

GESCHLECHTERGERECHTIGKEIT UND DIVERSITY AUS SICHT DES CARITASVERBANDES FÜR DAS ERZBISTUM BERLIN

Ulrike Kostka

Zusammenfassung | 80 Prozent der Mitarbeitenden der Caritas sind weiblich, jedoch nur 20 Prozent der Führungsstellen sind mit Frauen besetzt – auch im Caritasverband für das Erzbistum Berlin. Durch das Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ wurden Frauen für Führungspositionen durch den Verband gezielt qualifiziert, im Erzbistum Berlin wurden zugleich Leitungsstellen durch Frauen besetzt. Jetzt kommt es darauf an, Geschlechtergerechtigkeit und Diversity zum selbstverständlichen Teil einer Personal-, Verbands- und Kirchenentwicklungsstrategie zu machen, um als Arbeitgeber und Kirche attraktiver zu werden.

Abstract | The percentage of female employees working with the German Caritas Association amounts 80 percent, however, only 20 percent are holding a leadership position – in the Berlin Caritas Association as well. By the project “Gleichgestellt in Führung gehen” (Leadership on equal terms), women have been specifically trained towards decision-making positions in the Catholic Charities of Berlin. At the same time leadership positions were filled with women in the Diocese of Berlin. Gender and Diversity as a matter of course within a strategic development of human resources, of organisation and Church is the requirement now. The result will be an increased attractiveness as employer for both, the Catholic Church and Catholic Charities.

Schlüsselwörter ► Deutscher Caritasverband
► Gender Mainstreaming ► Gerechtigkeit
► Diversity ► Soziale Arbeit

Einleitung | Eine junge Caritasdirektorin für das Erzbistum Berlin – diese Nachricht löste 2011 einige Reaktionen aus. Zu dem damaligen Zeitpunkt leitete nur eine Caritasdirektorin einen Diözesancaritasver-

band (DiCV), und das seit 25 Jahren. Es ist Frau *Dr. Birgit Kugel* im Bistum Trier. Es gab noch einige Zeit eine Diözesancaritasdirektorin im Bistum Limburg. Aber das war schon eine ganze Weile her. Warum löste diese Nachricht solche Reaktionen aus? Meine These als betroffene Caritasdirektorin ist, dass die Zeit einfach reif war. Generell wurde das Thema „Frauen in Führung“ schon länger diskutiert – auch in der Caritas. Denn bereits 2008 hatte der Deutsche Caritasverband in seinen Leitlinien für unternehmerisches Handeln festgelegt: „Unternehmen der Caritas schaffen ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern bei den Führungskräften“ (*Deutscher Caritasverband 2008, S. 37*). In der Fußnote wird dies präzisiert: „Anzustreben ist ein Anteil von Frauen von 50 Prozent“ (*ebd., S. 39*). Die Leitlinien sind keine verbindlichen Richtlinien für die Unternehmen der Caritas, haben aber eine Signalwirkung.

In der Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes (DCV) im Oktober 2011 wurde die Erwartung ausgesprochen, dass die Unternehmen der Caritas Maßnahmen ergreifen, um den Anteil an Frauen in ihren Vorständen, Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien zu erhöhen. Und dann kam wenige Wochen danach meine Ernennung. Ein zweiter Faktor für das große Interesse an meiner Berufung war sicherlich auch, dass ich vom Vorstand des Verbandes ausgewählt und dann durch den neuen Kardinal des Erzbistums Berlin berufen wurde – von Kardinal *Dr. Rainer Maria Woelki*.

Die Ernennung einer Frau zur Caritasdirektorin des Hauptstadtbistums wurde als ein Zeichen für eine mögliche Trendwende durch einen noch jungen Erzbischof und späteren Kardinal in der Kirche gesehen. Doch ist meine Berufung nur ein Ergebnis einer freiwilligen Frauenquote oder eines bestimmten Zeitgeistes in der Gesellschaft, Kirche und ihrer Caritas? Ich hoffe nicht. Denn ich habe mich für diese Stelle beworben, weil sie mich sehr interessiert und ich auch meine Fähigkeiten und Kompetenzen in einer solchen Position erproben wollte. Ich wollte mich gerne für die Caritas in einer solchen Position einsetzen – nicht mehr und nicht weniger.

In Interviews nach meiner Ernennung wurde ich gefragt, was ich denn nun für die Frauen in der Kirche tun wolle, damit sie mehr Leitungsverantwortung übernehmen können. Es wurde eine Mission bei mir

vermutet. Ich muss ehrlich gestehen, dass ich diese Mission nicht habe. Für mich ist das Thema Geschlechtergerechtigkeit und Diversity kein zeitlich gebundenes Thema. Es ist kein reines Frauenthema, sondern betrifft beide Geschlechter innerhalb und außerhalb der Kirche. Meine Grundthese ist, dass Geschlechtergerechtigkeit und Diversity fundamentale Aufgaben für jede Organisation sind – also auch für den Caritasverband für das Erzbistum Berlin.

Eine erste Diagnose für den Caritasverband für das Erzbistum Berlin und seine Beteiligungen | Der DCV ist mit seinen Mitgliedsverbänden, korporativen Mitgliedern und Fachverbänden mit über 600 000 beruflichen Mitarbeitenden der größte private Arbeitgeber Deutschlands. Dazu kommen noch mehrere Hunderttausend Freiwillige. Doch der DCV ist kein Konzern, sondern besteht aus mehr als 8 200 rechtlich selbstständigen Rechtsträgern. Somit kann auch eine 50-Prozent-Frauenquote in Führungspositionen nicht verbindlich gemacht werden. Sie unterliegt dem Prinzip der freiwilligen Mitwirkung der Mitgliedsverbände und Träger.

Der Caritasverband für das Erzbistum Berlin e.V. hat einen speziellen Charakter, denn er ist Träger- und Spitzenverband (www.caritas-berlin.de). Er führt mit seinen 650 Mitarbeitenden die gesamte ambulante Soziale Arbeit im Erzbistum Berlin aus und ist zugleich Spitzenverband in den Ligen der Freien Wohlfahrtspflege in Berlin, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern (für Vorpommern). Dadurch ist der Verband sehr dezentral aufgestellt und hat Dienste in allen drei Regionen des Erzbistums – von der Insel Usedom bis Frankfurt an der Oder, von Berlin bis Perleberg, in der Prignitz in Brandenburg. Eine Ortsebene oder Regionalverbände gibt es nicht. Vor allem aus finanziellen Gründen wurden im Jahr 2005 alle vier Regional- und Ortsverbände unter dem Dach des Diözesancaritasverbandes für das Erzbistum Berlin fusioniert.

Der Caritasverband hat mehrere größere Beteiligungen. Seine direkte Tochtergesellschaft ist die Caritas Altenhilfe gGmbH mit allen Bereichen der ambulanten und stationären Pflege mit über 2000 Mitarbeitenden. Eng verbunden mit dem Caritasverband sind der Caritas Krankenhaus Berlin e.V. mit über 2 000 Mitarbeitenden und die Caritas Familien- und Jugendhilfe gGmbH mit zirka 500 Mitarbeitenden. Insgesamt vertritt der Caritasverband mit seinen korporativen

Mitgliedern und Fachverbänden zirka 11 000 Mitarbeitende, die beruflich unter dem Dach der Caritas im Erzbistum arbeiten, und mehrere Tausend freiwillig Engagierte. Der Vorstand des Caritasverbandes setzt sich aus drei Frauen und sechs Männern zusammen. Der Vorsitzende ist satzungsgemäß ein Priester. Es ist der jetzige Diözesanadministrator und vorherige Generalvikar des Erzbistums. Der stellvertretende Vorsitzende ist auch ein Mann.

Im Blick auf die Caritas im Erzbistum Berlin zeichnet sich insgesamt ein ähnliches Bild wie in der Caritas bundesweit. Deutschlandweit sind 80 Prozent der Mitarbeitenden der Caritas weiblich, aber nur 20 Prozent der Führungspositionen sind weiblich besetzt. In der Caritas im Erzbistum Berlin ist die deutliche Mehrzahl der Mitarbeitenden weiblich, der Anteil von weiblichen Führungspersonen ist deutlich geringer. Genaue Zahlen für die ganze Caritas im Erzbistum Berlin liegen nicht vor, sollten aber zukünftig erhoben werden.

Im Caritasverband für das Erzbistum Berlin gibt es eine Caritasdirektorin, aber ihre achtköpfige Leitungsrunde, bestehend aus Regionalleitern, Stabsstellenleitern und Abteilungsleiter, ist rein männlich besetzt. Sieben Personen waren schon in ihren Funktionen, als ich mein Amt antrat. Eine Funktion wurde in meiner Amtszeit besetzt – mit einem Mann. Mehr dazu später!

Viele Dienste werden von Frauen, aber auch Männern geleitet, ebenso einzelne Fachbereiche in der Zentrale. In der mittleren Führungsebene ist der Anteil von Frauen also ausgeglichener, wenn auch noch deutlich ausbaubar. Bei den Beteiligungen des Caritasverbandes sind alle Geschäftsführer auf der höchsten Ebene männlich und die Aufsichtsgremien sind bislang vorwiegend männlich besetzt. Hier soll aber im Frühsommer 2015 eine 50-Prozentquote von Frauen erreicht werden. Alle drei Krankenhausgeschäftsführungen bei der Caritas Krankenhaus sind weiblich. Auch bei der Caritas Altenhilfe ist das Verhältnis auf der mittleren Führungsebene ähnlich wie beim Caritasverband, so auch bei der Caritas Familien- und Jugendhilfe. Bei den Fachverbänden besteht lediglich ein deutlicher Unterschied bei den weiblich orientierten Fachverbänden, dem Sozialdienst katholischer Frauen und IN VIA Katholischer Verband für Mädchen- und Frauensozialarbeit, wo viele Leitungsfunktionen

von Frauen besetzt sind. Bei den anderen Fachverbänden und Trägern ist das Bild sehr heterogen, jedoch tendenziell ähnlich wie beim Caritasverband.

Im Hinblick auf Diversity kann ein genauere Überblick nur für den Caritasverband gegeben werden, in dem zahlreiche Mitarbeitende mit Migrationshintergrund, insbesondere mit polnischen Wurzeln arbeiten. Es gibt auch Mitarbeitende mit sehr unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und es besteht eine große Sprachenvielfalt. Zur Belegschaft zählen auch einzelne muslimische und jüdische Mitarbeitende. Zirka 50 Prozent der Mitarbeitenden gehören einer christlichen Kirche an, 50 Prozent sind nicht getauft. Eine Spezifität des Caritasverbandes ist die Beratung vieler Menschen in unterschiedlichen Sprachen.

Der Anteil der nicht christlichen Mitarbeitenden ist im Caritasverband und in den Beteiligungen deutlich höher als in vielen vergleichbaren Caritasorganisationen in Westdeutschland. Dies liegt sicherlich insbesondere an der Diasporasituation der katholischen Kirche, aber auch an der hohen Quote von nicht getauften Menschen in Berlin und in den neuen Bundesländern. In Berlin sind 75 Prozent der Menschen nicht getauft, 8 Prozent sind katholisch und zirka 18 Prozent evangelisch. Während die evangelische Landeskirche Berlin-Brandenburg-Schlesische Oberlausitz viele Mitglieder verliert, wird dieser Trend bei der katholischen Kirche teilweise durch Zuzüge abgemildert. Das Erzbistum Berlin wächst aufgrund von Katholiken aus Westdeutschland und aus dem Ausland. Jeder fünfte Katholik im Erzbistum Berlin hat einen Migrationshintergrund.

Im Blick auf die Altersverteilung hat der Caritasverband mit durchschnittlich 47 Jahren bei seinen Mitarbeitenden einen relativ hohen Altersdurchschnitt. Bis 2023 gehen 180 Mitarbeitende in Rente. Dementsprechend ist es für den Verband entscheidend, jüngere Mitarbeitende zu gewinnen und einen Wissenstransfer zwischen den Generationen zu ermöglichen. Eine besondere Diversität weist der Verband im Hinblick auf Ost und West und Stadt und ländlicher Raum auf. Viele Mitarbeitenden haben sehr unterschiedliche Sozialisierungen erlebt, weil sie zum Teil in der DDR groß geworden sind und zum Teil in Westberlin oder in Westdeutschland. Auch die kirchliche Sozialisation ist dadurch sehr unterschiedlich. Teilweise haben Mitarbeitende persönliche Sanktionen

in der DDR erlebt, weil sie kirchlich engagiert waren. Auch die Unterschiede zwischen der Millionenstadt Berlin und der Situation in Mittelzentren und ländlichen Gebieten sind deutlich zu spüren. Unter anderem haben Mitarbeitende im ländlichen Raum wesentlich längere Fahrtwege und viel weniger Chancen, ihre Stelle zu wechseln, weil sie örtlich gebunden sind und andere Stellen kaum erreichbar sind.

Seit dem 1. Januar 2015 hat der Caritasverband den Vorsitz der Liga der Freien Wohlfahrtsverbände für zwei Jahre inne. Die Federführung besitzt durch meine Person erstmals eine Frau, alle anderen beruflichen Mitglieder der Geschäftsführerrunde sind männlich. Die Jüdische Gemeinde und ihre Wohlfahrtsstelle werden durch ein weibliches ehrenamtliches Vorstandsmitglied vertreten. Bei zwei Wohlfahrtsverbänden steht in diesem Jahr ein Wechsel in der Geschäftsführung an. Es bleibt abzuwarten, wie die Positionen besetzt werden.

Als Fazit kann man feststellen, dass der Caritasverband ein ähnliches Bild abgibt wie viele Caritasorganisationen und andere Non-Profit-Organisationen: Zwar ist die oberste Leitung weiblich besetzt, aber trotz der Mehrzahl weiblicher Mitarbeitenden sind die obersten Leitungsfunktionen männlich besetzt, nur auf den darunter liegenden Leitungsebenen ergibt sich ein differenzierteres Bild.

Ohne Frauen gäbe es nur wenig Caritas im Erzbistum Berlin | Die Entstehung vieler Caritaseinrichtungen im Erzbistum war nur durch Frauen möglich – insbesondere durch Ordensschwestern vieler Kongregationen. Berlin war stets ein Ort, an dem sich viele Ordensgemeinschaften und Kongregationen niedergelassen haben und wo auch Neugründungen entstanden. Natürlich gibt es auch zahlreiche männliche Ordensgemeinschaften, die im Erzbistum bis heute tätig sind. Dazu zählen die Dominikaner, Jesuiten, Franziskaner, Salesianer, Herz Jesu Priester und Steyler Missionare. Sie sind zumeist in der Gemeindeseelsorge, Schule und Kategorialseelsorge wie zum Beispiel im Krankenhaus tätig. Einzelne sind auch caritativ tätig wie etwa die Franziskaner in Pankow. Die Frauenorden haben vorwiegend schulische und soziale Einrichtungen sowie Krankenhäuser gegründet. Teilweise sind diese Einrichtungen oder zumindest ihre Gebäude später vom Caritasverband und anderen Caritaträgern übernommen worden.

Viele Schwesterngemeinschaften haben in der DDR großen Mut bewiesen, ihre sozialen Einrichtungen aufrechtzuerhalten. Da es ihnen oftmals verboten war, Schulen weiterzuführen, haben sie soziale Einrichtungen eröffnet – vorwiegend im Bereich der Behindertenhilfe. Ein Beispiel dafür sind die Ursulinen von Neustadt an der Dosse. Die Einrichtungen der Schwestern waren selbst bei Parteigenossen in der DDR sehr beliebt, weil sie oft eine deutlich bessere Betreuung boten als die staatlichen Einrichtungen. Interessant ist, dass bislang viele Träger, die durch Schwesterngemeinschaften gegründet wurden und diesen immer noch gehören, durch vorwiegend männliche Geschäftsführer geleitet werden. Das caritative Engagement in Gemeinden ist oft sehr von Frauen geprägt, zum Beispiel in den Caritas-Konferenzen. Allerdings gibt es auch zahlreiche caritativ engagierte Ehrenamtliche, die männlich sind.

Viele caritativ tätige Ordensgemeinschaften leiden auch im Erzbistum Berlin unter Nachwuchsmangel. Verschiedene Gemeinschaften werden in den nächsten Jahrzehnten aussterben. Trotzdem gibt es bis heute zahlreiche Ordensschwester, die caritativ tätig sind – sei es in konkreten Diensten, in der Seelsorge und durch ihr Gebet. Es freut mich sehr, dass wir vor Kurzem zwei junge Ordensschwester als Mitarbeitende für die Caritasambulanz für Wohnungslose am Bahnhof Zoo gewinnen konnten. Auch neue geistliche Gemeinschaften wie etwa die Missionare Identitas entdecken caritative Betätigungsfelder.

Frauenförderung heißt für mich in diesem Fall, dass wir einen intensiven Kontakt zu den weiblichen Ordensgemeinschaften als Verband pflegen und sie auch regelmäßig einladen und informieren, denn sie haben große Verdienste um die Caritas und unterstützen die Caritasarbeit bis heute in vielfältiger Weise. Die Männerorden finden auch Beachtung und es bestehen diverse Kontakte. Doch der Akzent liegt zurzeit auf den Schwestern, die manche schon für fast „ausgestorben“ gehalten haben, denn ohne sie gäbe es nur wenig Caritas im Erzbistum Berlin.

Ebenso gilt dies für viele weltliche Frauen, die hier Caritasgeschichte geschrieben haben, indem sie etwa für Ausbildung und Strukturen sorgten. Diese Geschichte ist unter anderem eng verknüpft mit der Geschichte des Diözesanverbandes Berlin, des Deutschen Katholischen Frauenbundes und seiner Grün-

dung, der „Katholischen Sozialen Frauenschule“ im Jahr 1917, die von Frauen geleitet wurde und in der Frauen zu Fürsorgerinnen und Seelsorgehelferinnen ausgebildet wurden (www.kdfb-berlin.de). Später wurde die Schule in Helene-Weber-Schule umbenannt und 1972 in die staatliche Alice-Salomon-Fachhochschule für Sozialpädagogik integriert. Sie war auch eine Vorläuferorganisation für die Katholische Hochschule in Karlshorst, die nach der Wende gegründet wurde.

Frauen in den Leitungsfunktionen des Erzbistums Berlin | In den letzten Jahren ist auch das Thema „Leitungspositionen für Frauen in der Kirche“ immer stärker in den Mittelpunkt gerückt. Intensiv wird seit vielen Jahren die Ämterfrage diskutiert. Dabei handelt es sich jedoch um eine weltkirchliche Frage, bei der ein Handlungsspielraum einzelner Bistümer nicht besteht. Jedoch sind bislang auch die meisten Leitungsämter von Laien in kirchlichen Verwaltungen oder eben auch bei der Caritas mit Männern besetzt.

Die Bistümer bemühen sich teilweise durch gemeinsame Programme wie Führungskurse für Frauen und andere Personalentwicklungsmaßnahmen, mehr Geschlechtergerechtigkeit herzustellen. Auffällig ist, dass in den neuen Bundesländern manche Dinge möglich sind, die anderswo noch schwierig zu sein scheinen. Die Beobachtung mag lauten, dass es in den Ostbistümern mehr Pragmatik statt Dogmatik in dieser Frage gibt. So sind alle Seelsorgeämter in den Ostbistümern unter der Leitung von Frauen. Es gibt zwei Diözesancaritasdirektorinnen bei sechs Bistümern.

Besonders konsequent ist Kardinal *Woelki* den Weg der Frauenberufung im Erzbistum Berlin gegangen. Er hat fast alle Leitungsfunktionen, die nicht mit Priestern zu besetzen sind, mit Frauen besetzt. Das sind allein fünf Positionen: Leiterin des Katholischen Büros, Leiterin des Dezernats Schule, Missionsdirektorin, Leiterin des Seelsorgeamtes und die Bestätigung meiner Wahl und meine Berufung. Im Erzbischöflichen Rat besteht fast schon eine 50-Prozent-Quote. Für die Leitungsgremien ist dies natürlich eine große Veränderung gewesen. Bewegend finde ich, dass sämtliche männlichen Laien und Priester diesen Schritt gut akzeptiert haben und sich schnell eine Normalität entwickelt hat. Es bleibt mit Spannung abzuwarten,

wie ein neuer Bischof mit diesem Thema umgehen wird. Entscheidend wird sein, dass dieses Vorgehen Teil einer Kirchenentwicklungsstrategie wird.

Insgesamt ist eine große Erwartung in der Kirche und ihrer Caritas im Hinblick auf die Familiensynode in Rom im Herbst 2015 zu spüren. Die erste Fragebogenaktion des Vatikans, mit der Gläubige, kirchliche Mitarbeitende und Organisationen nach ihren Erfahrungen rund um das Thema „Ehe und Familie“ gefragt wurden, hat viele Hoffnungen geweckt. Viele erwarten vom Kardinalskollegium wesentliche Fortschritte im Umgang mit Menschen, deren Ehen zerbrochen sind und die wieder geheiratet haben, in der Sexualmoral und im Umgang mit Homosexualität und homosexuellen Partnerschaften. Was daraus wird, bleibt abzuwarten.

„Gleichgestellt in Führung gehen“ als Personalentwicklungsmaßnahme | Der Caritasverband für das Erzbistum Berlin hatte bereits in der Vergangenheit die Möglichkeit, an Personalentwicklungsmaßnahmen teilzunehmen, die über das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten der Sozialwirtschaft“ des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert wurden. So konnte ein Kursprogramm in „altersgerechter Personalentwicklung“ durchgeführt werden, an dem Männer und Frauen unter dem Dach der Caritas teilnahmen. In einem zweiten Schritt hatte sich der Caritasverband als einer der fünf Pilotstandorte für das Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ des DCV beworben (Gomer; Schramkowski 2014, S. 4-5), das auch über das „rückenwind – Für die Beschäftigten der Sozialwirtschaft“-Programm des ESF mitfinanziert wurde. Das Projekt bot verschiedene Projektstränge, unter anderem ein Qualifizierungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte und ein Mentoring-Programm für Frauen. Der Verband konnte jeweils vier Frauen für beide Projektstränge entsenden.

Die Teilnahme an den Programmen wurde im Verband ausgeschrieben. Jede Mitarbeiterin konnte sich bewerben und musste die Motivation ihrer Bewerbung darlegen. Alle Frauen, die sich beworben hatten, wurden zu Bewerbungsgesprächen eingeladen. Die Gespräche liefen nach einem standardisierten Fragebogen ab, der eigens für dieses Programm entwickelt worden war (Bischof 2014, S. 16-17). Viele Frauen sahen schon in der Ausschreibung einen positiven

Impuls, sich mit ihren beruflichen Perspektiven auseinanderzusetzen und sich auch zu „outen“, dass sie an Leitung Interesse haben. Schließlich wurden acht Frauen nach einem Kriterienkatalog ausgewählt und konnten jeweils zu vier das Qualifizierungsprogramm oder das Mentorinnenprogramm beginnen. Beide Maßnahmen liefen zirka über ein Jahr. Es wurden nicht nur Frauen ausgesucht, die eindeutig für eine bestimmte Führungsposition vorgesehen sind, sondern auch Frauen, die sich generell weiterentwickeln wollen. Mit allen Frauen, die nicht ausgewählt worden waren, wurde ein Personalentwicklungsgespräch geführt, das sehr begrüßt wurde.

Für das Mentoringprogramm wurden vier erfahrene Frauen gefunden, welche die Mentees aus der Caritas ein Jahr begleiteten. Dazu zählten unter anderem eine Diakoniedirektorin im Ruhestand und eine ehemalige Führungskraft aus der Pharmaindustrie. Für die Mentorinnen und die Mentees gab es regelmäßige Workshops und gemeinsame Treffen. Was die Mentees mit ihren Mentorinnen in ihren persönlichen Treffen besprachen, hatten sie individuell miteinander vereinbart und selbst gestaltet. Das Mentoringprogramm wurde von allen Beteiligten begrüßt und als sehr wertvoll betrachtet. Auch Kollegen fragten an, ob für sie ein solches Programm möglich sei. Es braucht allerdings eine kontinuierliche Begleitung, die in diesem Programm dankenswerterweise durch die Prozessbegleiterinnen wahrgenommen wurde. Dieses Modell eignet sich auch sehr gut für den Verband mit seinen korporativen Mitgliedern und Fachverbänden.

Sehr positiv an dem Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ war auch die Möglichkeit für die Leitungsrunde, sich mit Themen der Geschlechtergerechtigkeit bei Workshops auseinandersetzen zu können. Die Rückmeldungen der Teilnehmerinnen zeigen deutlich, dass ein solches Programm in eine kontinuierliche Personalentwicklungsstrategie eingebettet werden muss. Dies ist auch entscheidend, damit Kolleginnen und Kollegen die an einem individuellen Führungskräftequalifizierungsprogramm teilnehmen, nicht auf sich gestellt sind. Grundsätzlich sollte jede Personalentwicklungsmaßnahme auch als Teil der Organisations- und Verbandsentwicklung gesehen und genutzt werden. Im Frühsommer 2015 wird es eine Abschlussveranstaltung des Projektes „Gleichgestellt in Führung gehen“ für den Pilot-

standort Berlin geben. Wir sind sehr gespannt auf die Rückmeldungen und Erwartungen an die Leitung und die Gesamtorganisation. Als Vorbereitung für diese Veranstaltung findet auch eine Evaluation des Mentoringprogramms durch eine Befragung statt. Die Ergebnisse sollen auch für die Personalentwicklung in der ganzen Caritas im Erzbistum Berlin nutzbar gemacht werden.

Geschlechtergerechte Besetzung von Leitungsstellen | Die obersten Leitungsstellen des Caritasverbandes mit Ausnahme der Caritasdirektorin sind ausschließlich mit Männern besetzt. Voraussichtlich werden erst in sieben Jahren die ersten Stellen wieder frei, wenn einige Kollegen in den Ruhestand gehen. Eine Abteilungsleitungsstelle wurde letztes Jahr intern und extern ausgeschrieben, weil sie nicht besetzt war. Einzelne Kolleginnen und Kollegen wurden auch darauf gezielt angesprochen. Die Stelle war absichtlich mit einem Stellenumfang von 70 bis 100 Prozent ausgeschrieben, um sie auch familienfreundlich zu gestalten. Sie wurde bundesweit ausgeschrieben, aber auch hier zeigte sich bereits der Fachkräftemangel. Die Bewerbungszahlen waren nicht sehr hoch.

Bei der ersten Ausschreibung wurde eine Frau ausgewählt, die von außen gekommen wäre. Interne Bewerbungen lagen nicht vor. Die Kollegin sagte jedoch doch aus persönlichen Gründen ab. In der zweiten bundesweiten Ausschreibung kamen eine Frau und zwei Männer in die engere Wahl, alle drei kamen von außen. Die Wahl fiel auf einen sehr erfahrenen Kollegen, der 25 Jahre Geschäftsführer eines großen Trägers war und nun mit 54 Jahren mehr inhaltlich arbeiten will. Ihn hatte gerade die Teilzeitmöglichkeit angesprochen und er arbeitet nun mit einem Stellenumfang von 80 Prozent. Interessanterweise löste dieses Bewerbungsverfahren bei den männlichen Kollegen auf der Leitungsebene einen Prozess aus, im Einzelfall zu überlegen, die eigene Stelle zu reduzieren oder auch mal eine Sabbatzeit zu nehmen. Ein Kollege hat nun seine Stelle für ein Jahr auf 95 Prozent reduziert, arbeitet zwei Freitage im Monat im Home Office und hat an zwei Freitagen Rufbereitschaft. Bemerkenswert ist dabei, dass dies von einzelnen Stimmen als mögliche Schwäche bewertet wurde. Dem Kollegen geht es aber gerade darum, neben anderem auch mehr für seine Familie da zu sein. Dieses Beispiel zeigt, dass

eine Stellenreduzierung gerade für männliche Kollegen in Leitungsfunktionen noch immer nicht einfach ist, weil die Gesellschaft dies teilweise anders bewertet als bei Frauen mit Familienverantwortung.

Für Frauen und Männer im Caritasverband kann nun faktisch das Gefühl entstehen, dass es wenige Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Die Leitungsrunde ist besetzt. Das stimmt. Wir müssen die Leitungsfunktionen in unserem Verband identifizieren, die nachzubersetzen oder neu zu gestalten sind. Aufgrund der hohen Berentungszahlen steht ein Generationenwechsel an und viele Stellen werden frei. Es wird neben direkten Leitungsfunktionen auch darum gehen, in unserem Verband Fachkarrieren gezielt zu fördern und Frauen und Männern den Zugang dazu zu ermöglichen. Auch bei unseren Beteiligungen und bei anderen Caritas-trägern und Fachverbänden können sich Karriere-chancen eröffnen und umgekehrt.

Ziel muss eine gezielte und flexible Personalentwicklung im gesamten Verband sein, die bereits bei Berufsanfängerinnen und -anfängern ansetzt, aber auch Kolleginnen und Kollegen im höheren Alter nicht ausschließt. Auch Kolleginnen und Kollegen, die in einigen Jahren in Rente gehen oder deren Kinder größer sind, wollen und sollen sich noch entwickeln. Dies gilt für alle Lebens- und Berufsphasen. Im Rahmen des strategischen Prozesses des Caritasverbandes, der 2013 begonnen wurde, sind strategische Ziele festgelegt worden, die auch das Ziel „Führungskultur und Mitarbeiterorientierung verbessern“ umfassen. Bei einer Strategieparty im November 2014 in der Kulturbrauerei, zu der alle Mitarbeitenden eingeladen waren, konnten alle die strategischen Ziele bewerten und Rückmeldungen zu den geplanten Maßnahmen geben.

Das Ziel „Führungskultur und Mitarbeiterorientierung“ war mit Abstand das am höchsten bewertete Ziel und es gab hierzu die meisten Rückmeldungen und Ideen. Neben einer Verbesserung der Führungskultur und regelmäßigen Mitarbeitergesprächen wurde eine gezielte Personalentwicklung gefordert. Ein Thema war dabei unter anderem auch die Möglichkeit, ein berufsbegleitendes Studium zu ermöglichen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, wobei dieses Thema etwas unkonkreter blieb. Beispielsweise wird das Thema „Kitaplätze zur Verfügung stellen“ nur im Einzelfall genannt, ist je-

doch durch die Dezentralität eine Herausforderung. Der Hauptakzent liegt auf der Verbesserung der Führungskultur, Personalentwicklung sowie der Förderung von Transparenz und Wertschätzung. Kritisch gesehen werden zum Beispiel die hohe Arbeitsverdichtung und zu geringe Stellenanteile für Leitung. Die Rückmeldungen der Kolleginnen und Kollegen haben für die Leitung ein volles Aufgabenbuch ergeben. Wichtig ist jetzt, nicht nur lauter Einzelmaßnahmen durchzuführen, sondern eine gezielte Personalstrategie zu entwickeln. Auf der anderen Seite geht es auch darum, jetzt die Ansätze der Personalentwicklung weiterzuführen, die Erfahrungen aus den Rückenwindprojekten zu nutzen und konkrete Maßnahmen umzusetzen. Eine Maßnahme kann beispielsweise sein, die Teilnehmerinnen aus dem Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ bei Ausschreibungen gezielt anzusprechen.

Förderung von Diversity im Caritasverband |

Der Caritasverband ist kulturell bunt aufgestellt und hat bereits vor Jahren ein gutes Konzept für interkulturelle Öffnung für Klientinnen, Klienten und Mitarbeitende erarbeitet. Im Blick auf die Klientenarbeit ist dieses recht gut umgesetzt, bei den Mitarbeitenden muss es systematisch weiterentwickelt werden.

Wir arbeiten kontinuierlich an einem klaren kirchlichen Profil zum Beispiel durch Mitarbeiterseelsorge, deren Angebote auch gerne von Nichtchristen angenommen werden. Christen und Nichtchristen gestalten zusammen das Caritasprofil und das bedeutet, Kirche mitten unter den Menschen zu sein. Die Mitarbeitenden sind in den Prozess „Wo Glauben Raum gewinnt“ zur Gestaltung pastoraler Räume im Erzbistum Berlin eingebunden. Im Rahmen des Projektes „Caritas rund um den Kirchturm – Kirche mitten unter den Menschen“ wird die Zusammenarbeit zwischen Gemeinden und verbandlicher Caritas über zweieinhalb Jahre nachhaltig ausgebaut.

Wichtig erscheint mir in der gesamten Caritas im Erzbistum Berlin eine intensive Auseinandersetzung darüber, was eine christlich geprägte Führungskultur bedeutet, wie sie gelebt und erlernt werden kann. Dies soll Teil einer zu gestaltenden Personalentwicklungsstrategie sein, die auch Teil der Organisations- und Verbandentwicklung ist.

Es kommt für die Caritas des Weiteren darauf an aufzuzeigen, warum sie ein attraktiver Arbeitgeber

ist, und dass Menschen mit einer katholischen und christlichen Prägung als Mitarbeitende willkommen sind, aber auch Menschen ohne christliche Prägung, die unsere Ziele und Inhalte teilen. Es zeigt sich häufig, dass viele Leute denken, bei der Caritas könne man nur arbeiten, wenn man katholisch ist.

Gleichzeitig geht es aber auch darum, katholisch und andere christlich geprägte Menschen zu gewinnen. Eine reine Taufscheinlogik ist für eine Anstellungspraxis nicht akzeptabel, weil allein ein Taufschein keine Garantie für eine christliche Prägung ist. Wir erleben häufig gerade auch bei Nichtchristen, die bei uns beruflich oder ehrenamtlich arbeiten, einen zutiefst christlichen Geist, der sich aber so nicht nennt. Für die Caritas kommt es sicherlich auch darauf an, welche Schritte bei der Familiensynode und darüber hinaus in Rom gegangen werden. Genauso entscheidend für die Attraktivität unseres Verbandes ist, wie christlich, weltoffen und glaubwürdig die Caritasarbeit und die Menschen, die für die Caritas stehen, erlebt werden.

Professorin Dr. Ulrike Kostka ist die Direktorin des Caritasverbandes für das Erzbistum Berlin und außerplanmäßige Professorin für Moraltheologie an der Katholisch-Theologischen Fakultät der Universität Münster. E-Mail: ukostka@web.de

Literatur

Bischof, Dunja: Mit Transparenz an die Sache ran. In: neue caritas spezial 2/2014, S. 16-17

Deutscher Caritasverband: Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas. In: neue caritas 20/2008, S. 31-39

Gomer, Anne-Kerrin; Schramkowski, Barbara: Den Weg für Frauen ebnen. In: neue caritas spezial 2/2014, S. 4-5