

Präsident

Postfach 4 20, 79004 Freiburg
Karlstraße 40, 79104 Freiburg
Telefon-Zentrale 0761 200-0

Ihr Ansprechpartner
Dr. Peter Neher
Telefon-Durchwahl 0761 200-215
Telefax 0761 200-509
Peter.Neher@caritas.de
www.caritas.de

Datum 20.05.2014

Vortrag

„Herausforderungen im Management sozialer Dienstleistungsorganisationen“ Gastvortrag an der Universität Mannheim/Fakultät für Betriebswirtschaft, 20.05.2014 / 10:15-11:45 Uhr

Liebe Studentinnen und Studenten,
sehr geehrter Herr Prof. Helmig,

sehr herzlich danke ich Ihnen für die Einladung zu diesem Gastvortrag über die Herausforderungen im Management sozialer Dienstleistungsorganisationen. Die sozialen Dienstleistungsorganisationen, die ich von innen kennengelernt habe, sind in der Regel im Horizont der Katholischen Kirche beheimatet. Sie verantworten ihren sozialen Auftrag somit theologisch und aus einem kirchlichen Selbstverständnis, gleichwohl aber im gesellschaftlichen Kontext von Politik, Ökonomie und Ethik. In welchem Spannungsverhältnis Leitungsverantwortliche sich aufgrund dessen befinden und welche Leitlinien zum Umgang mit diesem Spannungsverhältnis existieren, wird Inhalt meines Vortrags sein. Dazu gehe ich in folgenden Schritten vor:

1. Von der dienenden Funktion des Geldes und des Sozialen
2. Die Katholische Soziallehre
3. Herausforderungen für Führungshandeln

1. Von der dienenden Funktion des Geldes und des Sozialen

Das Soziale wird gemeinhin assoziiert mit „gemeinschaftsfördernd“, „wohltätig“, „hilfreich“, „Beziehungen betreffend“ und „menschenfreundlich“. Der Begriff „Management“ hingegen bezeichnet alle Leitungsaufgaben und -funktionen, die in Organisationen erfüllt werden müssen, damit die Aufgaben eines Unternehmens bewältigt und seine Ziele erreicht werden können. Dabei hat der Begriff bisweilen in gesellschaftlichen Zusammenhängen einen leicht abwertenden Beigeschmack und eine Wortbildung wie „Managergehälter“ hätte es vor drei bis vier Jahren fast geschafft, zum Unwort des Jahres zu werden. Auch im Kontext der Kirche, ist das Wort Management häufig negativ konnotiert und gilt als Gegenbegriff zur absichtslosen „Zuwendung

zum Nächsten“. Wo nur noch „gemanagt“ wird, gehe das Gute unter und die Gesetzmäßigkeiten eines „kalten Herzens“ setzten sich durch.

Dass Märkte nicht einfach von selbst funktionieren und sich regulieren, hat uns die Finanzmarktkrise deutlich spüren lassen. Selten sind Diskussionen über Ethik in der Wirtschaft so laut geführt worden wie unmittelbar im Nachgang der Krise. Auch der Ruf nach mehr staatlicher Regulierung war laut wie nie. Und wenn man sich das Auseinanderklaffen von Risiko und Haftung ansieht, das am Ursprung der Krise in den USA stand, dann ist der Gesetzgeber zu Recht gefordert. Aber insgesamt kann man festhalten, dass die Krise nicht nur durch die mangelnde staatliche Aufsicht, sondern auch durch eine verhängnisvolle Gier ausgelöst wurde. Diese hat bei vielen Beteiligten eine vernünftige Risikoabwägung ausfallen lassen.

Geld – ebenso wie Wirtschaft, Kapitalmärkte oder Unternehmen – hat keinen Selbstzweck. Es ist ein Mittel zur Gestaltung des Zusammenlebens, mit dem verantwortlich umzugehen ist. Es sollte der Wirtschaft deshalb immer darum gehen, „einen Beitrag dazu zu leisten, dass Menschen ihr eigenes Leben besser, erfolgreicher oder selbstbestimmter gestalten können. Die zwangsläufig sehr auf Kapital ausgerichtete Finanzwirtschaft muss dabei die Frage beantworten, in welcher Weise sie dazu beiträgt, Wohlstand und auch soziale Gerechtigkeit zu mehren.“¹ So Heinrich Haasis, der langjährige Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes.

Die Rolle des Geldes hat die Menschheit seit eh und je beschäftigt. Dabei ähneln sich die Grundfragen nach der Rolle des Geldes durch die Jahrhunderte hindurch. Für alle in einer hochspezialisierten Welt vorzunehmenden Tauschvorgänge hat sich Geld als das allseits anerkannte Wertaufbewahrungsmittel und als Tauschmittel etabliert. „Wenn Geld nur Mittel zum Zweck ist, kann der darauf aufbauende Wirtschaftssektor, die Finanzwirtschaft, schlechterdings nicht Selbstzweck sein, sondern muss seinerseits eine dienende Rolle als Mittel zum Zweck haben“², so noch einmal Heinrich Haasis.

Aber auch die Welt des Sozialen ist kein Selbstzweck. Sozialpolitik und soziale Hilfen sind daran zu messen, ob sie dazu beitragen, dass Menschen ein gelingendes Leben führen können, auch die Menschen, die nicht auf der Sonnenseite des Lebens geboren wurden oder Schicksalsschläge zu ertragen hatten. Nicht nur Geld und Verantwortung gehören zusammen. Auch das Soziale geht mit Verantwortung einher. Auf zwei Verantwortungsbereiche möchte ich an dieser Stelle besonders hinweisen. So gibt es zum einen eine Verantwortung gegenüber den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Lassen Sie mich diese Verantwortung als „Gebot zu Effektivität und Effizienz“ bezeichnen: Auch im Sozialen Raum ist mit den vorhandenen Mitteln verantwortlich und effizient umzugehen. Und eine zweite Verantwortung stellt sich im Blick auf diejenigen, die mit den eingesetzten Mitteln unterstützt werden. So muss es im

¹ Haasis, Heinrich (2012): Werte, Wertorientierung und Wertewandel. Die Rolle der Finanzwirtschaft und ihrer Akteure nach der Finanzkrise, in: Brun-Hagen, Hennekes/George, Augustin (Hg.), Wertewandel mitgestalten. Guthandeln in Gesellschaft und Wirtschaft, Freiburg 2012, S. 493-513, hier: 494.

² Ders., 495.

Sozialen immer um die Befähigung von Menschen gehen; um die Unterstützung dazu, dass ein Mensch sein Leben wieder selbst in die Hand nehmen kann, wo immer dies möglich ist. Vom Prinzip her, hat sich soziale Arbeit also überflüssig zu machen. Wo aber ein Mensch aus welchen Gründen auch immer noch nicht oder nicht mehr sein Leben selbst in die Hand nehmen kann, da ist es eine gesellschaftliche Verantwortung, dies unterstützend auszugleichen.

Wirtschaftlich handeln heißt ja nicht eine platt verstandene Ökonomisierung. Vielmehr bedeutet wirtschaftliches Handeln Sorgfalt, Klugheit, adäquate Aufsichts- und Kontrollstrukturen, die Nutzung unternehmerischer Instrumente sowie das Bemühen um Qualität. Wirtschaftliches Handeln ist für die Einrichtungen und Dienste, beispielsweise der Caritas, ihre Träger und Mitarbeitenden kein Fremdwort. Nur bei einem effizienten Umgang mit den Ressourcen und klugem unternehmerischen Handeln können soziale Einrichtungen und Dienste langfristig ihre Aufgaben erfüllen.

Die Soziale Arbeit, wie sie der Deutsche Caritasverband als Wohlfahrtsverband der katholischen Kirche leistet, muss sich also immer gegenüber dem Einzelnen wie gegenüber der Gemeinschaft verantworten. Denn auch die Soziale Arbeit der Kirche ist kein Selbstzweck, sondern erfüllt unter dem Gebot der Barmherzigkeit und der Nachhaltigkeit die Aufgabe, verantwortlich mit Menschen in Beziehung zu treten. Zum Dienst an den Menschen gehört dann aber auch der verantwortliche Umgang mit den uns anvertrauten Mitteln. Ohne aktive Gestaltung dieser Prozesse, also Management, wäre das nicht möglich!

Wenn es um die Frage des Zwecks des Marktes und des Geldes geht, tritt die Idee der Sozialen Marktwirtschaft auf den Plan. Die Ökonomen und Politiker, welche die Soziale Marktwirtschaft konzipiert und auf den Weg gebracht haben, wussten schon vor 70 Jahren, dass Märkte nicht „von selbst“ funktionieren. Märkte müssen politisch gestaltet und geordnet werden. Sonst kommen wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und menschenwürdige Daseinsbedingungen nicht zueinander. Die Soziale Marktwirtschaft ist dabei dem Gedanken verpflichtet, dass Verfügung über Geld und Verantwortung untrennbar zusammengehören. Bei der Sozialen Marktwirtschaft handelt es sich um die politische Gestalt dessen, was in der Katholischen Soziallehre grundgelegt ist.

2. Die Katholische Soziallehre

In der berühmten Pastorkonstitution „Gaudium et spes“ des 2. Vatikanischen Konzils von 1965 heißt es: „Auch im Wirtschaftsleben sind die Würde der menschlichen Person und ihre ungeschmälerte Berufung wie auch das Wohl der gesamten Gesellschaft zu achten und zu fördern, ist doch der Mensch Urheber, Mittelpunkt und Ziel der Wirtschaft“ (Art. 63). Damit bestätigt und bekräftigt das 2. Vatikanische Konzil eine sozialetische Begründungslinie, die unter dem genannten Begriff „Katholische Soziallehre“ die kirchlichen Positionen zu Geld, Markt und Mensch zusammenfasst. Diese geht vom Grundgedanken der Sozialen Ordnung aus, also einer vernünftigen Ordnung des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Je mehr die Sozial-, Rechts- und Wirtschaftsordnung an die Leitbegriffe der Personalität, Solidarität und Subsidiarität

sowie die Sozialprinzipien des Gemeinwohls und der Nachhaltigkeit angenähert werden, umso mehr entspricht die politische und wirtschaftliche Realität dem prinzipiell erreichbaren Ideal sozialer Gerechtigkeit.

„Die Kirche vertritt seit jeher, dass die Wirtschaftstätigkeit nicht als antisozial angesehen werden darf“, so der emeritierte Papst Benedikt XVI. in seiner Enzyklika „Caritas in veritate“ von 2009. „Der Markt ist an sich nicht ein Ort der Unterdrückung des Armen durch den Reichen und darf daher auch nicht dazu werden. Die Gesellschaft muss sich nicht vor dem Markt schützen, als ob seine Entwicklung *ipso facto* zur Zerstörung wahrhaft menschlicher Beziehungen würde ... Es darf [aber] nicht vergessen werden, dass es den Markt nicht in einer Reinform gibt.“ Gleichzeitig macht der frühere Papst darauf aufmerksam, dass „die Wirtschaft und das Finanzwesen ..., insofern sie Mittel sind, tatsächlich schlecht gebraucht werden [können], wenn der Verantwortliche sich nur von egoistischen Interessen leiten lässt. So können an sich gute Mittel in schadenbringende Mittel verwandelt werden.“³ Noch pointierter äußert sich Papst Franziskus in seinem Apostolischen Schreiben „Evangelii gaudium“⁴ von Ende letzten Jahres, wenn er schreibt: „Diese Wirtschaft tötet.“ (53)

In der Katholischen Soziallehre gelten traditionell drei Leitbegriffe, unter denen eine positive Ausrichtung der Wirtschaft erreicht werden soll: Personalität, Solidarität und Subsidiarität. Im Folgenden gehe ich im Einzelnen kurz auf diese drei Leitbegriffe ein.

Die **Personalität** besagt, dass jeder Mensch die Freiheit hat, sein eigenes Leben ohne staatliche Bevormundung verantwortlich zu gestalten. So darf der Staat den Menschen nicht ihre persönliche Lebensgestaltung vorschreiben oder sie an einer unternehmerischen Betätigung hindern. Das Gemeinwohl kommt dann ins Spiel, wenn es den einzelnen als Personen in Gemeinschaft zugutekommt – und zwar möglichst vielen.

Die **Solidarität** fordert ein gemeinschaftliches Handeln aller. Sie besagt, dass eine gerechte Gesellschaftsordnung jedem Menschen die Erfüllung der Grundbedürfnisse gewährleisten muss. So hat die Gesellschaft beispielsweise die Verpflichtung, für das Auskommen von Menschen zu sorgen, die nicht arbeiten können. Solidarität fordert aber auch, dass dem Privateigentum zum Gemeinwohl hin Verantwortung zukommt. Das Solidaritätsprinzip führt über die Forderung gleicher Chancen für alle Menschen zum Sozialprinzip der sozialen Gerechtigkeit. Da der Mensch seit dem Altertum als ein "ens sociale", also als ein Gemeinschaftswesen angesehen wird, ergibt sich daraus das Sozialprinzip des Gemeinwohls.

Die **Subsidiarität** schließlich besagt, dass Aufgaben, die von kleineren Einheiten übernommen werden können, auch von diesen übernommen werden sollen. So soll

³ Enzyklika *Caritas in veritate* von Papst Benedikt XVI. an die Bischöfe, an die Priester und Diakone, an die Personen gottgeweihten Lebens, an die christgläubigen Laien und an alle Menschen guten Willens über die ganzheitliche Entwicklung des Menschen in der Liebe und in der Wahrheit, hg. vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn 2009, S. 55f.

⁴ Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls Nr. 194, Apostolisches Schreiben EVANGELII GAUDIUM des Heiligen Vaters Papst Franziskus, Bonn 2013.

die Erziehung der Kinder durch die Eltern erfolgen, und staatliche Organe haben Eltern in ihrer Kompetenz zu respektieren, zu unterstützen und zu stärken. Die Subsidiarität begründet aber auch eine Eintrittspflicht des Staates bei Gefahren für das Gemeinwohl. Das Subsidiaritätsprinzip enthält zum einen das Prinzip der Eigenleistung und zum anderen das Prinzip der Hilfestellung unter dem genannten Aspekt des Vorrangs der kleineren Einheit. „Das Prinzip der Subsidiarität muss [allerdings] in enger Verbindung mit dem Prinzip der Solidarität gewahrt werden und umgekehrt“, so Papst Benedikt XVI. in der schon zitierten Enzyklika „Caritas in veritate“. „Denn wenn die Subsidiarität ohne die Solidarität in einen sozialen Partikularismus abrutscht, so ist ebenfalls wahr, dass die Solidarität ohne die Subsidiarität in ein Sozialsystem abrutscht, das den Bedürftigen erniedrigt.“⁵

Aktuell liegt in Deutschland nach 1997⁶ ein zweites gemeinsames Sozialwort der evangelischen und katholischen Kirche vor. Unter dem Titel „Gemeinsame Verantwortung für eine gerechte Gesellschaft“⁷ versucht dieses Sozialwort zu beschreiben, wie das Modell einer sozialen und ökologischen Marktwirtschaft die Chance bietet, die sozialen und ökologischen Probleme auf nationaler, europäischer und globaler Ebene zu bewältigen.

3. Herausforderungen für Führungshandeln

Der Deutsche Caritasverband hat seine normativen Organisationsziele im Rahmen seines Leitbildes von 1997 auf der Basis der gerade vorgestellten Katholischen Soziallehre und den diesen zugrundeliegenden biblischen und kirchlichen Begründungslinien formuliert. Demnach versteht er sich mit seinen Gliederungen und Mitgliedern als Anwalt und Partner Benachteiligter, Solidaritätsstifter und Dienstleister. Diese normativen Ziele der verbandlichen Caritas richten sich damit nicht nur auf den kirchlichen Binnenraum, sondern auf die gesamte Gesellschaft und Politik.

Anwalt, Solidaritätsstifter und Dienstleister – das sind die Stichworte, mit denen der Deutsche Caritasverband heute seinen Auftrag umschreibt. Dass zwischen diesen Optionen Spannungen auftreten können, liegt auf der Hand. Die Anwaltschaftlichkeit für Menschen, die von unterschiedlichen Problemlagen betroffen sind, kann durchaus zu Konflikten mit unternehmerischen Gesichtspunkten führen, die ein Dienstleister im Hilfesystem zu berücksichtigen hat. Die Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes hat vor diesem Hintergrund im Jahr 2008 „Leitlinien für Unternehmerisches Handeln in der Caritas“⁸ verabschiedet. Die Verankerung der wirtschaftlichen Aufsicht und der Transparenz nach innen und außen stellt einen zentralen Punkt dieser Leitlinien dar.

⁵ A.a.O., S. 93.

⁶ „Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit.“ Wort des Rates der EKD und der Deutschen Bischofskonferenz zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland, 1997.

⁷ „Gemeinsame Verantwortung für eine gerechte Gesellschaft.“ Initiative des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz für eine erneuerte Wirtschafts- und Sozialordnung, hg. von der Evangelischen Kirche in Deutschland, Hannover, und vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn, 2014.

⁸ Vgl. „Leitlinien für Unternehmerisches Handeln in der Caritas“, in: neue caritas (nc) 20/2008, S. 31-39.

Wie sehr die Glaubwürdigkeit katholischer Institutionen mit der Forderung nach Transparenz verknüpft ist, haben die Diskussionen im vergangenen Jahr um die Vorgänge im Bistum Limburg und in der Folge um die Finanzen der Bischöflichen Stühle eindringlich gezeigt. Anspruch an alle Rechtsträger muss es sein, funktionierende Aufsichts- und Kontrollstrukturen zu schaffen und die erforderlichen betriebswirtschaftlichen Instrumente, einschließlich eines Risikomanagementsystems, einzurichten. Die Bewusstseinsbildung dafür und die fachliche Beratung beim Aufbau von effektiven Aufsichtsstrukturen sowie die Qualifizierung der Ehrenamtlichen in den Aufsichtsgremien sind wichtige Aufgaben für die Unternehmen der Caritas. Dies wird auch von den gemeinsamen Transparenzrichtlinien von Caritas und Diakonie⁹ sowie von der erst kürzlich überarbeiteten Arbeitshilfe 182 „Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht“¹⁰ der Deutschen Bischofskonferenz unterstützt und eingefordert.

Dass außerdem die demographische Uhr tickt, belegen allein folgende Zahlen: Im Jahr 1999 waren 12,2 % der Pflegekräfte über 50 Jahre alt, 2009 betrug ihr Anteil bereits 23,9 % - Tendenz weiter steigend. Im Jahr 2010 war bereits jede vierte Arbeitskraft 50 Jahre und älter. 2020 wird es jede dritte Arbeitskraft sein. Dann stehen 13 Mio. ältere Beschäftigte 7,6 Mio. unter 30 Jahren gegenüber.

Die Sozial- und die Gesundheitswirtschaft gelten als Wachstumsfelder, da die Nachfrage nach personengebundenen Dienstleistungen aufgrund der Alterung der Gesellschaft stark anwachsen wird. Es wird also künftig noch mehr qualifiziertes Personal als heute benötigt, während andererseits das Arbeitskräfteangebot sinkt, weil immer weniger Menschen für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Die Jungen werden weniger. Die Belegschaften altern.

Die Ressource „Personal“ wird vor diesem Hintergrund auch zum zentralen Überlebensfaktor für die Arbeit von Einrichtungen und Diensten im Sozialbereich, wie der Caritas. Die Arbeitsbedingungen sind deshalb so zu gestalten, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne in einer kirchlichen Einrichtung arbeiten, weil ihnen dort positiv begegnet wird und sie Möglichkeiten finden, sich persönlich und beruflich weiter zu entwickeln. Eine den Aufgaben und der Verantwortung gegenüber angemessene Entlohnung und die dazu notwendige Finanzierung durch die Kostenträger gehören dazu genauso, wie die schon genannten betriebswirtschaftlichen Instrumente einer modernen Unternehmensführung.

Das ist leichter gefordert, als politisch umgesetzt. Denn mit der demographischen Alterung stehen auch die umlagefinanzierten Sicherungssysteme, aus denen Gesundheitshilfen und Pflege finanziert werden, vor großen Herausforderungen. Daher muss es die Caritas umtreiben, wie die staatliche Handlungsfähigkeit erhalten werden kann. Aus diesem Grunde äußert sich die Caritas immer wieder auch sehr kritisch, wenn sie die Gefahr sieht, dass im politischen Geschäft die Grenzen staatlicher Handlungsfähigkeit missachtet werden. So haben wir uns vehement gegen die Rente

⁹ „Transparenzstandards für Caritas und Diakonie“ (siehe.: <http://www.caritas.de/fuerprofis/presse/stellungnahmen/11-30-2010-transparenzstandards-von-caritas-und-diakonie?searchterm=Transparenzstandards>)

¹⁰ Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht, 3., völlig überarbeitete Aufl. / hg. vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn 2014 (Arbeitshilfen; 182).

mit 63 ausgesprochen, nicht weil wir Menschen einen früheren Ruhestand nicht gönnen, sondern weil dies Mittel unseres Sozialstaats bindet, die an anderer Stelle dringend gebraucht würden.

Wichtig ist, und das galt eigentlich schon immer, dass eine wertschätzende Personalpolitik gegenüber den Mitarbeitenden „Chefsache“ ist. Weder die unmittelbaren Vorgesetzten in den Arbeitsbereichen, noch die Personalleitungen können das Engagement der Einrichtungs- oder Trägerleitungen ersetzen.

Der Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden, dem lebenslangen Lernen kommt stärkere Bedeutung zu. Eine Demographie bewusste Personalentwicklung hat alle Altersstufen zu berücksichtigen. Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung sind im Sinne einer Gesundheitsprävention neu zu bewerten.

Mitarbeiterbindung ist ein neues Thema, Familienorientierung ist auszubauen. Die Zentrale des Deutschen Caritasverbandes in Freiburg verfügt deshalb seit vielen Jahren über das Siegel der gemeinnützigen Hertie-Stiftung als familienfreundliche Einrichtung. Viele andere Träger und Verbände unterziehen sich ebenfalls dem Auditierungsprozess.

Um Fachkräfte zu gewinnen, darf keine Möglichkeit ausgelassen werden. So dürfen wir auch diejenigen nicht aus dem Blick verlieren, die auf den ersten Blick so gar nicht dem Profil helfender Berufe entsprechen. Jugendliche, die am schulischen System scheitern, können beispielsweise für eine begleitende Tätigkeit in der Altenpflege qualifiziert werden, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen stimmen. Zu diesen Rahmenbedingungen gehört neben der Qualifizierung der Jugendlichen auch die Begleitung derjenigen, die diese jungen Menschen anleiten. Diese müssen neben ihrem fachlichen Know how auch Wissen darüber erlangen, wie sie mit „schwierigen Jugendlichen“ umgehen können. Diese Jugendlichen entstammen häufig nicht dem Milieu, zu dem ihre Anleiter/innen und künftigen Kolleginnen und Kollegen gehören. Hier gilt es milieusensibel zu werden und die eigene Milieuzugehörigkeit wohlwollend kritisch zu hinterfragen.

Ein kurzes Wort auch zu den politischen Rahmenbedingungen, unter denen die Verantwortlichen in der Caritas handeln. Der Sozialstaat sichert allen Bürgerinnen und Bürgern den Zugang zu sozialen Dienstleistungen. Mit Ausnahme gewisser Gruppen am gesellschaftlichen Rand wie wohnungslosen Menschen oder Menschen in der aufenthaltsrechtlichen Illegalität gelingt dies auch. Es gelingt, weil Steuern oder Beiträge der Sozialversicherung die Finanzierung der sozialen Dienstleistungen sichern. Damit ist die Caritas, wie jeder Leistungserbringer im Sozialbereich, davon abhängig, wie gut (oder zum Teil auch schlecht) diese Leistungen finanziert werden. Auch Verantwortliche der Caritas müssen sich daher nach der Decke strecken; zaubern können auch wir nicht. Ein wichtiger Teil unserer politischen Arbeit ist daher, uns auch für Bedingungen der Refinanzierung einzusetzen, die eine qualitativ gute, nachhaltige Arbeit ermöglichen.

Aber wenn es um den Zusammenhang von politischen Rahmenbedingungen und unserer Arbeit geht, ist die Forderung nach Geld nicht das Einzige. Die Verantwortung, mit Ressourcen schonend umzugehen, habe ich schon erwähnt. Auch gehört es zu unseren Aufgaben, nach Hilfeformen zu suchen, die Selbsthilfepotentiale der Hilfeberechtigten oder ihres Umfelds zu erhalten. Wenn wir nicht schon vor Jahren

mit anderen die Angebote der ambulanten Pflege ausgebaut hätten, um alten Menschen möglichst lange die Autonomie in ihrem häuslichen Umfeld zu ermöglichen, wäre unser Pflegesystem unter den Kosten stationärer Unterbringung längst zusammengebrochen.

Immer stärker rückt ins Blickfeld, wie wir wirksamer helfen können. So bauen wir derzeit die frühen Hilfen aus, damit wir Kinder aus prekären Familien möglichst früh und wirksam erreichen. Dies wird – auch wenn das nicht unsere erste Motivation ist – langfristig Geld sparen. Aber wir müssten uns auch um frühe Hilfen kümmern, wenn wir im Geld schwimmen würden. Wir experimentieren an 50 Standorten damit, unsere Hilfen sozialräumlich auszustatten. Wir hoffen, mit den Erfahrungen, die wir dort machen, auch die Kommunen zu überzeugen, dass es sich lohnt, neben dem engen Netz der Einzelfallhilfen, das wir in Deutschland haben, auch mehr in eine Infrastruktur der Prävention zu investieren. Weil unsere Arbeit von politisch garantierten Rahmenbedingungen abhängt, kann sich die Caritas nicht einfach darauf konzentrieren, allein als Dienstleister tätig zu sein. Vielmehr müssen wir daran mitwirken, unseren Sozialstaat zu gestalten und dazu beizutragen, dass die breite Mehrheit der Gesellschaft sich für einen Sozialstaat einsetzt, der ihre Risiken mindert, aber auch die Schwachen schützt.

„Wer im Namen der Kirche [jedoch] karitativ wirkt, wird niemals dem anderen den Glauben der Kirche aufzudrängen versuchen“ (31), heißt es in der Enzyklika „Deus Caritas est“¹¹. Denn er weiß, „dass die Liebe in ihrer Reinheit und Absichtslosigkeit das beste Zeugnis für den Gott ist, dem wir glauben und der uns zur Liebe treibt.“ (31) Diese Aufforderung zu einem absichtslosen Handeln ist mehr als ein frommes Wort. „[Denn] Aufgabe der karitativen Organisationen der Kirche ist es, dieses Bewusstsein in ihren Vertretern zu kräftigen, so dass sie durch ihr Tun wie durch ihr Reden, ihr Schweigen, ihr Beispiel glaubwürdige Zeugen Christi werden.“ (31)

So ist es auch eine Führungsaufgabe, spirituelle Angebote zu organisieren und sicherzustellen. Deshalb gehört für mich die Stärkung der spirituellen Kompetenz in jede Führungskräfteentwicklung. Hierfür gibt es hervorragende Praxismodelle, die dazu anregen, voneinander zu lernen. Eine Einrichtung der Caritas zeigt ihr kirchliches Profil nämlich nicht einfach durch fromme Bilder, Kreuze und Weihnachtskrippen. Dieses Profil wird auch nicht dadurch sichtbar, dass es nur an Einzelne delegiert wird, die dann in ihrem persönlichen Leben verobjektivierte Glaubensüberzeugungen sichtbar machen sollen. Es braucht so etwas wie eine strukturelle Spiritualität, die persönliche Frömmigkeit und Religiosität zu ergänzen hat. Deshalb gilt: „Der Umgangsstil miteinander, die Weise, wie junge Mitarbeiter angeleitet und alte verabschiedet werden, Fehler angesprochen und Konflikte ausgetragen werden, lässt durchscheinen, worauf alle karitative Zuwendung am Ende hinausläuft: dass ein Milieu entsteht, in dem Menschen aufatmen können, sich selber finden und sich selber einbringen...“, so schon vor vielen Jahren der ehemalige Würzburger Pastoraltheologe Rolf Zerfaß.

¹¹ Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls Nr. 171, Enzyklika DEUS CARITAS EST von Papst Benedikt XVI., Bonn, 6. Korr. Auflage 2008.

Vor diesem Hintergrund bin ich für die „Rahmenbedingungen einer christlichen Unternehmenskultur in Caritas und Diakonie“¹² aus dem Jahr 2010 sehr dankbar. Machen diese doch deutlich, dass es Aufgabe der gesamten Organisation ist, sich um eine christliche Unternehmenskultur und Identität zu bemühen.

In einer solchen Unternehmenskultur herrschen nicht Friede, Freude und Eierkuchen. Hier gibt es ebenso wie in einem Profit-Unternehmen wirtschaftliche Zwänge. Auch in einem Non-Profit-Unternehmen kann es betriebsbedingte Kündigungen geben, und kann man mit äußerst schwierigen Mitarbeitenden konfrontiert sein. Die Art und Weise, wie diese Herausforderungen gelöst werden, ist hier entscheidend.

Das allerdings gilt für das Management in sozialen Dienstleistungsorganisationen nicht mehr und nicht weniger als für das Management in Profit orientierten Dienstleistungsorganisationen. Die Prinzipien der Katholischen Soziallehre gelten ja nicht nur für den sozialen Sektor – es ist eine Soziallehre für die gesamte Gesellschaft und ihr Wirtschaften. Und es gibt durchaus Unternehmerinnen und Unternehmer von denen manche Führungskraft aus dem sozialen Feld einiges lernen kann, was Professionalität, Effizienz und Wertschätzung angeht. Diese Größen stehen nämlich nicht im Gegensatz zum „Sozialen“, sondern sind Voraussetzung für sein Gelingen – nicht mehr und nicht weniger als Menschlichkeit und Barmherzigkeit. Und das ist vom Management sozialer Dienstleistungsorganisationen permanent zu bewältigen – gerade auch wenn sie sich kirchlich verortet wissen.

Prälat Dr. Peter Neher
Präsident

¹² „Rahmenbedingungen einer christlichen Unternehmenskultur in Caritas und Diakonie“ von Diakonie Bundesverband und Deutschem Caritasverband (s. <http://www.caritas.de/fuerprofis/arbeitenbeidercaritas/arbeitgebercaritas/caritaskultur.aspx?searchterm=Unternehmenskultur>)