

## **Wegmarken vor Ort: Erkenntnisse der Tourstandorte**

35 Standorte wurden im Rahmen der Feuer&Flamme-Tour besucht: OCV, DiCV, die DCV-Delegiertenversammlung und die Zentrale des DCV. So unterschiedlich die Verbände aufgestellt sind, so unterschieden sich die Settings, die Fragestellungen und auch die Diskussionsverläufe. Dennoch lassen sich Tendenzen und Themen identifizieren, die an vielen Standorten Relevanz besitzen.

### **1. Allgemeine Erkenntnisse**

Die Veranstaltungen der Feuer&Flamme-Tour ermöglichten es, zentrale Zukunftsthemen der Caritas mit lokalen Prozessen zu verbinden. Vor Ort schufen die Veranstaltungen Raum für strategisch-konzeptionelle Überlegungen jenseits des Tagesgeschäfts und häufig in interdisziplinärer hierarchieübergreifender Besetzung. Ein weiteres wichtiges Ergebnis ist, dass die Tour auch kleine Verbände erreicht hat, die sich aufgrund sehr begrenzter Ressourcen an gesamtverbandlichen Prozessen in der Regel kaum beteiligen. Obwohl das Format unbekannt war und die Tour nicht intensiv beworben wurde, war die Nachfrage so groß, dass der Prozess verlängert werden musste. Es gab mit 35 Tourstationen eine hohe Beteiligung der Gliederungen vor Ort; die Anzahl der Teilnehmenden dagegen spiegelte diese hohe Beteiligung nicht immer wieder.

Der Ablauf der Veranstaltungen war eng getaktet, der Austausch in Kleingruppen zeitlich begrenzt. Ein solches Veranstaltungsformat kann Baustellen zur Weiterarbeit identifizieren, aber weniger grundlegend neue Ideen generieren. Dennoch ermöglichen ebenen-, hierarchie- und fachbereichsübergreifende Diskussionen neue Perspektiven bei allen Beteiligten. Der Gesamtverband wird erfahrbar. Teilnehmende gewinnen neue Einsichten, die langfristig auch Veränderungen in der Verbandskultur bewirken können. Zum Teil haben der Präsident bzw. die Mitglieder des DCV-Vorstandes an den Veranstaltungen teilgenommen.

### **2. Themenspezifische Erkenntnisse**

#### **a) Caritas als attraktiver Arbeitgeber**

Top-Thema war mit Abstand die Arbeitgeberattraktivität. Nicht alle Verbände sind bereits von Nachwuchsmangel akut betroffen. Bei den meisten steht jedoch ein tiefgreifender und zahlenmäßig weit reichender Generationenwechsel bevor. Manche Verbände agieren in einem Umfeld mit Vollbeschäftigung, andere in Regionen mit Arbeitslosigkeit, mit jeweils unterschiedlichen Anforderungen an die Arbeitgeberqualität.

#### *Quelle der Mitarbeitendenzufriedenheit*

Auffällig sind die in nahezu allen besuchten Verbänden hohe Arbeitszufriedenheit und eine damit korrespondierende sehr geringe Fluktuation. Mitarbeitende schätzen an der Caritas einerseits eher harte Faktoren wie ein pünktlich gezahltes Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildungsoptionen oder Karrieremöglichkeiten in einem großen und meist vielgliedrigen Verband. Ein vergleichsweise gutes Gehalt (z.B. im Pflegebereich) wird eher von jüngeren Mitarbeitenden als Vorteil geäußert, Relevanz besitzt das Einkommen jedoch für alle. Eher weiche Faktoren, wie die Sinnhaftigkeit und die Werteorientierung der Arbeit bilden eine

zweite, zentrale Säule der Arbeitgeberattraktivität der Caritas. Die Arbeit mit den Menschen, als konkreter Auftrag christlicher Nächstenliebe, wird als wesentliche Motivationsquelle betrachtet. Gute Teamarbeit, wertschätzendes Miteinander, eine hohe Fachlichkeit der Kolleg/innen, Handlungs- und Gestaltungsspielräume sowie eine solide Umsetzungskompetenz seitens der Führungskräfte, sofern vorhanden, sind die dritte Säule der Mitarbeitendenzufriedenheit.

#### *Werteorientierung/ Verhältnis zur eigenen Kirche*

Ein gemeinsames Verständnis der handlungsleitenden Werte ist in den wenigsten Verbänden entwickelt, vielmehr dominieren der gelebte Alltag und die gefühlte Werteorientierung. Die Palette der Formate, mit denen (christliche) Werte bewusst ins Zentrum gerückt werden, ist größer als von den Mitarbeitenden wahrgenommen. Die Verortung als katholischer Wohlfahrtsverband wird je nach gesellschaftlichem Umfeld stärker betont oder nur leise kommuniziert. Nicht selten wird die Zugehörigkeit zur Kirche in der Öffentlichkeitsarbeit als Bürde empfunden, aus Sorge vor der Sogwirkung der die Kirche umgebenden Negativschlagzeilen, gegründet in mangelnder Glaubwürdigkeit. Da häufig nicht zwischen der Kirche insgesamt und verbandlicher Caritas unterschieden wird, die Caritas-Mitarbeitenden jedoch auf die Kirchenentwicklung keinen Einfluss haben, besteht der Wunsch, Unterschiede deutlich zu kommunizieren.

Die Werteorientierung gerät in manchen Regionen auch politisch deutlich unter Druck. Wie die Caritas in einer sich zunehmend polarisierenden Gesellschaft und in Gebieten, in denen die Mehrheit der Wählerschaft populistische Parteien wählt, weiterhin Menschlichkeit und christliche Nächstenliebe leben kann, ist nicht überall klar und scheint zudem „gefährlich“. Strategisch entwickelte Antworten fehlen meist, Mitarbeitende leiden darunter.

#### *Quelle von Unzufriedenheit*

Eine Quelle von Unzufriedenheit ist die fehlende Umsetzung wichtiger Führungsgrundsätze. Werden diese vor allem nur konzeptionell erarbeitet oder in Imagekampagnen illustriert, fehlt es an Authentizität und Wirksamkeit. Auch mangelnde Wertschätzung, unzureichende Kommunikation oder Intransparenz bei Entwicklungsprozessen führen zu Enttäuschung und Frustration.

Eine weitere bedeutende Quelle von Unzufriedenheit sowohl bei Führungspersonal als auch bei Mitarbeitenden sind knapper werdende zeitliche Ressourcen. Zunehmende Arbeitsverdichtung und Berichtspflichten gefährden Motivation und die Möglichkeit, Führungsgrundsätze individuell mit Leben zu füllen oder Innovation voranzutreiben.

#### *Wege zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität*

Unterschiedliche Wege zur weiteren Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wurden entworfen. So gilt es zunächst, die Mitarbeitendenpflege auszubauen, um diejenigen zu halten, die bereits engagiert und eingearbeitet sind. Zufriedene Mitarbeitende selbst sind die besten Botschafter/innen ihres Verbandes. Mundpropaganda wirkt, ersetzt aber nicht gezielte Maßnahmen.

Die Gewinnung neuer Mitarbeitender wird in einigen Verbänden systematisch angegangen, beispielsweise durch Kooperationen mit Schulen, Präsenz auf Ausbildungsmessen oder Imagekampagnen, die als Mittel der Außenkommunikation erfolgreich wirken können. Eine frühzeitige Beteiligung einiger Mitarbeitender aus unterschiedlichen Bereichen kann die notwendige Authentizität befördern. Weniger systematisch ausgebaut sind Strategien, ehemalige Mitarbeitende wieder zu gewinnen, was ebenfalls erfolgversprechend sein kann. In Bezug auf die Ansprache von Quereinsteiger/innen herrscht nicht selten Ratlosigkeit.

Wenige Ortsverbände begeben sich bewusst in einen Organisationsentwicklungsprozess, um auch künftig ein attraktives Arbeitsumfeld bieten zu können. Agilität wird befördert, ein „Mehr an Wertschätzung durch eine geänderte Organisationsstruktur“ angestrebt. Die damit verbundenen Ziele sind mehr Selbststeuerung, eine ganzheitliche Wahrnehmung der/ des Mitarbeiters/in als Mensch sowie eine flexiblere Anpassung an Kund/innenanforderungen. Solche komplexen Prozesse benötigen ausreichende Zeitressourcen und Überzeugungskraft, um möglichst viele Mitarbeitende mitzunehmen und passende Lösungen erarbeiten zu können. Folgen solcher Entwicklungsprozesse sind nicht selten Unruhe und Ungewissheit, da gewohnte Rollen und Funktionen in Frage gestellt und künftige Aufgabenverteilungen neu ausgehandelt und stetig adaptiert werden müssen.

#### *Baustelle Außenkommunikation*

In der Außenkommunikation gibt sich kein Verband selbst eine sehr gute Note. Die durchweg recht hohe Mitarbeitendenzufriedenheit wird nur bruchstückhaft nach außen getragen, die Kommunikation könnte mutiger, bunter, unkonventioneller und lauter sein. Vor allem die Kommunikation über Social Media-Kanäle verläuft in den wenigsten Verbänden konzeptionell unterfüttert. Auch eine zielgruppenspezifische Ansprache ist selten entwickelt.

Die Kommunikation des Arbeitgeberimages nach außen gleicht oft einer Gratwanderung. Ein stabiler und sicherer Arbeitsplatz mit guter Vergütung und attraktiven Altersvorsorgekonditionen, die „Hardware“ der Arbeitgeberattraktivität, stehen auf der Habenseite. Andererseits möchten Caritasverbände auch für Menschen attraktiv sein, die innovativ sind, kühne Ideen entwickeln, social entrepreneurs mit Feuer und Flamme sind. Für diese Gruppe bedarf es einer anderen Art der Außendarstellung.

#### *Führungsgrundsätze: Wunsch und Wirklichkeit*

Transparenz, Partizipation, Wertschätzung, Selbstbestimmung, Kritikfähigkeit, Fehlerkultur auch in Führungsebenen: In zahlreichen Diensten und Einrichtungen werden diese Führungsgrundsätze selbstverständlich gelebt, in anderen eher propagiert. In Bezug auf Partizipation und Kritikfähigkeit sind die größten Lücken erkennbar. Selbst während der Feuer&Flamme-Tour zeigte sich eine mehr oder weniger große Zurückhaltung, offen und ehrlich Änderungsbedarfe zu thematisieren, gerade im Beisein von Führungskräften. Bedürfnisse von Mitarbeitenden sind selbstverständlich nicht immer deckungsgleich mit denen der Dienstgeber. Ein ehrliches Ringen um Transparenz, Partizipation, Offenheit und Querdenken eröffnet einen gemeinsamen Weg und füllt Führungsgrundsätze mit Leben. Weniger häufig thematisiert, aber für die Zukunft der Caritas ebenso relevant, sind Ziele wie Geschlechtergerechtigkeit und interkulturelle Öffnung.

#### *Grundordnung*

Das Bild der Caritas in der breiten Öffentlichkeit wird nicht selten durch markante Schlagzeilen geprägt, hervorgerufen durch einzelne Gerichtsurteile, die der kirchlichen Grundordnung Grenzen setzen, wie zum Beispiel das „Egenberger-“ und das „Chefarzt-Urteil“. Diese spiegeln jedoch nicht die 2015 erfolgte Überarbeitung der kirchlichen Grundordnung wider, nach der heute jeder Einzelfall geprüft werden muss. Christlichkeit kann nicht allein an der individuellen Lebensführung festgemacht werden, sondern muss sich an der Werteorientierung und am konkreten Alltagshandeln der Mitarbeitenden zeigen. Die Verpflichtung auf ein wertorientiertes Leitbild ist wichtiger als ein formaler Taufschein, aber weniger leicht justizierbar. Allgemein beklagt wird eine fehlende Kommunikation dessen, was die Grundordnung konkret erlaubt und wo nach wie vor Grenzen existieren.

## **b) Caritas als sozial- und gesellschaftspolitischer Akteur**

Die Notwendigkeit politischer Einmischung von Seiten des Caritasverbandes wird an keinem Standort in Frage gestellt. Zwei Motive sind dabei handlungsleitend: Beratungstätigkeit ist, so die allseits geteilte Auffassung, untrennbar mit politischem Engagement verbunden, da Berater/innen sehr genau die Nöte der Menschen und die daraus resultierenden Veränderungsbedarfe kennen. Ein weiteres Motiv für politisches Engagement liegt in ökonomischen Interessen der Verbände und Dienstleistungserbringer begründet. Bringen sich die Caritasverbände nicht aktiv ein, schrumpft der Handlungsspielraum zur Erbringung sozialer Dienstleistungen angesichts einer fortschreitenden Ökonomisierung. In diesem Themenfeld sind viele Verbände durchaus erfolgreich. Um beide Handlungsstränge zu verbinden, muss Glaubwürdigkeit Handlungsmaxime sein. Wertegebundene Verbände sind angesichts rauer werdender Auseinandersetzungen wichtiger denn je, so die Erkenntnis.

Auffällig war an einigen Tourstationen die Eigenwahrnehmung als politisch relativ untätiger Verband. Befragt nach konkreten Aktivitäten, kam nicht selten eine überraschende Vielfalt an politischem Engagement ans Licht, meist jedoch als Beteiligung an Maßnahmen/ am Einsatz anderer Akteure. Diejenigen Verbände, die in der Gemeinwesenarbeit engagiert sind, weisen eine längere Praxis politischer Einmischung auf als andere. Auf Ortsebene sind sie als wichtige kommunalpolitische Stakeholder anerkannt. Die bundesweiten Kampagnen werden als niedrigschwelliges Angebot gerne aufgegriffen. Auch der Blick über den bundesweiten Tellerrand auf die europäische und durch Caritas international auf die Welt als Ganzes wird an mehreren Orten sehr geschätzt.

An zwei Standorten waren Landtagsabgeordnete zu Gast. Deren Rückmeldung war eindeutig: Die Caritas ist im politischen Alltag wenig sichtbar, mit klaren Konsequenzen. Wenn niemand über die Caritas spricht, spricht niemand mit der Caritas. Strategisches Handeln, um die Kompetenz ins politische Alltagsgeschehen einzubringen, ist noch unterentwickelt. Das Verhältnis zu und die Kooperationstiefe mit Mitarbeitenden der örtlichen Verwaltung jedoch ist vielerorts ausgesprochen gut. Die inhaltliche Kompetenz der Caritas wird geschätzt, ebenso wie die Qualität der geleisteten Arbeit.

Das Interesse seitens der Mitarbeitenden und Führungskräfte für politisches Engagement ist hoch und das Wissen um dessen Bedeutung ist vorhanden, dennoch sind sie von ihrer (Beratungs-) Tätigkeit zeitlich absorbiert, so dass Ressourcen für übergreifendes Engagement fehlen. Nicht selten findet politisches Engagement nur aufgrund des persönlichen Idealismus einzelner Mitarbeitender statt. Interne Kommunikations- und Ablaufstrukturen sind dabei meist nicht geklärt.

### *Engagement in einem sich wandelnden Umfeld*

Der Gründungsimpuls des Deutschen Caritasverbandes 1897 hatte auch einen politischen Hintergrund. Prälat Lorenz Werthmann verfolgte das Ziel, die vielen sozialen Aktivitäten der katholischen Kirche unter einem Dach zu bündeln und politisch wirksam zu machen. Gerade das 19. Jahrhundert war von großen Umwälzungen und Massenarmut geprägt. Es brauche, so die Überzeugung Werthmanns, eine verbandliche Caritas, die Missstände aufgreift, Lösungskonzepte einfordert und die politische Willensbildung mit prägt.

Zeiten ändern sich und mit ihr auch die Rolle klassischer Großorganisationen wie der Kirchen und ihrer Verbände. Politische Einflussnahme und Beteiligung ist nicht mehr nur von den großen Organisationen und klassischer Lobbyarbeit abhängig. Bürgerbeteiligungsverfahren, Stadtteilkonferenzen, Bürgerhaushalte, Online-Petitionen, Campaigning oder Bewertungsforen sind Instrumente, die Beteiligungsräume schaffen. Dies verändert Anforderungen an Akteure wie die verbandliche Caritas, die diese neuen Räume mitgestalten kann. Nicht

selten herrscht eine gewisse Ratlosigkeit vor, wie konkret diese Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen sind.

#### *Gott und andere wichtige Kooperationspartner*

Die am häufigsten genannten Kooperationspartner sind Mitarbeitende der kommunalen Verwaltung sowie andere Wohlfahrtsverbände der jeweiligen Liga. Punktuell sind auch die katholischen (und evangelischen) Pfarrgemeinden bevorzugte Mitstreiter/innen für die Belange derer, die nicht per se auf der Sonnenseite des Lebens stehen. Der Gemeindecaritas fällt hier eine wichtige Funktion als Brückenbauer zu. Weniger formell organisierte Akteure sind häufig weniger im Blickfeld. Immerhin wird an einem Standort Gott als wichtiger Kooperationspartner genannt.

#### *Spannungsfeld*

Das in der Wegmarke deutlich angesprochene Spannungsfeld zwischen den Anforderungen, sich im Wettbewerb zu behaupten, ein gutes Verhältnis zu Entscheider/innen zu pflegen und dem christlich-ethischen Anspruch, auch unliebsame Themen einbringen zu müssen, dem sich viele Caritasverbände und soziale Einrichtungen ausgesetzt sehen, müsse klar zugunsten einer Richtung entschieden werden, so der überraschende Rat eines CDU-Landtagsabgeordneten. „Rückgrat durchdrücken“, für die eigene politische Position stehen und die Auseinandersetzung suchen. Heute sei eine klare Haltung wichtiger denn je.

#### *Wichtige Themen*

Themen, die immer wieder als besonders relevant erachtet wurden, sind (Alters-)Armut und Zugang zu Wohnraum. Im Osten der Republik ist dies auch die Situation der Menschen, die sich abgehängt fühlen. Im Strudel der ökonomischen Umwälzungen nach der Wende verloren viele ihre Arbeitsplätze, damit auch ihre Zuversicht und Stabilität. Die Lebenssituation dieser Menschen steht wenig im Fokus der politischen und gesellschaftlichen Öffentlichkeit. Rassismus, eine sich polarisierende Gesellschaft und daraus resultierend Anfeindungen auch Caritas-Mitarbeitenden gegenüber, sind ebenfalls Themen in vielen Verbänden – nicht nur im Osten. Eher überraschend wurde auch häufig der Klimaschutz bzw. die Bewahrung der Schöpfung als Thema genannt, das vom Caritasverband deutlich mehr Aufmerksamkeit benötige.

Prävention ist ein zentraler Handlungsansatz in der sozialen Arbeit, wenn auch häufig nicht refinanziert. Diesen Ansatz umzusetzen und gleichzeitig für die Verbesserung der gesetzlichen Rahmenbedingungen einzutreten, ist für die Caritas von großer Bedeutung. Darüber hinaus dürfen Betroffene nicht ausschließlich als Hilfesuchende, als Objekt der sozialen Arbeit betrachtet werden, sondern als Ressource, die adäquat eingebunden werden muss, mit zum Teil weitreichenden Konsequenzen für gewohnte Abläufe. Dieser Ansatz der Sozialraumorientierung wird vielerorts in Teilen umgesetzt, nicht selten stößt er jedoch auch auf interne und externe Hindernisse. Auf dem Weg der Betroffenenbeteiligung befinden sich viele Verbände noch am Anfang.

#### *Nötiges Handwerkszeug*

Für politische Einmischung auf breiter Ebene ist vor Ort nicht überall das Handwerkszeug vorhanden. Elemente politischen Campaignings sind vielerorts unbekannt oder ausbaufähig. Formate jenseits der Lobbyarbeit, die Gewinnung interessanter und potenziell offener Zielgruppen, zugespitzte Kommunikation, Projektorientierung: Das Lernfeld ist groß, das Lernen nicht systematisch entwickelt. Auch das Ineinandergreifen von bundesweiter Kampagne und lokalen Aktivitäten sowie die Kommunikation der Kampagnenergebnisse in die Gliederungen bedürfen einer Weiterentwicklung.

### *Wege zu verstärktem Engagement*

Um sozialpolitisches Engagement zu stärken, braucht es zeitliche Ressourcen im Alltagsgeschäft zur Auseinandersetzung mit strategischen Fragen sowie einen transparenten innerverbandlichen Austausch, sowohl über Prozesse und Abläufe, wie auch über sozialpolitische Themen. Die Einbeziehung der Mitarbeitenden mit ihren Kenntnissen und Erfahrungen ist hierbei ebenso wichtig wie die Information von der Leitungsebene über die politische Zielsetzung. Zudem müssen verbandsintern Kommunikations- und Ablaufstrukturen für eine politische Einmischung geklärt sein. Mitarbeitende brauchen eine unterstützende Struktur, nicht zuletzt weil sie immer wieder hasserfülltem und einschüchterndem Gegenwind ausgesetzt sind. Ein guter Draht und gegenseitiges Vertrauen unter den Mitarbeitenden befördern politisches Engagement.

Die Affinität der Mitarbeitenden zu politischem Engagement ist groß, das Potenzial gilt es auszuschöpfen und passende, manchmal auch ungewohnte Formate zu entwickeln. Darüber hinaus gibt es in Bezug auf Netzwerkaufbau und Kooperationspartnerschaften viele, noch nicht erschöpfte Gestaltungsmöglichkeiten. Last, not least: In fast allen Verbänden würde der Ausbau und die Stärkung der Öffentlichkeitsarbeit auf unterschiedlichen Kanälen zu deutlich verbesserten Rahmendbedingungen für politisches Engagement führen.

### **c) Caritas im digitalen Wandel**

Zum Thema Digitalisierung fanden zwei Veranstaltungen in Orts Caritas-Verbänden und zwei in Diözesan-Caritasverbänden statt. Die Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse ist daher begrenzt. Offenkundig wird jedoch, dass die Fragen der Mitarbeitenden mit Klient/innenkontakt sich deutlich von denen der Führungskräfte unterscheiden.

An allen Standorten wird sofort klar: Das Thema ist alles andere als neu, Caritas und ihre Mitarbeitenden befinden sich mitten im digitalen Wandel. Überall werden bereits erhebliche Kompetenzen und technische Infrastruktur bereitgestellt. Dies bezieht sich in erster Linie auf verwaltungstechnische Bereiche wie Rechnungswesen, Personalmanagement- oder Veranstaltungssoftware. Viele Mitarbeitende konstatieren jedoch auch Nachholbedarf. Gerade in Detailfragen (Welchen Messenger dürfen wir nutzen?) herrscht große Unsicherheit und Bedarf an Orientierung.

Treiber des Prozesses sind Entwicklungen im Pflegebereich. Dort wird der digitale Wandel künftig zu tiefen Veränderungen führen (AAL, Pflegeroboter, Telemedizin, digitale Pflegedokumentation...).

### *Hohe Ambivalenz*

Digitale Technologien bergen für viele gleichzeitig Faszination und Grauen. So möchte niemand elektronische Kommunikation oder digitale Abrechnungssysteme missen. Doch die Vorstellung, Roboter übernehmen zunehmend zwischenmenschliche Beziehungsfunktionen erschüttert nicht nur Weihbischöfe. Viele Mitarbeitende, Führungskräfte inbegriffen, fühlen sich als Getriebene. Nicht mehr die freie Entscheidung für das Wünschenswerte steht im Zentrum, sondern der Versuch, den Anschluss an die technologische Entwicklung und die Zukunftsfähigkeit nicht zu verpassen.

Eine hohe Skepsis gegenüber einer durch Digitalisierung eröffneten Zeitersparnis ist offenkundig. Dass in Zukunft mehr Zeit für Pflege vorhanden sein wird, erwartet kaum jemand. Vielmehr befürchten viele eine weitere Arbeitsverdichtung und zusätzliche Aufgaben. Erwünschte Grenzen der Digitalisierung sind individuell sehr unterschiedlich, oft generationsbedingt, werden aber selten diskutiert, abgewogen und kommuniziert. Die für die Caritas und

ihre Zielgruppen so wichtigen ethischen Aspekte im digitalen Wandel sind zu häufig unterbewertet oder fehlen komplett.

Erfordernisse des Datenschutzes werden erstaunlich oft als Bürde betrachtet und weniger als wichtige Errungenschaft für alle und insbesondere für die Zielgruppen der Caritas. Häufig waren konkrete datenschutzrelevante Abläufe vor Ort noch nicht eingespielt, eine spürbare Unsicherheit vorhanden. Die Skepsis vor Ort gegenüber vielen digitalen Entwicklungen war deutlich größer, als es der öffentliche, aber auch der verbandsinterne Diskurs vermuten lässt.

### *Handlungsfelder*

Der digitale Wandel beeinflusst nahezu alle Tätigkeitsfelder der Caritas. Neben der Digitalisierung der internen Verwaltungsabläufe mit vielen unterschiedlichen Facetten im Detail birgt der Bereich enormes Innovationspotenzial, beispielsweise in Bezug auf die Plattformfähigkeit oder digital bereitgestellte Dienstleistungen. Qualifikation und Weiterbildung von Haupt- und Ehrenamtlichen ist ein zentrales Handlungsfeld ebenso wie grundlegend veränderte Kommunikationsstrategien verbandsintern wie extern. Besonders deutlich werden die neuen Möglich- und Notwendigkeiten bei der Gewinnung neuer Mitarbeitender. Mit veränderter Kommunikation ändern sich Entscheidungsabläufe in den Verbänden. Nicht zuletzt gilt es den Blick auf die Zielgruppen der Caritas zu richten und diese für den digitalen Wandel zu befähigen, ebenso wie auch netzpolitisch ihre Interessen zu vertreten.

### *Anforderungen*

Sehr grundlegend, aber keinesfalls banal ist die Bereitstellung von schnellen Internetverbindungen, die im ländlichen Raum keinesfalls gegeben ist. Hierunter leiden manche Caritasverbände erheblich.

Die Diözesanebene spielt eine wichtige Rolle, indem sie den Prozess voran treibt und strategische Entscheidungen trifft. Themenbezogene Arbeitsgruppen sind ebenso nötig wie der Austausch der örtlichen IT-Verantwortlichen. Vorreiterrolle, Wissensmanagement, Vermittlung, Vernetzung, Ressourcenbereitstellung und Hilfe bei der Überwindung von Widerständen sind ebenfalls wichtige Aufgaben der Diözesanebene.

Auch künftig muss die digitale Infrastruktur kontinuierlich ausgebaut werden, angesichts der raschen Entwicklung und der begrenzten Refinanzierungsbedingungen kein leichtes Unterfangen. Kompetenzen werden weiter aufgebaut und unterstützende Organisationsstrukturen und -kulturen entwickelt. Auf der Wunschliste der Mitarbeitenden steht auch hier die Ressource Zeit ganz oben. Im gesamten Prozess der Digitalisierung ist es wichtig, große Projekte in kleine Schritte zu unterteilen und den Weg beständig weiterzugehen, um konkrete Fortschritte zu erzielen. Manche Verbände haben bereits eine Stelle für Digitalisierungsprozesse geschaffen, was viele Prozesse erleichtert. Gleichzeitig ist festzustellen, dass diese Person häufig mit vielen operativen Aufgaben betraut ist und wenig Zeit für Konzeptionelles zur Verfügung steht. Der mit dem digitalen Wandel einhergehende Kulturwandel impliziert für die Verbände einen tiefen Veränderungsprozess. Es geht darum, loslassen zu können, Neues zu wagen, Änderungen in Bezug auf Fehler-, Lern- und Arbeitskultur zu befördern, neue Entscheidungswege auszuprobieren. Ob dies zu einer „Hierarchiefreiheit“ führen wird, ist fraglich.

Gerade das enorme Tempo in der technischen Entwicklung birgt die Gefahr, dass ethisch begründete strategische Debatten zu spät geführt, und wichtige Entscheidungen nicht mehr getroffen werden können. Daher bedarf es in den Verbänden nicht nur konkreter Kompetenzen in der Anwendung digitaler Tools, sondern eine vorausschauende strategische Entwicklungskompetenz, die frühzeitiges Einschreiten in diskursive und politische Prozesse ermögli-

chen. Einhellig wurde angemahnt, dass gerade in Zeiten zunehmender Digitalisierung die Face-to-Face-Kommunikation notwendiger denn je ist, Digital und Analog klug verschränkt werden müssen.

#### ***d) Caritas als verortete und sichtbare Kirche***

Das Verhältnis von Kirche zu ihrer Caritas und umgekehrt ist kein neues Thema. In immer wiederkehrenden Wellen finden Debatten, Verortungen und Reflexionsprozesse statt, was auf die Notwendigkeit eines stetigen Verständigungsprozesses hindeutet. Während bei zahlreichen Veranstaltungen zum Thema Arbeitgeberattraktivität das enge Verhältnis zur Kirche insgesamt eher kritisch beurteilt wurde, zeigte sich bei den Veranstaltungen zum Verhältnis zur Kirche ein gänzlich anderes Bild. Allein die sprachliche Trennung von Kirche und Caritas stößt in Teilen der Mitarbeitenden auf Kritik, schließlich sei Caritas Teil von Kirche und müsse nicht extra erwähnt werden. Die spirituelle Verankerung in und Identitätsstiftung durch die Kirche sind elementar. Manchmal braucht es eine Selbstvergewisserung der Verbindung, um daraus wieder Kraft und Motivation schöpfen zu können.

#### ***Lust oder Last?***

Verlässt man die abstrakte Ebene des Wünschenswerten, treten rasch Probleme zutage. Diese resultieren nicht zuletzt aus unterschiedlichen Systemlogiken beider Institutionen. Sind die Aufgabenfelder der verbandlichen Caritas stark abhängig von öffentlicher Prioritätensetzung und damit verbundener Refinanzierung, hat die Kirche insgesamt in ihrem Wirken größere Handlungsräume, verbunden mit weniger harten Anforderungen an die Wirksamkeit. Besonders deutlich erkennbar sind Unterschiede in den jeweiligen Verwaltungsabläufen. Der Kirche wird darüber hinaus meist das Feld der Seelsorge zugeschrieben, der Caritas eher die materielle Fürsorge. Letztlich gilt es, die unterschiedlichen Stärken von Kirche und ihrer Caritas zu nutzen. Beide müssen nicht dasselbe tun, sich jedoch gut ergänzen im Streben nach dem gemeinsamen Ziel.

Angesichts von Missbrauchsskandal und als rückständig betrachteter gesellschaftspolitischer Vorstellungen der Kirche entfaltet diese momentan in der Öffentlichkeit keine positive Sogwirkung. Diese Kritik wird auch von vielen Mitarbeitenden der Caritas geteilt, das Unverständnis gegenüber den als zu zaghaft wahrgenommenen Reformbemühungen wächst.

Auch im konkreten Miteinander des Alltags tauchen nicht selten Probleme auf. Stimmt die „Chemie“ zwischen Caritas-Direktor/innen und Pfarrer nicht, gibt es wenig etablierte professionelle Standards, wie Zusammenarbeit dennoch stattfinden kann. Somit wird das Verhältnis von Kirche zu ihrer Caritas und umgekehrt stark personalisiert. Nicht immer fühlt sich die Caritas in den Gremien der Kirche ausreichend repräsentiert oder an Entscheidungen beteiligt.

#### ***Gemeinsame Basis: die biblische Botschaft***

Gemeinsam beziehen sich alle Mitarbeitenden der Kirche mit ihrer verbandlichen Caritas auf den Kern der christlichen Botschaft - die Nächstenliebe. Die Identifikation mit den christlichen Werten ist durchweg stark ausgeprägt und eine wichtige Motivation bei der Arbeit. Da die Caritas die Menschenfreundlichkeit Gottes lebe, bestehe kein Zweifel an deren Kirchenghörigkeit. „Die Hinwendung zu den Hilfebedürftigen und die Solidarität mit ihnen ist praktizierte Nächstenliebe und somit Verpflichtung eines jeden Christen. Sie ist Grundauftrag der Kirche - Punkt“, so Präsident Dr. Peter Neher.

### *Gemeinsam wird viel geleistet*

Gemeinsame Projekte, Aktivitäten und Arbeitszusammenhänge zwischen Caritasverbänden und Kirchengemeinden werden in vielen Orten selbstverständlich gelebt. Auffällig war, dass die Gemeindecaritas bei den Veranstaltungen stark vertreten war. In der Diözese Münster bspw. wurde Gemeindecaritas bewusst deutlich verstärkt und flächendeckend in jedem Verband mit einer halben Stelle ausgestattet. Sie entwickelte sich zu einem hoch anerkannten Fachbereich mit verbandsprägendem Einfluss. Unterstützt wird die Zusammenarbeit durch das Fachkonzept der Sozialraumorientierung, das u.a. auf starken Kooperationsbeziehungen fußt. Daher fiel es den teilnehmenden Verbänden leicht, zahlreiche gemeinsam getragene Projekte mit gesellschaftlicher Relevanz zu identifizieren. Caritas wirkt zudem zunehmend an Orten, wo „Kirchturmgemeinden“ nicht mehr vertreten sind. Eine gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen der Kirche und ihrer verbandlichen Caritas ergibt sich vor allem dann, wenn Impulse von außen herangetragen werden, wie bspw. bei der Flüchtlingszuwanderung.

Die Zusammenarbeit könnte institutionell stärker verankert werden. Caritas-Mitarbeitende könnten sich verstärkt in die Kirchenentwicklung einbringen. Sie haben viel Erfahrung, nicht nur in der praktizierten Nächstenliebe, sondern auch mit Machtstrukturen oder mit der Stellung der Frau etc. Sie könnten Stachel im Fleisch der Kirchenentwicklung sein.

### *Strukturprozesse in den Diözesen sorgen für Unruhe*

In vielen Diözesen finden tiefgreifende Strukturprozesse statt. Gewohntes wird in Frage gestellt, was für erhebliche Unruhe auch auf Seiten der Caritas sorgt. Nicht selten fühlen sich Führungskräfte in der Caritas nicht eingebunden, obwohl die Konsequenzen auch sie betreffen. Wie präsent wird Kirche in Zukunft im Leben der Menschen sein? Welche Aufgaben kommen künftig (zusätzlich) auf die Caritas zu? An welchen Stellen wird die verbandliche Caritas angesichts zunehmenden sozialdiakonischen Engagements zurückgedrängt oder finanziell ausgetrocknet? Wie werden Kooperationsstrukturen etabliert? Auf viele Fragen gibt es noch keine erprobten Antworten.

### *Das liebe Geld*

Nicht wenige örtliche und alle Diözesan-Caritasverbände hängen zu mehr oder weniger großen Teilen am finanziellen Tropf der Bistümer. Nicht selten ist die Klage einer wenig auskömmlichen Finanzierung und sinkender Beträge angesichts wachsender Herausforderungen zu hören.

### *Caritas als Ort der christlichen Spiritualität*

Deutlich erkennbar ist das erfolgreiche Bemühen vieler Verbände, den Spagat zwischen ökonomischen Erfordernissen und christlichem Handeln im Alltag hinzubekommen - sowohl in Bezug auf die Mitarbeitenden als auch im Kontakt mit den Klient/innen. Das katholische Profil der Caritas wird im Alltagshandeln verankert. Bei Neueinstellungen tritt zunehmend die Konfession in den Hintergrund, wichtig ist, dass die christlichen Werte geteilt und gelebt werden. Konsens besteht in der Antwort auf die Frage, wofür Kirche da ist: den Menschen zu dienen.

26.08.2020 Astrid Schaffert