Outsourcing mit dem Ziel der Umgehung des Tarifs betreiben, die kirchliche Anerkennung riskieren.

Sie dürften sich dann nicht mehr als kirchlicher Dienst bezeichnen - mit allen Konsequenzen. Klar und richtig, würde ich sagen.

Damit ist aber das Dilemma der Konkurrenz nicht aus der Welt. Hier wird es nur einen Ausweg geben können, wenn endlich bei den Kosten- und Leistungsträgern deutlich wird, dass Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit nicht nur mit ein paar € Unterschied im Entgeltsatz erzielt werden können, sondern nur mit einer Gesamtschau auf die gesellschaftlichen Zusammenhänge. Geringere Entlohnung führt zu Einnahmeverlusten der Steuerbehörden, aber auch der Sozialversicherungen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Suchthilfe der Wohlfahrtsverbände – das ist die Botschaft – können von verlässlichen Tarifen ausgehen, von fairer Bezahlung und von völliger Freiheit von Willkür, denn die Tarife werden nicht innerhalb der einzelnen Träger und in den Einrichtungen ausgehandelt und festgelegt, sondern in bundes- oder



landesweiten Tarifkommissionen, die – wie könnte es anders sein – paritätisch besetzt sind, also mit Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite, mit Schiedsstellen und Vermittlungsausschüssen – wie sich das für eine Demokratie gehört.

Ich muss sicher nicht extra betonen, dass die Tariftreue ein Differentiator erster Ordnung ist und die Kultur der Wohlfahrtsverbände deutlich macht.

## **5. Wertegemeinschaft und Dienstgemeinschaft**

Zumindest in den Tarifwerken von Diakonie und Caritas ist der Begriff der Dienstgemeinschaft zu finden als Folge des verfassungsmäßigen kirchlichen Selbstbestimmungsrechtes.

Die Dienstgemeinschaft umfasst alle in einer Einrichtung Beschäftigten, und zwar unabhängig von ihrem Beruf, ihrer fachlichen Kompetenz oder ihrer arbeitsrechtlichen Stellung. Alle tragen mit ihrer Arbeit zur Verwirklichung des kirchlichen Heils- und Verkündigungsauftrags der Kirchen bei. Die Zugehörigkeit zur Dienstgemeinschaft verpflichtet die kirchlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Auftrag und zum Wirken im Sinne des Evangeliums, aber auch Dienstgeber und Dienstnehmer zu vertrauensvoller Zusammenarbeit. Daraus ergeben sich für Personalgewinnung, Personalentwicklung und für die arbeitsvertragsrechtlichen Bestimmungen normative Rahmenvorgaben.

Konkret bedeutet das: Partnerschaft und Kooperation sind gefragt, nicht Konfrontation, sondern Ausgleich unterschiedlicher Interessen, weil im kirchlichen Dienst alle Beteiligten, Dienstgeber in gleicher Weise wie Dienstnehmer, der Grundlage und Zielrichtung ihrer Einrichtung verpflichtet sind. Sie sind im besten Sinne paritätisch. Damit werden die prinzipielle Gleichwertigkeit und Gleichberechtigung von Dienstgeber und Dienstnehmer umfassend anerkannt.

Zur Dienstgemeinschaft in Diakonie und Caritas gehören aber nicht nur die Christen, sondern auch alle anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch die ohne Konfession oder anderer Religionszugehörigkeit. Wichtig ist lediglich, dass sie sich freiwillig bereit erklären, bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben in einer Einrichtung den Auftrag des kirchlichen Dienstes zu erfüllen. Nach der Präzisierung der kirchlichen Grundordnung

ist jetzt endlich klargestellt, dass die Verantwortung für die kirchliche Ausrichtung der Arbeit beim Träger liegt, nicht bei den einzelnen Mitarbeitern. Welche Mitarbeiter der Träger zur Erfüllung seines Auftrags einsetzt, ist seine Sache und liegt ganz in seiner Verantwortung – endlich.

Alle freien Träger der Suchthilfe setzen bei ihrer Mitarbeiterschaft auf eine „eingeschworene“ Gemeinschaft, die die Ziele des Verbandes teilt und unterstützt – vor allem die sozialen und sozialpolitischen Ziele. Für die Mitarbeiterschaft ist die Wertegemeinschaft immer wieder neu zu betonen. Potentielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich im Vorfeld fragen, ob der Träger weltanschaulich zu ihnen passt, ob sie zukünftig gerne und mit großen Einsatz nicht nur ihre soziale Arbeit verrichten, sondern auch gerne als Kollegin oder Kollege dieses Verbandes tätig sein wollen, denn sie werden auch von außen mit ihrer Tätigkeit wahrgenommen und mit ihr identifiziert: „Und jemand wie du arbeitet bei der Caritas?“ oder: „Gut, dass du jetzt bei der AWO gelandet bist“. Die Werteorientierung der Wohlfahrtsverbände ist in der Bevölkerung weitgehend bekannt, ob zutreffend oder nicht. Als Kollegin oder Kollege gehört man dazu. Man wird mit seinem Anstellungsträger identifiziert.

Soziale Hilfen ohne Weltanschauung und ohne Werteorientierung sind aus meiner Sicht eine Fiktion. Existentielle Fragen, vor denen Klientinnen und Klienten häufig stehen, brauchen auch eine innere und äußere weltanschauliche Haltung von Helferinnen und Helfern, brauchen auch Antworten auf zentrale Sinnfragen. Die Wohlfahrtsverbände bieten mit ihrer weltanschaulichen Vielfalt zahlreiche Identifikations-Bereiche.

## **6. Der Wert von Seriosität, Kontrolle und Transparenz**

Ein besonderes Merkmal gemeinnütziger Suchthilfe ist die teilweise Finanzierung ihrer Dienste und Einrichtungen durch Spenden, Sponsoren, Bußgelder und Stiftungen.

Das setzt aber eine nicht nur relative, sondern eine absolute Seriosität voraus, denn hier werden Finanzmittel verwaltet und in soziale Projekte geleitet, die nicht nur einer

besonderen Zweckbestimmung dienen, sondern die dem Willen des Zuwendungsgebers zu entsprechen haben. Insofern kann man fast von einer treuhänderischen Verwendung anvertrauten Geldes sprechen.

Klarheit und Transparenz in der Abwicklung von Geldzuwendungen sind dabei ebenso gefragt wie die Darlegung der Rechenschaft über die Verwendung der Mittel.

Träger der Freien Wohlfahrtspflege sind insofern besonders bei Spendern und Sponsoren hoch im Kurs, weil so gut wie keine Beträge für die Verwaltung von Spenden und Sponsorengeldern aufgebracht werden müssen. Deshalb legen viele Verbände der Wohlfahrtspflege viel Wert auf die Benennung ihrer Zuverlässigkeit und Seriosität und lassen sich das zum Teil durch ein Spendensiegel extern bestätigen.

Für die Mitarbeitergewinnung können diese Werte von Seriosität, Transparenz und Kontrolle von erheblicher Bedeutung sein, zumal wenn sie nicht nur behauptet und schriftlich niedergelegt, sondern auch in der Praxis bestätigt wird.

## **7. Der Mehrwert als Träger von Komplexleistungen**

Als letzten Wert möchte ich die Eigenart der Träger der Wohlfahrtspflege herausstellen, die darin besteht, dass sie Träger von Komplexleistungen sind. Die Wohlfahrtsverbände sind nicht nur in einem Sektor sozialer Arbeit tätig, sondern unterhalten bisweilen regelrechte Verbundsysteme unterschiedlicher Hilfen – in eigener Trägerschaft oder im Trägerverbund.

Dahinter steht die Erkenntnis, dass viele Problemlagen von Menschen in Not nur durch ein Bündel verschiedener, aber sich gegenseitig ergänzender Maßnahmen angegangen werden können. In vielen Fällen wird eine gute Suchtberatung durch eine gleichzeitige Schuldnerberatung enorm unterstützt, ebenso die Suchtberatung für Langzeitarbeitslose durch Arbeits- und Beschäftigungsprojekte. Die Gleichzeitigkeit von Hilfeleistungen ist die große Möglichkeit, die Wohlfahrtsverbände haben. Die Organisation von unterschiedlichen Hilfeleistungen aus einer Hand macht die Hilfen insgesamt wirksamer.

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist diese Möglichkeit eine große Entlastung, denn die Arbeit, die zu leisten ist, geht manchmal über die Grenzen einer einzelnen Kollegin oder eines einzigen Kollegen hinaus. Man behilft sich da gerne mit der

Teamorientierung – sehr richtig. Aber der Einbezug anderer Hilfen des gleichen Trägers hat die Ausrichtung an den unterschiedlichen Bedarfslagen der einzelnen Klienten im Blick.

## **Zusammenfassung**

Mit war das Thema gestellt:

*An ihren Werten soll man sie erkennen – die Identität der Suchthilfe und die Kultur ihrer Mitarbeiter(innen).*

Zur Erinnerung: Die modernen Sichtweisen der Personalgewinnung sind heute zusammengefasst im sogenannten Employer Branding, das Leistungsversprechen als Werte nennt.

Leistungsversprechen sind

- die Unternehmenswerte,
- die Karrieremöglichkeiten,
- eine leistungsgerechte Vergütung,
- Transparenz,
- der faire Umgang mit den Mitarbeitern oder
- eine ausgewogene Work-Life-Balance – besser bekannt als das Management von Beruf und Privatleben und die Berücksichtigung dieser wichtigen Lebensbereiche.

Unterschieden wird in diesen Entwicklungen zwischen

- Differentiatoren, also Unterscheidungsmerkmalen von branchengleichen Unternehmen mit der Betonung der eigenen Besonderheit und den
- Identifikations-Faktoren, also den Faktoren, mit denen sich Bewerber besonders mit dem Unternehmen identifizieren können.

Differentiatoren sind demnach die

- Kultur und die
- Identität eines Unternehmens,

Identifikation-Faktoren sind

- Ziele und
- Werte

Neben der **Freiheit** als Merkmal Freier Wohlfahrtspflege habe ich als Werte genannt:

- 1. Die Doppelfunktion im sozialstaatlichen Dreieck**
- 2. Der Wert der Gemeinnützigkeit – ein hoher Identifizierungsfaktor**
- 3. Der Wert demokratischer Prinzipien**
- 4. Der Wert der Tariftreue**
- 5. Wertegemeinschaft und Dienstgemeinschaft**
- 6. Der Wert von Seriosität, Kontrolle und Transparenz**
- 7. Der Mehrwert als Träger von Komplexeleistungen**

Ich denke, die meisten und zentralen Forderungen des Employer Branding sind durch die Wohlfahrtspflege eingelöst. Die Leistungsversprechen sind ein Bereich ständiger Wachsamkeit und Weiterentwicklung. Die Werteorientierung der Wohlfahrtsverbände ist eine hochaktuelle Positiv-Ausstattung. Es braucht nur Mut und Selbstbewusstsein, diese Ausstattung zu präsentieren.

So kurios es vielleicht klingen mag: Werte leben davon, dass sie gelebt werden, dass sie alltagstauglich sind und dem Zusammenhalt von Wertegemeinschaften dienen. Mit diesem Bewusstsein der eigenen Stärken, der eigenen Identität kann in der Suchthilfe eine Kultur bestehen, die hilfreich ist, weil sie den Menschen dient. Es ist genügend Potential vorhanden, die Werte erkennbar zu machen, denn an ihren Werten soll man sie erkennen.