

Welche Mitarbeiter brauchen Caritas und Diakonie? Christliche Organisationskultur zwischen Identität und Diversität

Impuls von Eva M. Welskop-Deffaa,

Vorstand Sozial- und Fachpolitik des Deutschen Caritasverbandes,
zu anwendungsbezogenen Perspektiven im ökumenischen Austausch
bei der Veranstaltung gleichen Titels von Caritasverband Nürnberg, Diakonie Neuendettelsau
und Wilhelm-Löhe-Hochschule Fürth
am 24. April 2018
im Caritas-Pirckheimer-Haus in Nürnberg

Caritas und Diakonie sind mit ihren Angeboten Teil des Sozialwesens, eines rasant wachsenden Wirtschaftszweigs. Die Zahl der Erwerbstätigen hat sich in Deutschland im Bereich des Sozialwesens von 1991 bis 2015 fast verdoppelt, während sie gleichzeitig im Bereich der gesamten Wirtschaft nur um 11 Prozent zugenommen hat (DIW Wochenbericht 16/2018, S. 307). Seit 2003 entfiel jeder sechste zusätzlich geschaffene Arbeitsplatz in Deutschland auf das Sozialwesen; seit Anfang der Neunzigerjahre sogar jeder fünfte. Inzwischen zählen knapp sechs Prozent aller Erwerbstätigen zum Sozialwesen.

In den letzten Jahren hat unser Wirtschaftszweig zu einem Sechstel zur Ausweitung der geleisteten Arbeitsstunden in der Bundesrepublik beigetragen. Betrachtet man die gesamte Zeit seit der deutschen Vereinigung, ist die Ausweitung des Arbeitsvolumens in Deutschland sogar allein auf das Sozialwesen zurückzuführen; das liegt daran, dass die geleistete Arbeitszeit in anderen Branchen zuvor eine geraume Zeit lang abgenommen hat (DIW Wochenbericht 16/2018, S. 308).

Der Anteil von Caritas und Diakonie/der Anteil der freigemeinnützigen Träger an diesem boomenden Wirtschaftsbereich ist weiter groß, wenn auch relativ rückläufig. Bei den ambulanten Pflegediensten z.B. gab es zwischen 2007 und 2013 einen Zuwachs von Diensten in privater Trägerschaft um 18, eine Abnahme derer in gemeinnütziger Trägerschaft um 1 Prozent; bei den Pflegeheimen vollzog sich der Wandel in die gleiche Richtung, wenn auch weniger schnell. Caritas und Diakonie konkurrieren mit privaten Arbeitgebern um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Markt, auf dem die Qualität des Produkts ebenso wie die Produktivität fast ausschließlich von Qualität und Produktivität der Mitarbeitenden abhängt: 2015 machten die Arbeitnehmerentgelte (Bruttolöhne und Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung) 95 Prozent der Bruttowertschöpfung im Sozialwesen aus; der Rest setzt sich aus Abschreibungen, Gewinnen und Selbstständigeneinkünften zusammen. In der Gesamtwirtschaft betrug im selben Jahr die Lohnquote demgegenüber 56 Prozent (DIW Wochenbericht 16/2018, S. 308).

Es ist also offensichtlich, dass die Frage danach, welche Mitarbeitenden Diakonie und Caritas brauchen, wie wir sie finden und halten, die entscheidende Zukunftsfrage für Diakonie und Caritas ist, wenn wir zukünftig noch als Anbieter attraktiver Einrichtungen im Bereich des Sozialwesens unterwegs sein wollen.

Die Frage danach, ob die christlichen Kirchen mit ihrer Diakonie und Caritas in 20 oder 30 Jahren noch als Träger von Einrichtungen der Alten- und Jugendhilfe, als Träger von Behinderten- und Pflegeheimen, von Beratungsstellen und Kindertageseinrichtungen sichtbar sein werden, entscheidet sich an der Frage, ob wir für unsere Einrichtungen die nötigen und richtigen Mitarbeitenden haben werden.

Die Frage, die Diakonie Neuendettelsau, Caritas Nürnberg und Wilhelm-Löhe-Hochschule Fürth über die heutige Veranstaltung gestellt haben - „Welche Mitarbeiter brauchen Caritas und Diakonie“ – ist also eine Frage von allergrößter Bedeutung. Ich will die „anwendungsbezogenen Perspektiven“ ihrer Beantwortung - in der gebotenen Kürze - in 7 Punkten skizzieren.

1. Welche Mitarbeiter brauchen Caritas und Diakonie: Sie brauchen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen!

Die Beschäftigung im Sozialwesen ist stark von Frauen geprägt: Etwa drei Viertel aller Beschäftigten in diesem Wirtschaftszweig sind weiblich. Besonders hoch ist der Frauenanteil in der stationären Altenpflege (mehr als 80 Prozent), in der ambulanten Betreuung von Alten und Behinderten liegt er etwas niedriger (bei zwei Dritteln; DIW Wochenbericht 16/2018, S. 310).

Caritas und Diakonie haben historisch große Verdienste um Entwicklung und Anerkennung der sozialen Frauenberufe. Frauen wie Helene Weber auf katholischer oder Bertha von der Schulenburg auf evangelischer Seite stehen exemplarisch für Frauen, die zu Anfang des 20. Jahrhunderts als Vorkämpferinnen sozialer Frauenschulen Frauenarbeit im Sozialwesen professionalisierten. Sie kämpften für ein Berufsbild der „Sozialbeamtin“, das christliche Berufung und fachliche Qualifizierung verband.

Für den Caritasverband weiß ich es besser als für die Diakonie, wie eng seine Gründungsgeschichte mit der katholischen Frauenbewegung und der Stärkung der Rolle der Frauen in Kirche (und Gesellschaft) verbunden ist: Lorenz Werthmann, Gründer des Caritasverbandes, hat auch an der Gründung des katholischen Frauenbundes fördernd teilgenommen, er ist auf dem Düsseldorfer Katholikentag als Mitglied des Zentralkomitees dafür eingetreten, Frauen als Vollmitglieder (zum Katholikentag) zuzulassen und er hat auf den Caritastagen – gleich im Aufruf zum ersten Caritastag – die Frauen in ihrer Bedeutung hervorgehoben und dabei Konflikte mit der Amtskirche nicht gescheut (Wilhelm Liese, Lorenz Werthmann und der Deutsche Caritasverband. Freiburg 1929, S. 435).

Im Vergleich zur kirchlichen und politischen Umwelt gegen Ende des 19./Anfang des 20. Jahrhunderts (ich spreche von einer Zeit, als Frauen noch nicht das aktive und passive Wahlrecht hatten, als sie noch nicht zum Hochschulstudium zugelassen waren ...) waren Caritas und Diakonie mit diesen Initiativen durchaus Pioniere der Frauenerwerbstätigkeit, Pioniere einer modernen Teilhabe von Frauen am gesellschaftlichen Leben. Den Vorsprung, den Caritas und Diakonie damals hatten, haben wir im Laufe der Zeit allerdings verloren. Ich bin die erste Frau im Vorstand des DCV in seiner Geschichte, Präsident und Generalsekretär sind weiter Männer.

Unter den Abteilungsleitungen im DCV sind nur zwei Frauen, die Zahl der Frauen in den obersten Leitungsfunktionen der 27 Diözesancaritasverbände lässt sich an einer Hand abzählen. Die Delegiertenversammlung hat im letzten Jahr ihre Kommissionen neu gewählt, der Anteil der Frauen an diesen Kommissionen liegt unter einem Drittel.

Meine erste Antwort auf die Frage unserer Veranstaltung ist daher eindeutig: Wir brauchen in Diakonie und Caritas eine Organisationskultur, die attraktiv ist für Frauen als Mitarbeiterinnen und offen für weibliche Führungskräfte. Wir werden unsere Angebote nicht zukunftsfähig aufstellen können, wenn es nicht gelingt, Frauen auf allen Ebenen und in allen Aufgaben und Funktionen für uns zu gewinnen. Eine Organisationskultur der Gleichberechtigung, die Überwindung tradierter Geschlechterstereotype und eine Führungskultur, die Frauen Gestaltungsaufgaben uneingeschränkt zutraut, gehören auf unserer to-do-Liste weit nach oben.

2. Welche Mitarbeiter brauchen Caritas und Diakonie: Sie brauchen haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter_innen!

Meine zweite Antwort bezieht sich auf das Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt. Für Soziale Arbeit ist das Zusammenspiel von bezahlten Profis und Ehrenamtlichen im gemeinwohlorientierten und gemeinnützigen Sektor bei der Erbringung von sozialen Dienstleistungen seit Bestehen der Profession konstitutiv. Nicht selten wechseln sich im Lebenslauf von Aktiven in Caritas und Diakonie haupt- und ehrenamtliche Aufgaben für die Organisation ab; neben einer hauptamtlichen Tätigkeit im Verband werden an anderer Stelle in Caritas oder Diakonie ehrenamtliche Arbeiten übernommen. Mit der Ausweitung des sozialen Dienstleistungssektors, mit der Konkurrenz privater Dienstleister und ihrer Wettbewerbsrationalität ist das Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt nicht leichter geworden. Ehrenamtliche stehen immer wieder unter Verdacht und sehen sich selbst auch in Gefahr, Lückenfüller dort zu werden, wo Hauptamtliche in genügender Zahl nicht zu finden sind. Nicht selten geraten Hauptamtliche in eine Sprache, die Ehrenamtlichen „Unterstützungsaufgaben“ zuweist für das, was Hauptamtliche vorgeben und organisieren. Zur Gestaltung einer Organisationskultur, die Ehrenamtliche mit ihren Potenzialen und ihrer Leidenschaft für eine „bessere Welt“ ernst nimmt und sie als Träger_innen des Organisationsziels umfassend einbezieht, braucht es besondere Kompetenz – und unbestreitbar andere Instrumente als das (kirchliche) Arbeitsrecht.

Der Vergleich der Entwicklung des allgemeinen gesellschaftlichen Ehrenamts und der Ehrenamtszahlen in der Caritas scheint nahelegen, dass wir aktuell einen kleiner werdenden Teil zivilgesellschaftlichen Engagements für unsere Dienste gewinnen können. Und keineswegs automatisch sind Glaube und Kirchenzugehörigkeit die wichtigen Treiber für ein Ehrenamt in den Diensten der Caritas und der Diakonie (Eugen Baldas, Christoph Bangert (Hg.), Ehrenamt in der Caritas. Allensbacher Repräsentativbefragung, Freiburg 2008)

Der Löwenanteil der Ehrenamtlichen ist weiblich und über 55. Die 55jährige Studienrätin von morgen wird es sich aussuchen können, ob sie sich bei Diakonie, Amnesty, Caritas oder BUND engagiert, beim Kinderschutzbund oder bei der Bürgerinitiative für den Erhalt der örtlichen Musikschule.

Ihr und all den vielen anderen Engagierten in unseren Verbänden attraktive Möglichkeitsräume für Weltverbesserung zu eröffnen, ist die zweite große Aufgabe, wenn wir danach fragen, wie und wo wir unsere Mitarbeiter_innen von morgen finden.

**3. Welche Mitarbeiter brauchen Caritas und Diakonie:
Sie brauchen teilzeit- und vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer_innen,
die ihre Arbeitszeiten mit ihren Lebensplänen in Einklang bringen!**

Der Hälfte der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisse im Sozialwesen liegt eine Teilzeitbeschäftigung zugrunde (DIW Wochenbericht 16/2018, S. 310). Je höher der Anteil der Frauen, umso höher die Teilzeitquote. Nicht immer ist die Teilzeitbeschäftigung für die Frauen eine optimale Lösung, häufig würden sie gerne mehr Stunden arbeiten, wenn die Arbeitszeiten im vollen Job familienfreundlicher wären. In der ambulanten Pflege hat (außerhalb von Diakonie und Caritas?) die Teilzeitquote in den letzten Jahren drastisch abgenommen (DIW Wochenbericht 16/2018, S. 310), wenn und wo geteilte Dienste abgebaut und Schichten familienfreundlich gestaltet wurden. Nicht überall haben Caritas und Diakonie schon ausreichend erkannt und umgesetzt, wie sehr Familienfreundlichkeit Profileigenschaft unserer Arbeitsplätze sein sollte. Noch zögern wir, Pläne einer Brückenteilzeit, wie sie gerade im politischen Raum diskutiert werden, umfassend zu unterstützen. Das Konzept des Berufszölibats für Sozialarbeiterinnen und Frauen anderer sozialer Berufe (Lehrerin etc.), das die vollständige Hingabe an den Beruf idealisierte, wirkt hier und dort in unseren Organisationen noch nach. Es muss abgelöst werden durch das Leitbild der work-life-balance für Frauen ebenso wie Männer, für junge Eltern ebenso wie für pflegende Angehörige. Caritas und Diakonie werden sich für den ganzen Menschen interessieren müssen, der als Mitarbeiter_in seine/ihre ungeteilte Loyalität verdient.

**4. Welche Mitarbeiter brauchen Caritas und Diakonie:
Sie brauchen qualifizierte, engagierte und angemessen bezahlte
Mitarbeiter_innen!**

In den letzten Jahren ist im Sozialwesen der Anteil an Helfer/innen nochmals deutlich gestiegen, obwohl er ohnehin im Vergleich zur Gesamtwirtschaft bereits überdurchschnittlich hoch lag. Das trifft für alle Bereiche des Sozialwesens zu, besonders auffällig ist die Entwicklung in der ambulanten Pflege (DIW Wochenbericht 16/2018, S. 311). Parallel beobachten wir in den sozialen Berufen den Trend zu vermeintlich „passgenauen“ Ausbildungen, bei denen Einarbeitungszeiten und „störende fachliche Eigenständigkeit“ wegfallen.

Die Entwicklung einer qualitativen Unterschichtung in den sozialen Berufen, die mit der zunehmenden Privatisierung auf dem neuen Markt sozialer Dienstleistungen erkennbar zusammenhängt (Thiessen/Borrmann, Die Zukunft sozialer Berufe, in: Blätter der Wohlfahrtspflege 2/2018, S. 64-66, S. 66), muss von Diakonie und Caritas mindestens kritisch-aufmerksam beobachtet werden – wir sollten uns als die Arbeitgeber beweisen, die den Wert von Qualifikation in den sozialen Dienstleistungen kennen, die berufliche Aufstiege (durch Weiterbildung) befördern und die Professionalität, Engagement und Qualität angemessen honorieren. Als Träger von Einrichtungen auf Märkten, auf denen die über Staat und Pflegeversicherung organisierten Nachfrager idR mächtiger sind als die Anbieter, müssen wir Kapazitäten in Allianzen investieren, um die Aufwertung der SAHGE-Berufe nachhaltig zu befördern (Gudrun Ehlert, Aufwertung der Sozialen Berufe unter dem Label „SAHGE“?, in: Blätter der Wohlfahrtspflege 2/2018, S. 67-69). An der Abwärtsspirale der Löhne, die durch vermeintlich unabwendbar diktierte Konditionen den Marktdruck an die Mitarbeitenden weiter gibt, dürfen wir uns nicht beteiligen.

5. Welche Mitarbeiter brauchen Caritas und Diakonie:

Sie brauchen Mitarbeiter_innen, die Wohlfahrtsverband buchstabieren können – in der die Spannung zwischen sozialem Dienstleistungsbetrieb, Anwaltschaftlichkeit und Solidaritätsstifter!

Wir brauchen Mitarbeiter_innen, die Wohlfahrtsverband gut und gerne „leben“. Anders formuliert: Es gilt Mitarbeitende zu finden, die den Unterschied zwischen einem privaten Dienstleister und einem Wohlfahrtsverband als Arbeitgeber und Träger einer Einrichtung glaubwürdig erfahren und ihrerseits vermitteln.

Immer da, wo Caritas und Diakonie als Träger von Einrichtungen im Sozialwesen unterwegs sind, sind wir es zuerst deshalb, um mit dieser Einrichtung konkret Menschen zu helfen (also z.B. ein qualitativ gutes Angebot für Menschen mit Behinderung vorzuhalten). Gleichzeitig wollen und müssen wir die konkrete Dienstleistung verknüpfen mit Empowerment, Anwaltschaftlichkeit, Solidaritätsstiftung, wenn wir erkennbar mehr sein wollen als sozialer Dienstleister. Das kann nachhaltig nur über die Erfahrung einer Kultur der Wohlfahrtspflege transportiert werden, einer Kultur, die sich nicht von allein erneuert.

6. Welche Mitarbeiter brauchen Caritas und Diakonie:

Christliche Verwurzelung voraussetzen oder christliche Beheimatung schaffen?

Damit sind wir schon sehr nah an dem, was heute im Mittelpunkt der Veranstaltung steht und was Generalvikar Peter Beer in seinem Vortrag inspirierend formuliert hat – an der Frage, wie wir in einer säkularer werdenden Welt unsere Angebote als Angebote der Kirche, als Angebote christlicher Caritas und Diakonie erfahrbar machen. Brauchen wir Mitarbeitende, deren christliche Verwurzelung das christliche Proprium der Einrichtung ausmacht und/oder sind unsere Einrichtungen Orte, an denen Mitarbeitende ohne christlichen Hintergrund christliche Beheimatung erleben können?

So schön es ist, wenn wir Menschen mit einer prägenden christlichen Sozialisation und religiöser Motivation für unsere Einrichtungen gewinnen können – ich sehe dies nicht als *conditio sine qua non*. Wenn wir in unseren Einrichtungen als Arbeitgeberin Erfahrungen mit Glaube und Kirche, Erfahrungen mit Barmherzigkeit und Gemeinschaft eröffnen, wirklich „Dienstgemeinschaft“ erfahrbar machen, dann können die Arbeitgeber Caritas und Diakonie „innere Mission“ ermöglichen. Bischof Dr. Gerhard Feige und Landesbischöfin Ilse Junkermann haben im Rahmen der Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes im Oktober letzten Jahres in Magdeburg genau diese Haltung als Perspektive des Christseins in säkularer Gesellschaft (in den „neuen Bundesländern“) ermutigend bezeugt.

Wie weit Grundordnung und AVR mit einer über Ge- und Verbote sich vermittelnden Ausstrahlung zum Erfolg eines solchen Konzepts zukünftig beitragen (können), wage ich (noch) nicht abschließend zu beurteilen. Die Zweifel, die bei Generalvikar Beer aufschienen, scheinen mir allerdings in keiner Weise unbegründet. Fakt ist, dass es längst mehr als genug Menschen gibt, die uns sehr kritisch bei der Anwendung und Umsetzung unserer Selbstorganisation beobachten. Das jüngste EuGH-Urteil hat dies nur noch einmal bestätigt.

**7. Welche Mitarbeiter brauchen Caritas und Diakonie:
Hybride Arbeitswelten und digitale Kompetenzen.**

Auch Caritas und Diakonie werden nicht verschont bleiben von der digitalen Transformation. Daher will ich nicht schließen, ohne einen kleinen Scheinwerfer auf die digitale Zukunft gerichtet zu haben. Die Frage lautet: Welche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen brauchen Caritas und Diakonie in der Arbeitswelt 4.0?

Der erste Teil der Antwort ist fast banal: Wir werden Mitarbeitende mit digitalen Kompetenzen brauchen und sollten daher alles tun, um diese in unseren Ausbildungsstätten und in Weiterbildungsangeboten schnell und vertieft zu vermitteln.

Tatsächlich allerdings sind die Auswirkungen der Digitalisierung tiefgreifender: Wir werden erfasst werden von Aspekten der digitalen Transformation, die die Organisation der Arbeit ganz grundsätzlich verändern. Alles spricht dafür, dass Unternehmen als Organisationsform von Arbeit im 21. Jahrhundert weniger bestimmend sein werden. Schon die Enquete-Kommission des deutschen Bundestages „Internet und digitale Gesellschaft“ (2010-2013) sprach von der in der Informationsgesellschaft bevorstehenden Entbetrieblichung von Arbeit. Plattformisierung, neue Selbstständigkeit, hybride Erwerbsformen und -verläufe werden zentrale Charakteristika der Arbeitswelt 4.0 sein (Andrea D. Bührmann/Uwe Fachinger/Eva M. Welskop-Deffaa (Hg.), Hybride Erwerbsformen. Digitalisierung, Diversität und sozialpolitische Gestaltungsoptionen, Wiesbaden 2018).

Wenn immer größere Teile der Arbeit nicht im abhängigen Beschäftigungsverhältnis, sondern über Werkverträge, in hybrider Selbstständigkeit erbracht werden, verlieren die auf das Normalarbeitsverhältnis zugeschnittenen Spielregeln - auch - des kirchlichen Arbeitsrechts ihre prägende Bedeutung. Wir brauchen dann eine Dienstgemeinschaft 4.0 – ein faires Miteinander von Mitarbeitenden in und außerhalb der Einrichtung.

In die Gestaltung dieser neuen Arbeitsformen sollten wir uns als Caritas und Diakonie engagiert einbringen und unter denen an vorderster Front sein, die neue Spielregeln – wie z.B. die Transparenz der Algorithmen von Dienstleistungsplattformen - einfordern, damit die Anbieter_innen von Arbeit überhaupt nachvollziehen können, wovon es abhängt, ob sie einen Auftrag erhalten – ja oder nein.

Als Anwältinnen für Fairplay in der Arbeitswelt 4.0 tragen wir dazu bei, dass die Anbieter_innen von sozialer Arbeit in hybriden Erwerbsformen auch morgen gerne noch unsere Mitarbeiter_innen sind - und Caritas und Diakonie mit ihren Teams tragfähiges „Gerüst der sozialen Infrastruktur“ bleiben (Digitale Transformation und gesellschaftlicher Zusammenhalt – Organisationsentwicklung der Freien Wohlfahrtspflege unter den Vorzeichen der Digitalisierung. Gemeinsame Absichtserklärung von BMFSFJ und BAGFW, 7. September 2017, abzurufen unter www.bagfw.de).