

Caritas-Unternehmenstagung 01./02. März 2018 in Fulda: Diversity als Innovations-treiber in der Caritas

Dr. Irme Stetter-Karp - Eröffnungs-Statement der Gender-Beauftragten

Sehr geehrte Damen und Herren,

wenn ich heute aus der Perspektive als Vizepräsidentin und Genderbeauftragte des Deutschen Caritasverbandes am Beginn dieser Unternehmenstagung zu Ihnen spreche, dann geschieht das aus der Erfahrung in 18 Jahren Führungsverantwortung in der Caritas, aus meiner hauptberuflichen Erfahrung als Ordinariatsrätin, Leiterin der HA Caritas in der Diözese Rottenburg-Stuttgart und als Aufsichtsratsvorsitzende des Diözesancaritasverbandes seit 2006, damit verknüpfen sich auch Erfahrungen aus 32 Jahren als Frau in Führung in der katholischen Kirche, auch in anderen Tätigkeitsfeldern. Die Notwendigkeit zur strukturellen Verankerung von Diversity ist aus Theorie- und Praxissicht unverzichtbar. Und deshalb ist es wichtig gerade mit Ihnen im Verband in den Dialog zu kommen, mit Ihnen in Ihrer Verantwortung als Sozialunternehmern und -unternehmerinnen.

„Diversity als Innovationstreiber in der Caritas“ – einen herausfordernden Titel haben die Veranstalterinnen der diesjährigen Caritas-Unternehmenstagung gewählt. Herausfordernd zum einen, weil seine Bestandteile näherer Bestimmung bedürfen: Was heißt Diversität in der Caritas? Was verstehen wir unter Innovation? Beides hat Herr Millies in seinen Eröffnungsworten schon umrissen, beides wird aber auch im Verlauf der Tagung durch uns gemeinsam weiter zu erfragen und zu bestimmen sein.

Wenden wir uns daher der zweiten Herausforderung zu: Der Titel stellt einen Zusammenhang her zwischen Diversität, also Vielfalt, auf der einen, und Innovation auf der anderen Seite. Die Vielfalt gilt den Veranstalterinnen als Treiber, also als Motor von Innovation in der Caritas. Ich werde gleich darlegen, warum ich der Meinung bin, dass das zutrifft. Ich denke aber auch, dass Diversität und Innovation in einem durchaus spannungsvollen Verhältnis stehen, das keine Einbahnstraße darstellt. Drei Bewegungsrichtungen scheinen mir zentral zu sein, und auf sie will ich im Folgenden jeweils kurz näher eingehen:

Diversität ist selbst Innovation

Diversität braucht Innovation

Diversität fördert Innovation.

Diversität ist selbst Innovation

Vor mittlerweile 10 Jahren hat die Delegiertenversammlung des Verbands Leitlinien für unternehmerisches Handeln in der Caritas verabschiedet und dabei auch ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern auf den Leitungsebenen der Unternehmen gefordert. Dies folgte damals ausdrücklich dem Gedanken, der auch modernem Diversity Management zugrunde liegt: Unterschiedliche Menschen – in diesem Fall Männer und Frauen – bringen unterschiedliche Gaben und Kompetenzen, unterschiedliche Erfahrungen und Hintergründe mit, die in der Bündelung mehr Wirkung entfalten als jeweils für sich.

Am Beispiel Geschlecht lässt sich der innovative Charakter von vielfaltsorientiertem Handeln besonders gut deutlich machen: Innovation ist per se ein Bruch mit der Routine, eine Abweichung vom Eingespielten und Bewährten. Gesamtgesellschaftlich hat sich mit Blick auf das Zusammenwirken der Geschlechter über mehrere Jahrhunderte eine Routine eingespielt, die Produktionsarbeit – wie den gesamten Bereich öffentlichen Handelns – Männern, die Sorgearbeit und das Kümmern um andere hingegen Frauen zuschreibt. Die Welt ist komplexer geworden, und gerade wir in der Sozialwirtschaft wissen, wie wenig plausibel eine solche gedankliche Trennung zwischen Erwerbs- und Sorgearbeit noch ist. Dennoch aber zeigt sich auch bei uns in der Caritas nach wie vor, dass Sorgearbeit weiblich ist – so wie 80 Prozent unserer Mitarbeitenden – und die oberen Führungspositionen mit deutlicher Mehrheit von Männern ausgeübt werden. Der Bericht, den ich als Gender-Beauftragte des Verbands jährlich abgebe, schlüsselt das in Zahlen auf. Ein Beispiel: Die Trägerstrukturerhebung des Verbands aus dem Jahr 2017 hat ergeben, dass nur 23 Prozent der hauptamtlichen Vorstands- und Geschäftsführungsämter in der Caritas von Frauen ausgeübt werden.

Daran etwas ändern zu wollen, ist also durchaus ein Bruch mit der Routine, und damit Innovation. Auch im Außenblick wurde das so bewertet: Dass wir als einer der ersten Wohlfahrtsverbände die Förderung von Geschlechtergerechtigkeit auf unseren

Führungsebenen aktiv vorangetrieben haben, hat bundespolitische Aufmerksamkeit erlangt.

Die Tatsache, dass Vielfalt selbst Innovation darstellt, erklärt, warum wir uns so schwer mit ihr tun. Wie viel leichter fällt es uns als Einzelnen, aber auch den Teams und Organisationen, in denen wir uns bewegen, beim Alten zu bleiben. Veränderung kostet Anstrengung, Veränderung birgt Risiken, Veränderung kann schmerzhaft sein. Deswegen geht niemand von uns grundlegende Veränderungen – und nur solche können als Innovationen bezeichnet werden – grundlos an. Wir sollten uns also sicher sein, dass das Ziel einer geschlechtergerechten, vielfältigen Caritas tatsächlich gewollt ist.

Diversität braucht Innovation

Wenn dem so ist – und davon gehe ich für den Moment zunächst aus, um zum Abschluss darauf nochmals zurückzukommen – hat das Konsequenzen. Diversität ist in sich innovativ, Diversität braucht aber auch innovatives Denken und Handeln, um sich langfristig in unseren Unternehmenskulturen etablieren zu können. Die natürliche Feindin der Vielfalt ist die Alternativlosigkeit: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ „Das geht eben nicht anders.“ „Das ist nun mal so.“ Besonders deutlich zeigt sich das im Bereich der Führung. Führung ist der Bereich unserer Unternehmen, der primär dafür zuständig ist, diese zukunftsfähig aufzustellen und dazu den Blick auf die Herausforderungen der Zukunft zu richten. Strategische Unternehmensführung muss von der Zukunft her denken und change management pro aktiv betreiben. Wenn wir in der Caritas diesen Bereich so gestalten, dass er nur auf eine ganz bestimmte Art und Weise von ganz bestimmten Personen ausgefüllt werden kann, schaffen wir beste Voraussetzungen für eine Monokultur – eine personelle, vor allem aber eine gedankliche. Muss ich ausführen, wie gefährdet Monokulturen sind? Sie alle assoziieren wahrscheinlich sofort aus anderen Sektoren der Gesellschaft, etwa der Landwirtschaft. Für mich steht jedenfalls fest: Monokulturen in Unternehmen verengen qualitativ und quantitativ das Potenzial des Wandels.

Wir müssen uns fragen: Kann Führung wirklich nur funktionieren, wenn am Ende eine Person die alleinige Verantwortung für einen Bereich – zum Beispiel die Unternehmensleitung – trägt? Muss Führung beinhalten, 5 Tage die Woche 10 Stunden am Tag präsent und den Rest der Zeit oder gar online 20 Stunden ständig verfügbar

zu sein? Dann machen wir es nicht nur Frauen, sondern auch den Männern schwer, die es ernst meinen damit, Beruf und Familie miteinander vereinbaren zu wollen (und das sind immer mehr) bzw. ganzheitlicher leben zu wollen, mit oder ohne Familie. Innovativ kann stattdessen sein, diese Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen und zum Beispiel über geteilte Führung nachzudenken – im Übrigen ein Modell, das in der Caritas bereits bis auf höchste Leitungsebene erste Anwendung findet: Innovation auf dem Weg zur Routine also.

Fragen müssen wir uns aber auch: Wie finden wir die, die bei uns führen? Sind unsere Suchmuster, ist unser Radar so eng, dass wir immer nur die finden können, die bereits Führungspositionen bei uns innehaben? Wir werden gleich im Vortrag von Frau Professorin Schraudner Näheres über das Phänomen des „Unconscious Bias“ hören, also über die Tatsache, dass wir uns bei Entscheidungen – gerade auch bei Personalentscheidungen – von unbewussten Stereotypen leiten lassen, die Vielfalt erschweren. Ein Beispiel: Die stereotypen Eigenschaften von Führungskräften stimmen mit den – ebenfalls stereotypen – Eigenschaften von Männern kulturell bis heute deutlich besser überein als mit denen von Frauen. Durchsetzungsstark, entscheidungsfreudig, mit klarer Kante – ist das so? Muss das so sein? Die Sozialforschung bringt es einstweilen auf den Punkt: Think manager – think male. Gerade in der Caritas müssen wir uns fragen, welche anderen, innovativeren Führungsmodelle und Zugangswege uns einfallen, um unserem eigenen, deutlich breiteren Führungsverständnis gerecht zu werden.

Diversität fördert Innovation

Ich möchte nun mit dem letzten Punkt meiner Überlegungen nochmals zum Ausgangspunkt zurückkommen – dem Titel dieser Veranstaltung. Diversity als Innovationstreiber in der Caritas kann meines Erachtens auf zwei Arten verstanden werden. „Treiben“ kann einen aktiven Impetus haben, einen, der unserem Selbstverständnis der Caritas als Gestalterin gesellschaftlichen Wandels entspricht und auch der immer wichtigeren proaktiven Gestaltung des gesellschaftlichen Zusammenhalts. „Treiben“ kann aber auch von außen kommen, im Sinne eines Getrieben-Werdens durch Entwicklungen, die um uns herum geschehen. Wie schaffen wir es, mit der ersten statt der zweiten der beiden Bewegungen unterwegs zu sein?

Ich denke, die Grundvoraussetzung hierfür ist, dass gesellschaftlicher Wandel vonstattengeht – mit oder ohne unser Zutun. Dazu gehört, dass nicht nur „die Gesellschaft“ als Abstraktum, sondern ganz konkret unsere Kundinnen und Kunden, Klienten und Klientinnen und die Menschen, die sich an uns wenden und die wir beraten, vielfältiger werden. Die Vielfalt, die zunimmt, ist nicht nur im Sichtbaren verortet im Sinne von Multikulturalität und Multireligiosität sowie der Anerkennung geschlechtlicher und sexueller Vielfalt, sondern sie ist auch eine Vielfalt der Lebenslagen und Lebensentwürfe. Als Caritas ist es aus meiner Sicht nicht nur unsere Aufgabe, die Menschen als Anwältin in ihrer Vielfalt anzunehmen und zu beheimaten.

Es ist auch ein Gebot unserer unternehmerischen Verantwortung, der steigenden gesellschaftlichen Komplexität und Vielfalt gestaltend zu begegnen. Das wiederum kann nur gelingen, wenn wir eine Vielfalt der Menschen und Meinungen in unseren Organisationen abbilden. Innovativ kann nur sein, wer komplexe Problemlagen multiperspektivisch aus den verschiedenen Sichtweisen der Beteiligten zu bearbeiten in der Lage ist. Dass daher vielfältige Teams laut Studien zu kreativeren und unter dem Strich auch zu innovativeren und besseren Problemlösungen kommen, überrascht nicht.

Unsere gemeinsame Aufgabe nicht nur, aber auch auf dieser Tagung ist daher aus meiner Sicht, zu lernen, wie wir Vielfalt für die Förderung von Innovationen nutzen können und uns dabei von vielfältigen Perspektiven auch im guten Sinn herausfordern zu lassen. Dazu wünsche ich uns gutes Gelingen!

Persönlich freue ich mich, dass ich mich entschieden habe, die ganze Tagung hier zu bleiben, obwohl ich dann zeitlich eng unmittelbar zu unserem Diözesanrat bis Samstagabend weiterfahre. Es gibt mir die Gelegenheit mit Ihnen ins Gespräch zu kommen, Ihre Erfahrungen zu hören, selbst zu lernen und – so hoffe ich, gemeinsam weitere Schritte im Verband gehen zu können – für den Zusammenhalt in der Gesellschaft, für eine Caritas der Vielfalt, für einen glaubwürdigen Einsatz in der Sache Jesu Christi.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.