

## ADAC Hauptversammlung 2014: ADAC – Reform für Vertrauen

Prof. Dr. Edda Müller, Statement für den Beirat

10. Mai 2014, Congresshalle Saarbrücken

---

Sehr geehrter Herr Dr. Markl, sehr geehrte Damen und Herren

ich überbringe Ihnen die guten Wünsche des Beirats – von Dr. Heraeus, Prof. Papier, Graf Strachwitz und von mir – für den Verlauf Ihrer Hauptversammlung. Verbinden will ich diese guten Wünsche mit einigen Empfehlungen für einen erfolgreichen Reformprozess.

Lassen Sie mich eine persönliche Bemerkung vorausschicken:

Ich bin in etwa so alt wie die Bundesrepublik Deutschland, in der auch der viel ältere ADAC zur gegenwärtigen Größe gewachsen ist. Ich erinnere mich an das erste Auto, das meine Familie kaufen konnte. Es war ein Borgward. Die Entwicklung von der „autogerechten Gesellschaft“ hin zur heutigen „Mobilität-Gesellschaft“, in der das private Auto nur noch **ein** Baustein der Mobilität ist, habe ich erlebt. Der ADAC war für mich eine achtenswerte Institution – quasi die **Selbsthilfeorganisation der Autofahrer** – hilfreich, zuverlässig und vertrauenswürdig. Seine Struktur schien dem Bild von der Selbsthilfeorganisation sehr entgegen zu kommen:

**föderal** – nah an den Mitgliedern,

**große Bedeutung des Ehrenamtes** – am Wohl der Mitglieder, an ideellen Zielen nicht an materiellen Interessen orientiert, fern von profanen Gewinninteressen allein am Vereinszweck ausgerichtet.

Später - als Umweltschützerin - nahm ich den ADAC vor allem als **Interessen- und Lobbyverband** wahr und machte mir Gedanken über die Legitimation mancher vollmundig vorgetragener Forderungen.

**Genug der persönlichen Erinnerungen.** Sie stehen heute auf dem Prüfstand und beschäftigen mich als Mitglied des Beirats.

**Zum Beirat und zu seinen Befugnissen:**

Nach § 3 seiner **Geschäftsordnung** ist es Aufgabe des Beirats, (Ziff.1) „den ADAC aktiv bei seinem tiefgreifenden Erneuerungs- und Reformprozess durch Einbringen von Reformvorstellungen, und durch kritische Überprüfung von Reformvorschlägen zu begleiten. Hierzu wird der ADAC den Beirat im gegenseitig abgestimmten Umfang laufend auf den aktuellen Stand der Umsetzung des Reformprozesses halten.

(Ziff. 2) Der Beirat hat das Recht, in allen Fragen der Umsetzung des Reformprozesses vom Ehren- und Hauptamt des ADAC e. V. und den ADAC Regionalclubs unverzüglich die von ihm gewünschten Auskünfte zu erhalten. ... Zu Weisungen gegenüber dem Ehren- und Hauptamt des ADAC e. V. sind die Mitglieder

des Beirats im Übrigen nicht berechtigt. Der Beirat übt keine Aufsichts- und Kontrollfunktionen aus.“

Unser Mandat ist das Begleiten eines „tiefgreifenden Erneuerungs- und Reformprozesses“. Mit ein paar kleineren Reparaturen wird es also auch nach der Meinung der „Reformer im ADAC“ nicht getan sein. Notwendig sind hierfür eine kritische Selbstreflektion, eine ehrliche Bestandsaufnahme und Einsicht in die Notwendigkeit grundlegender Reformen auf allen Ebenen des ADAC sowie in den Bereichen des Haupt- und des Ehrenamtes. Noch so guter Rat von Fachleuten allein wird das verlorene Vertrauen in die Institution ADAC nicht wiederherstellen können. Dies können Sie alle nur selbst und gemeinsam erreichen.

### **Zur Lage:**

**Das Vertrauen in die Institution ADAC ist schwer beschädigt.** Meine Kollegen im Beirat und ich selbst wollen helfen, es wieder herzustellen. Ich habe Stimmen gehört, die sagen, der **ADAC** ist ein **Opfer der Medien**. Es sei doch alles gar nicht so schlimm, wie die Medien es darstellen. Da wo Missstände zu Recht aufgedeckt wurden, habe man ja längst die Konsequenzen gezogen – auch aus dem **Fehlverhalten einiger Führungspersonen** - sie mussten ihre Posten räumen. Danach ist die ADAC-Welt allerdings noch lange nicht in Ordnung. Denn persönliches Fehlverhalten hat sehr selten rein individuelle Ursachen – es gedeiht immer dann, wenn ein fruchtbarer Nährboden vorhanden ist.

**Worum geht es also?** Ich will hier nicht die 7 Arbeitspakete kommentieren, die Sie alle kennen. Vielmehr will ich die Reformaufgabe, die aus Sicht des Beirats von Ihnen zu bewältigen ist, schlaglichtartig beleuchten.

### Zunächst zur **rechtlichen Dimension und zu Ihrem Selbstverständnis:**

Was wollen Sie sein? Ein Idealverein oder ein wirtschaftlich agierendes Dienstleistungsunternehmen? Sie alle kennen die Definition des Idealvereins. Es ist ein Zusammenschluss von Gleichgesinnten zur Verfolgung eines gemeinschaftlichen ideellen Zwecks. (Zitat Broschüre des BMJV): „Ein ideeller Zweck ist ein Zweck, der nicht auf eine wirtschaftliche Betätigung und damit auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist. ... Allerdings (so heißt es in der Broschüre des BMJV weiter) können auch Idealvereine wirtschaftlich tätig sein, nämlich dann, wenn diese Tätigkeit dem ideellen Hauptzweck eindeutig untergeordnet ist“.

### Zur **finanziellen Dimension:**

Spätestens seit dem Spiegel-Artikel von dieser Woche ist die eindrucksvolle Bilanzsumme des ADAC e.V. und der Regionalclubs auch der Öffentlichkeit in vollem Umfang bekannt. Sie belief sich – laut Spiegel - 2012 auf 3,49 Mrd. Euro. Die Beiträge der annähernd 19 Millionen Mitglieder bringen pro Jahr über 670 Millionen Euro in die Vereinskasse. Etwa 310 Millionen Euro kostet die Pannenhilfe – so immer noch der Spiegel. Die Zahlen werfen zwei Fragen auf: **Erstens**, wer ist hier wem

untergeordnet – der ideelle Vereinszweck der gewinnbringenden Wirtschaftstätigkeit oder umgekehrt? **Zweitens**, welche Zwecke und Aufgaben sollen mit diesem Vereinsvermögen finanziert werden und inwiefern dienen diese dem ideellen Vereinszweck?

### **Zur Dimension Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit des Verbraucherschutzes:**

Neben der Sicherung der Uneigennützigkeit und Neutralität der Pannen- und Notfallhilfe steht und fällt die Reputation des ADAC mit seiner Glaubwürdigkeit im Verbraucherschutz. Um diese zu bewahren bzw. zurückzugewinnen müssen

- Verbraucherschutzaufgaben von jeder Form eigener Wirtschaftsinteressen freigehalten werden; um ein Beispiel zu nennen:
- die Prämierung von KfZ-Werkstätten ist aus Sicht des Verbraucherschutzes unglaublich solange der ADAC hier - angesichts seiner Vertragswerkstätten- eigene Wirtschaftsinteressen nicht eindeutig widerlegen kann;
- unstatthaft wäre auch die Ausschaltung des Wettbewerbs etwa beim Abschleppdienst. Wie bei der öffentlichen Vergabe von Aufträgen bedarf es hierfür klarer transparenter Regeln, um jeden Verdacht auf Vetternwirtschaft auszuschließen.
- Und schließlich passen aggressive Formen der Mitgliederwerbung bis hin zu „Fangprämien“ für Jugendliche, die noch keinen Führerschein haben, nicht zur Glaubwürdigkeit von Verbraucherschützern.

### **Zur Dimension Vertrauen und Glaubwürdigkeit:**

Die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in zivilgesellschaftliche Institutionen leben von der Integrität interner Strukturen und Prozesse. Dazu gehören eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre, eine kooperative Diskussion fördernde Führungskultur, die Existenz eines professionellen Compliance-Managements einschließlich von Verfahren zum Schutz von Whistleblowern. Entscheidend ist bei allem **die Integrität der in der Institution tätigen Menschen**. Je einflussreicher deren Funktionen sind, desto mehr muss jeder Anschein von Vorteilsnahme vermieden werden. Da geht es um

- die Transparenz von Entschädigungen, Boni sowie von anderen Zuwendungen und „Wohltaten“.
- klare Verantwortlichkeiten zwischen Ehren- und Hauptamt, wozu insbesondere die Nichteinmischung des Ehrenamts ins operative Geschäft gehört;
- die Festlegung von Unvereinbarkeiten zum Beispiel zwischen Ehrenamt und wirtschaftlichen Interessen sowie der Ausübung von Aufsichtsfunktionen.

### **Zur Dimension innerverbandliche Demokratie und Mitgliederbeteiligung:**

Die schwierigste Herausforderung, die es zu bewältigen gilt, ist die der **innerverbandlichen Demokratie**. Gestatten Sie mir hierzu einen kleinen Ausflug in die Wissenschaft. Zum „kleinen Einmaleins“ der Organisationssoziologie gehört die Erkenntnis, dass Vereine – zumal wenn sie erfolgreich sind - leicht die Bodenhaftung verlieren. Das wird von Soziologen wie folgt beschrieben:

Die Organisation entwickelt ein Eigenleben. Der Informationsvorsprung der Leitungen, die Verfügungsgewalt der Leitungen und Funktionäre über die Finanzen und Kommunikationsmittel, die Möglichkeit zur Ämterpatronage sowie Gewohnheitsrechte verdienter Mitglieder bewirken eine Oligarchisierung der Organisation.

Der Soziologe **Robert Michels** beschrieb dies bereits 1911 mit den folgenden Worten: „Die Organisation ist die Mutter der Herrschaft der Gewählten über die Wähler, der Beauftragten über die Auftraggeber, der Delegierten über die Delegierenden“.

Ich überlasse es Ihnen, Parallelen zur gegenwärtigen Situation des ADAC zu ziehen.

Weniger wissenschaftlich formuliert geht es um ein neues Verhältnis des ADAC-Apparates zu den Vereinsmitgliedern und um neue Konzepte der Mitgliederbeteiligung. Es geht nach außen um die Legitimation des ADAC als Interessenverband und politischer Akteur. Nach innen geht es um die Mitsprache der Mitglieder bei Entscheidungen von größerer finanzieller Tragweite wie etwa des ADAC Engagements im Motorsport. Nicht umsonst ist in der Fachwelt der Ausdruck „Ehrenamt“ schon vor bald 15 Jahren durch den Ausdruck „bürgerschaftliches Engagement“ ersetzt worden. Er drückt aus, dass es nicht um die Ehre, sondern um Verantwortung und Gemeinwohl geht.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

im notwendigen Reformprozess des ADAC haben wir - Sie als Vertreter des ADAC und wir vom Beirat – noch eine längere Wegstrecke gemeinsam zurückzulegen. Wir vom Beirat werden Sie dabei unterstützen, solange wir an ihre aufrichtige Reformbereitschaft und an ihre Bereitschaft zur Transparenz glauben können. Derzeit tun wir dies. Wir wünschen uns allen gemeinsam, dass dies so bleibt und es gelingt, die notwendigen Reformen zu realisieren.

Ich habe die Grußbotschaft des Beirats mit einer persönlichen Bemerkung begonnen und will sie auch so beenden. Ich bin davon überzeugt, dass sich die Rolle des PKW im Mobilitätsverhalten der Menschen aus vielerlei Gründen grundlegend ändern wird. Der ADAC sollte die derzeitige Krise daher auch als Chance nutzen, um seine Ziele und Zwecke auf ihre Zukunftstauglichkeit zu überprüfen.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.