

Fachtagung Zukunftsschmiede

„Zukunft gestalten! Caritas in Zeiten des demografischen Wandels“
am 28./29. April 2015 am KSI in Bad Honnef

Fishbowl-Diskussion am 29.4.2015

Im Fishbowl saßen: Herr Prof. Wittrahm, Frau Guschakowski, Herr Cromme, Frau Hardt, Frau Eynöthen, Herr Becker, Herr Stockmann; als „Gäste“ kamen Herr Winter, Frau Depew, Frau Handt und Herr Stockmann zeitweise hinzu.

Moderator: Herr Dorgerloh



Moderator: Die erste These aus den Arbeitsgruppen bezieht sich auf die Caritas als attraktiver Arbeitgeber, sie lautet: Wir sind besser als andere. Es geht darum, gut ausgebildete Frauen und Männer für eine Arbeit bei der Caritas zu begeistern. Die Frage des Moderators als Externer lautet: Ist das so? Und wenn ja, in welchen Bereichen? Und wie verkaufen Sie das der Öffentlichkeit?

Hier die Antworten aus dem Fishbowl:

Welche Anforderungen von den Mitarbeiter(inne)n formuliert werden, wird für die Caritas als Dienstgeber zur Überlebensfrage. Die Mitarbeitenden müssen als Botschafter für die genannte These bzw. die Stärken der Caritas genutzt werden (wie im Aachener Beispiel

weiter unten). Nicht alle würden aber gerne im Sinne von Konkurrenz sagen: „Wir sind besser als andere“ – es gibt auch andere gute soziale Dienstleister.

Die AVR, die Arbeitsvertragsrichtlinien des Deutschen Caritasverbandes, bieten viel. Man muss das aber besser bekannt machen. In einigen Dingen gibt es aber auch Handlungsbedarf.

Im Diözesan-Caritasverband Essen machen sich Mitarbeiter(innen) insbesondere Gedanken zur Vereinbarkeit von Beruf und der Pflege Angehöriger. Beispiel aus einem Orts Caritasverband in der Diözese Essen: Dort erhalten Mitarbeiter(innen) 90% ihres Gehalts ausbezahlt und können im Gegenzug 8 oder 9 Wochen Urlaub im Jahr nehmen. Aber es gab auch ein Negativbeispiel zum Thema Vereinbarkeit Familie/Beruf: Einer Pflegedienstleiterin wurde nach drei Jahren Elternzeit nahegelegt zu kündigen.

Im Diözesan-Caritasverband Aachen gab es 2014 eine Kampagne für Mitarbeitende der ambulanten Pflege, die sich an Wiedereinsteigerinnen richtete. Unerwarteter Ertrag: Die Kolleg(inn)en, die hier bereits mitarbeiten, sagten: Endlich sagt der Dienstgeber mal, was den Betrieb ausmacht! Das hat die Identifikation erhöht und die Leute dazu gebracht, über ihren Dienstgeber zu sprechen. Außerdem kam heraus, dass tariftreue, pünktliche Bezahlung usw. heißt, dass wir besser sind als andere. Es gab einen Werbefilm, in dem die Mitarbeitenden selbst gesagt haben, warum sie gerne in der ambulanten Pflege arbeiten. Wasser im Wein: die gewünschten Vollzeitverhältnisse, da sind wir weniger gut. Es muss zunehmend Anstrengungen geben, die Arbeitsverhältnisse, die gewünscht sind, mit den Flexibilitätsanforderungen der Arbeitswelt in Verbindung zu bringen.

Nötige Änderungen an Strukturen:

- Als neue Mitarbeiterin hat man den Eindruck, dass in der Caritas sehr viel über die Struktur läuft. Das erschwert Flexibilität, da würden sich Jüngere wünschen, dass vieles schneller geht.
- Am meisten müssten wir an den Haltungen arbeiten. Überall da, wo es klemmt, klemmt es, weil wir mit unserem Denken und unseren inneren Einstellungen noch nicht so weit sind. Das muss man über emotionale Ansprache ändern, nicht nur über den Kopf. Dass der Dienstgeber Caritas wirklich in vielem besser ist, sagen viele Mitarbeitende, die in ihrer Arbeitsbiografie einen „Ausflug nach außen“ gemacht haben und dann wieder zurückgekommen sind. Das gilt auch für die sogenannten weichen Faktoren wie z.B. gutes Betriebsklima, Kommunikation oder Engagement. Das christliche Profil in die Mitarbeiterschaft und an die Bewohner in Einrichtungen zu vermitteln spielt eine zentrale Rolle. Strukturen zu verändern, ist tatsächlich am allerschwersten.
- Die Hierarchie der Kirche setzt sich auch in der Caritas fort. Wenn wir Veränderungen wollen, müssen wir die Mitarbeitenden konsequent einbeziehen. Alle Ebenen müssen miteinander kommunizieren, daran fehlt es häufig noch. (Noch immer gibt es vorherrschend Top-Down-Prozesse.) Wir brauchen mehr Vertrauen in die Mitarbeitenden, Unterstützung ihrer Beteiligung usw. Wenn die Willensbildung der Mitarbeitenden keine Rolle spielt, kriegen wir auch vor Ort keine Sozialraumorientierung hin.
- Statt Verantwortlichkeiten für die Etablierung zukunftsorientierter Strukturen hin und her zu schieben, sollten die Verbände lieber in einen offenen Dialogprozess treten und nicht in einer (Un-)Kultur der Erwartungshaltung gegenüber anderen verhaftet bleiben.

- Wir Mitarbeitenden der Caritas kommen vorwiegend aus einem Milieu der Postmateriellen. Und da fühlt man sich auch ganz wohl, und die Personalverantwortlichen suchen ebenfalls Leute, die dementsprechend „zu uns passen“. Aber die gibt es gar nicht in der benötigten Zahl. Caritas muss aber offener werden, bunter! Und die Grundordnung hilft da noch nicht, wir brauchen hier moderatere Auslegungsformen.

Moderator: Die Aussage „wir sind besser als andere“ – bedeutet sie, dass es der Caritas noch zu gut geht, und hindert es sie daran, notwendige Veränderungen anzustreben?

Antworten aus dem Fishbowl:

- Sich im Orts-Caritasverband mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auseinanderzusetzen, kam aus der klaren Perspektive, dass es momentan gut ist, aber dass es so nicht bleiben wird. In 15 Jahren muss ein hoher Teil der Mitarbeitenden durch Jüngere ersetzt sein. Die nächste Generation hat setzt andere Prioritäten. Das ist also ein Zukunftsthema, das heißt: wir sind gut, aber wir müssen auch gut bleiben.
- Wir haben eine Riesenfrage vor uns. Wir haben unser Berufsleben für eine gute Idee eingesetzt. Nun aber müssen wir entscheiden, was ist für uns unverzichtbar, was wollen wir weitergeben – und wo sind Transformationen notwendig, ohne dass wir das Gefühl haben zu verraten, wofür wir ein Leben lang eingetreten sind.
- Ein Vorbild bietet die youngcaritas. Wir müssen auf die Jungen schauen, sie kennenlernen – nur so können wir die Zukunftsfähigkeit sichern.

Moderator: Vorgeschlagen wurde von einer Arbeitsgruppe ein Alterstandem: Ältere Führungskräfte sollen beim Übergang in die Altersteilzeit von ihrer Funktion zurücktreten, aber inhaltlich ihr Know-how zur Verfügung stellen. Ist das realistisch?

Antwort aus dem Fishbowl:

Als junge Nachwuchs-Führungskraft konnte man beispielsweise 1976 im Alter von 24 Jahren eine Einrichtungsleitung übernehmen mit Führungsverantwortung für sechs Mitarbeiter(innen). Diese Chance haben die Jungen heute nicht mehr. Es finden sich keine älteren Mitarbeiter(innen), die freiwillig auf ihr Gehalt verzichten zugunsten junger Kolleg(inn)en. Unser Tarifsysteem der AVR erschwert es, jüngere Mitarbeitende rasch nach oben zu bringen. Erst wenn alle Älteren wirklich weg sind, ist ein großer Schwung für die Nachwuchsentwicklung zu erwarten.

Moderator: Eine weitere These: Es gibt genügend Arbeitszeitmodelle – es braucht nur den Willen, sie umzusetzen. Ist es eine reine Willensfrage, eine reine Frage der Haltung?

Antworten aus dem Fishbowl:

Es handelt sich oft durchaus um eine Haltungsfrage. Ein Beispiel: Mitarbeitende, denen man plötzlich Vertrauens-Arbeitszeit anbietet, zeigen sich oft verunsichert. Oder: Auch Vorgesetzte müssen mal ein Sabbatical einlegen können ohne Angst, dass währenddessen

an ihrem Stuhl gesägt wird. Es braucht Vertrauen, dass Freiheit nicht missbraucht wird. Aber unser Denken geht noch auf den Anfang der Industrialisierung zurück, als fremdbestimmte Arbeitsverhältnisse über 6 Tage die Woche bestanden. Das alles hat sich verbessert – aber die Denkstruktur hat sich nicht verändert (zugespitzt: „Wie komme ich von Urlaub zu Urlaub und schließlich bis zur Rente?“)

Von der oft vorhandenen Möglichkeit, in ruhigen Phasen Minusstunden anzusammeln, machen viele Mitarbeitende ebenfalls aufgrund überflüssiger Befürchtungen zu wenig Gebrauch (in den Köpfen steckt: „Du sollst keine Schulden machen“).

Viele junge Mitarbeitende könnten hervorragend von zu Hause arbeiten. Es gibt so viele Möglichkeiten! Aber das Motto ist oft noch: Wenn man den Bürostuhl warm hält, dann ist es gut. Man muss sich gemeinsam mit den Vorgesetzten mehr mit den Inhalten auseinandersetzen, erkennen, wann wirklich Präsenz nötig ist und bei welchen Aufgaben Flexibilität möglich ist – zumindest bei den PC-gestützten Arbeitsplätzen. Im Gegenzug muss darauf geachtet werden, dass Telearbeit nicht zu mehr (Selbst-)Ausbeutung durch den Wahn ständiger Erreich- und Verfügbarkeit führt.

Der Selbstbestimmung bei der individuellen Wahl eines Arbeitszeitmodells sind aber auch Grenzen gesetzt. In den Arbeitsfeldern Pflege und Familienpflege beispielsweise sagen kirchliche bzw. Caritas-Dienstgeber wegen der geringen Erstattungssätze der Kassen oftmals: „Tut uns leid, wir können Ihnen nur einen Teilzeitarbeitsplatz bieten.“ Hier wird Altersarmut grundgelegt, ausgerechnet in diesen wichtigen Arbeitsfeldern! Es gibt andere Arbeitsfelder, die werden gut bezahlt, zum Beispiel Schwangerschaftsberatung – warum können wir nicht für bestimmte Gruppen die Tarife anheben? Wo ist da das Geld?

Und die (wenigen) Mitarbeiter(innen) der ambulanten Pflege mit einer Vollzeitstelle machen morgens eine Tour, mittags zwei Stunden und dann nochmal abends – das sind die Zeiten, in denen die Mitarbeiter(innen) gebraucht werden. Dennoch lassen sich momentan noch gut Pflegekräfte akquirieren, sie wechseln von privaten Pflegediensten zur Caritas.

Moderator: Viele Thesen beziehen sich auf eine Haltungsänderung: „Wir sollten mal...“, „Man müsste doch...“. Die These zum Bereich Migration/Integration aber lautet: Wir brauchen mutige Führungskräfte, die das Leben in Vielfalt umsetzen und ermöglichen. Die „Caritas für vielfältige Menschen“ machen. Sind wir da auf dem Weg?

Antworten aus dem Fishbowl:

Ja, wir sind auf dem Weg. Das ist aber nicht nur eine Haltungs-, sondern auch eine Strukturfrage. Bei einem Ortsverband beispielsweise sind die angestellten Pflegekräfte zu rund 60% Migrant(inn)en mit osteuropäischem Hintergrund, da wird die Frage nach der „Konfession“ schon mal mit „40/42“ beantwortet. Auf der Leitungsebene hingegen sind die Deutschstämmigen unter sich.

Ostereuropäer(innen) sind aber doch am ehesten christlich orientierte Leute. Wenngleich die Grundordnung des kirchlichen Dienstes es hergibt, auch nichtchristliche Mitarbeitende zu beschäftigen, muss man doch immer wieder problematische Einzelfälle vortragen. Muslimischer Hintergrund beispielsweise ist der schwierigste Hintergrund, und auch das hat mit Haltung zu tun, denn rechtlich ist die Anstellung möglich, aber in den Köpfen noch nicht.

Wir führen den Begriff *Diversity* sehr locker im Mund. Gleichzeitig haben wir bestimmte Vorstellungen, auf die wir dann doch alle (potenziellen) Mitarbeitenden verpflichten wollen: Erziehungsleitbilder, Männer-/Frauenrollen usw. Einerseits sagen wir, die unterschiedlichsten Menschen sollen zu uns kommen, auf der anderen Seite wollen wir sie auf bestimmte Werte verpflichten. Da müssen wir aber auch richtig was tun, statt nur Erwartungen aufzustellen.

Bunte Teams sind eine Herausforderung, auch für Führungskräfte. Man muss einen Unterschied machen zwischen verschiedenen Religionen und Kulturen. Andererseits ist es nachweislich so, dass diese Teams produktiver sind. Zudem wird es im Zuge des demografischen Wandels „automatisch“ zu bunter gemischten Teams kommen, weil wir die Fachkräfte brauchen. Auf diese zunehmende Vielfalt müssen wir vorbereitet sein.

Auch eine große Gruppe unserer Klientel hat Migrationshintergrund. Was haben wir als Zielvorstellung im Kopf: „das deutsche Kind, und dann sind noch Ausländerkinder dabei“? Oder einfach „die Menschen, die da sind“? In jedem Fall ist viel Umsicht vonnöten: Beispielsweise hat ein Großstadt-Caritasverband eine Zeit lang ausschließlich Muslime eingestellt, dann kamen aber als Klient(inn)en religiös verfolgte christliche Flüchtlinge aus dem Irak und fühlten sich nicht angenommen.

Man kommt nicht drum herum: „Wo Caritas draufsteht, muss Caritas drin sein.“ Bisher lief es so: „Hauptsache, Taufschein“. So einfach ist es heute nicht mehr, aber wir müssen schon verlangen, dass nicht-katholische Mitarbeiter(innen) sich mit dem katholisch geprägten Profil der Caritas aktiv auseinandersetzen. Wir können den Anspruch nicht aufgeben, ein katholischer Verband zu sein.

Von den 7200 Kindern in den Caritas-Kitas eines Ortsverbandes sprechen über 2000 Kinder nicht Deutsch als Muttersprache. Das bedeutet einfach schon ein hohes Maß an Vielfalt. In einer Kommune gab es das Thema *bilingualer Kindergarten*, gedacht war an Englisch oder Französisch. Aber tatsächlich haben wir Erzieherinnen mit russischer oder polnischer, auch spanischer Sprache. Die finnische katholische Kirche ist total kunterbunt: afrikanische Länder, Philippiner(innen) und viele, viele Nationalitäten mehr. Und das geht auch. Wir sollten genau hinschauen, was wir haben und was wir sind.

Moderator: Letzte These, zum Thema „Konkurrenz versus Kooperation mit anderen Anbietern“. Es braucht viel öfter einen trägerübergreifenden Talente-Pool in den strukturschwachen Räumen. Liegt in der Weiterentwicklung dieses Ansatzes für das Land eine Antwort für die Herausforderungen?

Antworten aus dem Fishbowl:

Wenn man sich manches Dorf anschaut – da konkurriert eigentlich gar niemand mehr. Auch nach Caritas muss man oftmals schon sehr suchen. Andernorts treten die verschiedenen Anbieter – oftmals Diakonie, Caritas, AWO und private Pflegedienste – gemeinsam auf. Aber die Privaten gehen am ehesten finanziell kaputt wegen der langen Fahrzeiten zu den Klient(inn)en im ländlichen Raum. Konkurrenz auf dem Lande ist da kein wirkliches Thema mehr. „Wenn es aber neue gegenfinanzierte Aufgaben gibt, dann kloppen wir uns wie die Kesselflicker darum.“ Wir brauchen aber jeden Akteur und müssen uns gut abstimmen. Und wir können nicht mehr sagen, „das Caritaslogo ist das wichtigste auf der Welt“, sondern müssen fragen: Wo brauchen uns die Menschen?

In der städtischen Welt sieht es um einiges anders aus. In der stationären Altenpflege sind unter den gegebenen Rahmenbedingungen überhaupt keine Kooperationen vorstellbar, denn hier betreiben die privaten Anbieter eine Spirale nach unten bezüglich der Arbeitsbedingungen.

Im Bereich der präventiven Hilfen für Familien erleben wir sogar die Kommunen derzeit als Konkurrenten. Als Akteur der freien Wohlfahrtspflege müssen wir zu anderen Kooperationen mit den Kommunen kommen, z.B. auch in den Planungsausschüssen.

Moderator: Abschließend kann jede/r aus dem Fishbowl heraus einen Appell an die Teilnehmenden der Fachtagung richten: Denn es braucht vor allem eine veränderte Haltung, über die auch offen geredet werden muss, und auch eine „innere Erlaubnis“.

Frau Handt: Schauen Sie, wo Sie stehen, und kommen Sie ins Gespräch: „Wir müssen darüber reden“ und dann schauen, und zwar hierarchieübergreifend!

Frau Guschakowski: Fachübergreifend schauen! Zum Beispiel, was macht die Altenhilfe, was macht die Jugendhilfe?

Frau Eynöthen: Eine gute Jugendhilfe ist eine gute Altenhilfe! „Spinnräume“ schaffen in den Verbänden, und zwar bereichsübergreifend. Und wir brauchen Instanzen und Personen, die uns stören. Damit wir nicht wieder in Gewohnheiten verfallen.

Herr Cromme: Ich sage nicht, was Sie machen sollen, sondern was wir machen. Wir treten in einen von außen begleiteten Dialogprozess ein. Das Thema ist dringlicher, an den Haltungen zu arbeiten, als ich es vor dieser Veranstaltung wahrgenommen hatte.

Herr Wittrahm: (Er ist seit etwa 30 Jahre in der verfassten Kirche unterwegs und seit 10 Jahren in der Caritas und er trifft seit 10 Jahren auf den Veranstaltungen immer dieselben Leute.) Ich wünsche mir, dass man in den nächsten Jahren mal mindestens ein Drittel neue Leute auf den Tagungen trifft. Wir müssen Plätze schaffen, wo die nachwachsenden Menschen gut reinkommen!

Moderator: Zum Abschluss die Frage an alle Teilnehmenden, mit welchem Zugewinn die Leute aus dieser Veranstaltung gehen: Was ist Ihr persönlicher Zugewinn aus diesen zwei Tagen?

Einige Antworten:

- Dass ich das Wissen, das ich hier vermittelt bekommen habe, an die Personen weitergeben kann und dass dadurch irgendwas in Bewegung kommt.
- Dass die Chance, die der demografischen Wandel liegt, eher in dem Wort *bunter* liegt und weniger in dem Wort *älter*.
- Die Präsentationen haben motiviert. Eine Bitte an den DCV: Es wäre positiv, dass der Verband in dieser Sache aktiv wird, auch in Hinblick auf die Studie, die erwähnt wurde. Dabei sollte die Ortsebene früh genug mit ins Boot genommen werden: eher Monate als Wochen vorab. Frau Göhring nimmt diese Anregung auf und erläutert die Anlage der Studie (Analyse, Cluster usw). Sie ist auch dankbar, wenn die Teilnehmenden auf sie zukommen.

Kontakt: initiative@caritas.de