

Caritas 4.0 – Führen in hybriden Teams

Impulsvortrag
von Eva M. Welskop-Deffaa

Fachtag „Ethik und Führung“
veranstaltet vom Ethikkomitee
des Caritasverbandes für die Diözese Augsburg e.V.

Augsburg, 19. März 2019

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Fast auf den Tag genau vor einem Jahr war ich eingeladen, „gleich nebenan“ in Nürnberg, bei einer Veranstaltung im Caritas-Pirkheimer-Haus über die Frage zu referieren „Welche Mitarbeiter_innen brauchen Caritas und Diakonie?“.

Als ich zusagte, beim heutigen Fachtag über „Führung in der Caritas 4.0“ zu sprechen, hatte ich die ungefähre Vorstellung, dass es hier und heute um eine verwandte Frage geht:

2018 ein Blick auf die Mitarbeitenden,
2019 der Blick auf die Führungskräfte –
und beides unter den Vorzeichen der digitalen Transformation.
Die Ähnlichkeiten schienen groß und naheliegend.

Je näher der heutige Tag rückte, umso mehr bestätigte sich diese Vermutung. Wer ethische Anforderungen an Führung formulieren möchte, muss von den Menschen her denken, mit denen Führungskräfte zusammen arbeiten, von denen her, die unsere Leistungen tragen, von denen, die wir ansprechen und einstellen, weil wir sie brauchen und die unser Führungsnachwuchs von morgen sind.

Gleichzeitig verschob sich die Perspektive von Nürnberg nach Augsburg. Mit jedem Expertenworkshop zur Digitalisierung, den wir im Deutschen Caritasverband durchführten, mit jedem Buch, mit jedem Artikel, den ich zur Digitalen Transformation auf meinem Schreibtisch fand, wurde die Frage nach der „Caritas 4.0“ komplexer. Die Literatur allein zu „neuen Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft“ ist kaum überschaubar. „Zwischen Empowerment und digitalem Fließband“ – für das Unternehmen der Zukunft und seine Führung in der digitalen Gesellschaft gibt es Ratgeber ohne Ende.

In welchem (digital-analogen) Umfeld muss sich Führung in der Caritas heute und morgen bewähren?

Was sind die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt mit ihren digitalen Tools, Geschäftsmodellen und Prozessen?

Wie kann und muss Führung sich den digitalen Anforderungen stellen, die – glaubt man denen, die dem Wind der Silicon Valleys dieser Welt stärker ausgesetzt sind als wir – alle (!) Arbeits- und Lebensbereiche „disruptiv“ verändern?

Die soeben gestartete Jahreskampagne 2019 des Deutschen Caritasverbandes „sozial braucht digital“ hat dazu in den letzten Wochen viele Beispiele sichtbar gemacht, viele Herausforderungen thematisiert.

Ich beginne also meinen Vortrag mit Blicken auf die Treiber der digitalen Transformation, von denen sich die Wohlfahrtsverbände herausgefordert sehen, um dabei aber immer wieder auf die Menschen zurück zu kommen, mit denen wir als Führungskräfte der Caritas zusammen arbeiten, die (heute und morgen) im Zentrum unserer Aufmerksamkeit stehen.

Wir arbeiten zusammen

- mit denen, die als Beschäftigte bei der Caritas angestellt sind;
- mit unseren Ehrenamtlichen, die im Möglichkeitsraum der Caritas freiwillig sozial engagierte Mitarbeiter_innen sind – ohne Anstellungsvertrag, aber unverzichtbarer Teil der Dienstgemeinschaft, prägend für das hybride Team, das es zu führen gilt;
- mit den Auftragnehmern und Auftragnehmerinnen, die als Freiberufler mit uns zusammen wirken und als Mitglieder der erweiterten Caritas-Familie (oft regelmäßig) wichtige Teile unserer zentralen Leistungen erbringen.
- mit den Ansprechpartner_innen in Politik, Kirche und Zivilgesellschaft, mit denen zusammen wir als Caritas erst die sein können, die wir sein wollen: tragfähiges Gerüst der sozialen Infrastruktur, subsidiärer Leistungserbringer im Sozialstaat, Netz sozialer Dienstleistung, anwaltschaftlicher Fürsprecher, Solidaritätsstifter.

Es ist also nicht nur das Verhältnis zum Team der Beschäftigten, das in den Blick gerät, wenn wir über die Menschen sprechen, für die Führungskräfte in der Caritas Verantwortung tragen. Sie alle, das ganze Netz unserer caritativen Arbeit, ist berührt durch die Dynamiken der digitalen Transformation. Um diese Dynamiken näher zu beschreiben, habe ich sieben Schlaglichter mitgebracht. Mit ihnen will ich das, was sich durch die Digitalisierung für die Caritas verändert, in seinen verschiedenen Facetten und Verschränkungen kurz beschreiben.

Ich beginne mit der

(1) Plattformisierung der sozialen Dienstleistungen.

Nicht nur, aber auch, weil diese Facette des digitalen Wandels uns in Freiburg gerade besonders beschäftigt. Die Delegiertenversammlung 2018 hat den Vorstand des Deutschen Caritasverbandes aufgefordert, eine Expertengruppe einzurichten, die sich mit Fragen der Plattform-Ökonomie befassen soll. Es geht um Online-Plattformen – von Uber über Booking.com bis zu Mechanical turk oder Flixbus. Sie schaffen digitale Märkte, auf denen in Echtzeit und mit hohem Komfort für die Nutzerinnen und Nutzer fast alles betrachtet, bewertet und gebucht werden kann, was das Herz begehrt. Wir buchen Hotelzimmer und wir buchen Busreisen, wir buchen Essenskuriere, die die Pizza frei Haus liefern und immer mehr Menschen machen Erfahrung damit, ihre Arbeitsleistung über Plattformen anzubieten.

Der Betrieb als Austauschort von Angebot und Nachfrage nach Arbeit ebenso wie nach Gütern hat damit vitale Konkurrenz bekommen. Und das nicht nur oder zuerst in der Industrie, sondern vor allem in den Dienstleistungsbranchen. Die Enquete-Kommission des Bundestages zur Informationsgesellschaft sprach schon in der vorletzten Legislaturperiode von der bevorstehenden „Entbetrieblichung der Arbeit“.

Haushaltsnahe Dienstleistungen bei Helpling oder Taxifahrten bei Uber sind die klassischen Dienstleistungen, die über Plattformen angeboten und nachgefragt werden.

Noch sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Caritas regulär abhängig Beschäftigte. Sie haben einen Arbeitsvertrag nach AVR-Tarif, sie haben geregelte Arbeitszeiten, Urlaubsansprüche und sie zahlen Sozialversicherungsbeiträge. Ihre Kollegen und Kolleginnen aus Studium und Freundeskreis sind dabei u.U. heute schon weniger festgelegt. Sie kombinieren womöglich ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis bei einem Arbeitgeber mit (befristeten) Teilzeit-Jobs, die sie über eine Plattform abwickeln. Zu Stundenlöhnen, die sich aus akuten Knappheitssituationen und nach den Ratings ergeben, die digital nach jedem Auftrag abgegeben werden – als „freelancer“, freiberuflich, ohne Sozialversicherungsschutz.

Die Omnipräsenz von digitalen Plattformen als Austauschorten von Gütern und Dienstleistungen aller Art ist *eine* der Dynamiken der digitalen Welt, der wir uns nicht entziehen können. So wie es sich Hotels kaum leisten können, nicht über booking.com buchbar zu sein, so stehen wir in der Wohlfahrtspflege vor der Frage, welche unserer Dienstleistungen wir über welche Plattformen erreichbar machen wollen (und müssen) und welcher Anstrengungen es in unserer eigenen Digitalstrategie bedarf, um „plattform-ready“ zu werden.

Wir wissen nicht, was passiert, wenn morgen eine Familie aus München für ihre pflegebedürftige Mutter im Internet nach einem Altenheimplatz sucht und dort nichts findet. Wird sie auf analoge Suchstrategien zurück verfallen oder wird sie den Suchradius im Netz auf Augsburg und Landsberg am Lech ausweiten?

Und welchen Empfehlungen wird sie folgen? Denen des Sozialdienstes im Krankenhaus? Denen der Nachbarin, die vor einem Jahr einen Platz für den dementen Vater suchte? Oder den Bewertungen im Netz, die eingesammelt von vielen Unbekannten, Sterne vergeben....

Eine digitale Transparenz mit öffentlich nachlesbaren Bewertungen verändert die Kultur jeder Einrichtung. Fehler des eigenen Teams – tatsächliche oder vermeintliche – auf den Portalen im Internet über Wochen nachlesen zu können, ist eine ungewohnte Zumutung, die in der Plattform-Ökonomie vor den Einrichtungen der Caritas nicht Halt machen wird und auf die Führungskräfte aktiv reagieren müssen – durch eigene Transparenzoffensiven nach außen ebenso wie durch maximalen Rückhalt für ihre Beschäftigten, die den Angriffen aus dem Netz ohne diesen Rückhalt schutzlos ausgeliefert wären.

Plattformisierung sozialer Dienstleistungen heißt also Transparenz, Information, Beratung, Buchung und Bezahlung im Netz. Heißt aber auch Arbeitsorganisation über Vertragsbeziehungen, die mit dem klassischen Arbeitsvertrag wenig zu tun haben und die die soziale Absicherung für Lebensrisiken aus der Solidargemeinschaft in die individuelle Entscheidung zurück verlagern.

Digitalisierung als Plattformisierung ist eine Facette der digitalen Transformation, die uns und unsere Führungskräfte besonders herausfordert.

Wir haben nicht (!) die Erwartung, den skizzierten Trend anhalten zu können. Stattdessen brauchen wir die Kompetenz, als Caritas digitale Austausch- und Anbahnungsplattformen zu nutzen, damit auch morgen unsere attraktiven Angebote von denen, für die sie da sind, gefunden werden, damit wir Leistung für Menschen in Not, in den Welten organisieren, in denen sie gesucht werden.

Auf welcher Ebene im Verband wer in dieser sozial-digitalen Dienstleistungswelt welche Funktion zu erfüllen hat, ist dabei noch schwer abzuschätzen. Verknüpfung regional verteilter Dienstleistungsdatenbanken, Schnittstellenmanagement, Standardsetzung – das alles können und werden Aspekte der Ausrichtung der Caritas an den Erfordernissen der Plattformwelt sein, für die wir – und das heißt unsere Führungskräfte – Antworten suchen müssen.

Und zugleich sind wir gefordert, die Spielregeln der Austauschbeziehungen auf diesen Plattformen politisch mit zu gestalten!

Wenn die Caritas die solidarischen Sicherungssysteme gegen eine Kannibalisierung durch neue Formen sozialversicherungsfreier Selbstständigkeit, durch Freelancerei und Erwerbshybridisierung schützen will, wenn sie also darauf achten will, dass nicht neue Selbstständigkeiten sozialversicherungspflichtige Arbeit verdrängen, dann bedarf dies einer regulatorischen Aufmerksamkeit in der Plattformwelt, sozialpolitisches Engagement mit einem hohen Maß an seismographischer Aufmerksamkeit und ökonomischer Kompetenz.

Plattformen, so will ich diesen ersten Punkt beschließen, vernichten keine Arbeit, aber sie verändern die Organisation von Arbeit in ihrem sozial- und arbeitsrechtlichen Wesenskern. Ein Fall für die Caritas. Ein Thema für Führung 4.0.

(2) **Roboterisierung der Arbeit**

Trend 2 in der digitalen Transformation ist die Roboterisierung der (sozialen) Arbeit. Hier gilt mit einiger Wahrscheinlichkeit, dass da, wo hochpräzise Roboter zum Einsatz kommen – egal ob in der Lagerhalle eines Medizinproduktespediteurs, im Krankenhaus oder in der Behinderteneinrichtung - sie durchaus körperlich-menschliche Arbeit nicht nur erleichtern, sondern auch ersetzen.

Nach allem, was man aus den Innovationsschmieden der Fraunhofergesellschaft oder der acatech zu diesem Thema hört, kann es der spezifisch deutsche Beitrag zur Digitalisierung sein, hochleistungsfähige Roboter zu entwickeln, die als Assistenzroboter komplexe mechanische Funktionalitäten mit intelligenter digitaler Technologie verbinden.

Ob damit Arbeitsplätze am Ende verloren gehen oder ob die Effizienzgewinne der Roboterisierung genutzt werden, um Arbeit – etwa in der Pflege – aus dem Minutenkorsett wieder stärker auf die Bedürfnisse der Menschen auszurichten, ist nicht abschließend vorherzusagen.

Aber: Wir haben als Caritas die Verpflichtung, die Chancen der Roboterisierung so zu nutzen, dass die Zusammenarbeit mit dem Kollegen Roboter für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Entlastung erlebt und für die Hilfebedürftigen zum Gewinn wird. Dafür ist bereits im Entwicklungsstadium eine enge Zusammenarbeit mit der Forschung notwendig:

Wir müssen formulieren, welche Entwicklungen ein Fortschritt für Patienten und Beschäftigte wären.

Wir müssen Ideen entwickeln, wie Roboter jene Fähigkeiten erhalten, die ihren Einsatz in unseren Einrichtungen zu einem Gewinn machen.

Daher arbeitet der DiCV München eng mit der DLR zusammen, um in einem Altenheim in Garmisch-Partenkirchen konkrete Einsatzfelder für Pflegeroboter zu erforschen.

Wir können – angesichts des Fachkräftemangels unübersehbar - die digitalen Helfer in unseren Einrichtungen dringend brauchen. Damit sie aber brauchbar sind, müssen sie vom Nutzer her entwickelt und in ihrer *Entwicklung* mit unserer Kompetenz begleitet werden. Die dazu nötige Zusammenarbeit von Caritas und Forschung macht Freude, sie braucht aber auch Zeit und Kollegen und Kolleginnen, denen von ihren Führungskräften Zeit gelassen wird – zulasten vermutlich dringlicher Alltagsaufgaben.

Führungsaufgabe ist es, Pioniere zu suchen für die Humanisierung einer digitalen Arbeitswelt, die in unseren sozialen Dienstleistungsbereichen morgen von Robotern bevölkert sein wird und in der wir (dennoch) menschlich den Nächsten nah sein wollen.

Ich gehe hier nicht in die Tiefe, aber ich bin sicher, Sie hören zwischen meinen Zeilen hindurch die Sorge, dass unsere Führungskräfte – eingeklemmt in strenge Finanzierungslogiken von Krankenkassen und Projektmitgelbern, in enge Personaltableaus gerade in der sozialen Arbeit vor Ort – nicht genug Freiräume werden finden können, um sich und ihren Teams Zeit für Experimentierräume und Innovationsprojekte zu geben.

Dieser Sorge wollen wir mit unserer Jahreskampagne entgegenwirken. Sozial braucht digital. Wir wollen uns und unsere Führungskräfte ermutigen, die Formation des Kollegen Roboter als Teil des Teams von morgen nicht anderen zu überlassen, sondern unser Bild von guter sozialer Arbeit aktiv hinein zu tragen in die Arbeitswelt, in der sich Mensch und Maschine digital die Arbeit teilen.

(3) Hybridisierung der Sozialräume

Was der Roboter in der Altenhilfe, ist das Smartphone in der offenen Jugendarbeit. Längst navigieren Menschen – gerade Jüngere - mit ihrem Handy durch den Alltag, analoge und virtuelle Welt sind zum hybriden Sozialraum verschmolzen – mit GoogleMaps suche ich den Weg zum Veranstaltungsort in der mir fremden Stadt, mit WhatsApp halten sich die Flashmob-Aktivistinnen und youngcaritas-Initiativen digital informiert, während sie ganz analog zum Treffpunkt unterwegs sind.

Wer 2019 nah beim Nächsten sein will, muss sich als Caritas in diesem hybriden Sozialraum bewegen: Mit neuen Risiken des Datenschutzes, der für eine vulnerable Zielgruppe doppelt ernst zu nehmen ist; mit neuen Kompetenzanforderungen für die Sozialarbeiter, die soziale Arbeit - klassisch face-to-face - mit Kommunikation in „sozialen Medien“ über kurzen Textnachrichten verbinden müssen.

Eine Erhebung aus dem letzten Jahr, in der wir unsere Caritas-Quartiersarbeit analysiert haben, hat zutage befördert, dass zwei Drittel der Befragten für ihre Sozialarbeit im Quartier keine digitalen Tools nutzen. Ein durchaus irritierendes Ergebnis. Die Streetworker von heute müssen „Tweetworker“ von morgen werden, mit digitalen Tools ebenso kompetent umgehen wie mit ihrem analogen Werkzeugkasten. Denn ihre Zielgruppe hat sich längst in die digitalen Sozialräume aufgemacht: Die Junkies ebenso wie die Obdachlosen und die Menschen auf der Flucht. Ihnen allen können wir nur umfassend mit Rat und Tat zur Seite stehen, wenn wir sie auch im digitalen Kommunikationsraum treffen.

Für Führungskräfte, die selbst nicht unbedingt „digital natives“ sind, ergeben sich hier besondere Herausforderungen: zur Nutzung digitaler Kommunikationsmöglichkeiten zu animieren, deren Risiken auch ethisch nicht immer einfach abzuwägen sind.

Was ist schlimmer? Wenn die entkoppelten Jugendlichen das Caritasangebot gar nicht mehr finden, weil wir im hybriden Sozialraum nicht unterwegs sind, oder mit unseren Angeboten dazu beizutragen, dass vulnerable junge Menschen Daten Spuren hinterlassen, die morgen und übermorgen von den Digitalgiganten auch gegen ihre Interessen genutzt werden (können)? Diese Frage stellt sich zum Beispiel ganz konkret bei der Nutzung des Messenger-Dienstes WhatsApp in der Sozialarbeit.

Auf dem Caritas-Kongress nächste Woche wird Johannes Landstorfer, unser Koordinator Digitale Agenda, genau zu dieser Frage eine Session anbieten. Das Thema brennt unseren Führungskräften in der Caritas 4.0 unter den Nägeln.

(4) Algorithmisierung von Entscheidungen (KI)

Schlaglicht 4 zu den digitalen Herausforderungen für Führungskräfte in der Caritas ist die Algorithmisierung von Entscheidungen: ein Phänomen, das ganz wesentliche ethische Herausforderungen für Führung in der digitalen Welt mit sich bringt.

Wo bis heute Menschen in unseren Einrichtungen Entscheidungen in hierarchischer Zuordnung zu treffen haben, bricht sich diese strukturierte Ordnung durch die Einschaltung von Computern und Algorithmen. Wenn das Diagnose-Tool und die Big-Data-gestützte Medizin-Software zu dem Ergebnis kommen, der Befund mache eine bestimmte Diagnose hoch wahrscheinlich und empfehle entsprechend eine bestimmte Therapie, dann verändert das tradierte Autoritäten und erprobte Prozesse im Krankenhaus – ähnlich wie dies für Cockpits gilt, wenn und wo Piloten von algorithmengestützten Systemen klare Ansagen bekommen. Die Bilder der beiden abgestürzten Boeings 737 Max 8 veranschaulichen, was passiert, wenn eine fehlerhaft eingeschaltete Software das Kommando übernimmt.

Kann man im Privaten die „algorithmensbasierten Entscheidungshelfer“, beispielsweise die Ergebnisse einer Suchmaschine, vergleichsweise gefahrlos ignorieren, so „befinden sich der Börsenhändler vor seinen Terminals, die Ärztin vor ihren Monitoren, der Architekt mit seinen Ergebnissen einer Statikberechnung oder die Soldatin mit ihrer Datenbrille nicht in einer so komfortablen Situation.“

(*Dirk Baecker*) Sie müssen die Informationen der digitalen Unterstützungssysteme annehmen und Entscheidungen nachvollziehen, ohne die Quelle und Qualität der Daten, die der Algorithmus nutzt, überprüfen und ohne die hinterlegten Wirkungs- und Wahrscheinlichkeitsbeziehungen, die in den Algorithmus hineinprogrammiert wurden, tatsächlich einschätzen zu können.

Wer entscheidet zukünftig, welche Software genutzt, welche KI in den Arbeitsalltag einbezogen wird? Wer entscheidet, wie den Empfehlungen der Algorithmen zu folgen ist und in welchen Fällen wer begründet abweichende Entscheidungen treffen kann?

Gerade, wo es um Leben und Tod geht, ist die Zusammenarbeit mit dem „Algorithmus als Kollegen“ potentiell besonders begehrt und zugleich ethisch besonders schwierig...

Ich gehe davon aus, dass Erny Gillen und Alexis Fritz zu diesem Aspekt ethischer Herausforderungen in der digitalen Lebens- und Arbeitswelt in ihren anschließenden Vorträgen noch vertiefend sprechen werden. Ich belasse es daher bei diesen kurzen Skizzierungen einer wirklich tiefgreifenden Veränderung für die Führungskräfte der Caritas ebenso wie für jene in anderen Wirtschaftszweigen.

(5) Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung / **E-Governmentisierung von Stadt, Ländern und Bund**

Der nächsten Punkt meines kurzen Streifzugs durch die digitalen Herausforderungen, vor denen Mitarbeiter_innen und Führungskräfte der Caritas stehen, betrifft die Digitalstrategien der öffentlichen Hände – ein zunehmend wichtiger Einflussfaktor für Führungsaufgaben in der Caritas 4.0; ich habe schon eingangs, als ich auf die Menschen blickte, mit denen und für die Führungskräfte der Caritas in guter Weise erreichbar und ansprechbar sein müssen, auf die Partner in Politik und Gesellschaft verwiesen.

Mit Aufmerksamkeit beobachte ich, wie intensiv die öffentlichen Hände auf allen Ebenen aktuell ihre Digitalisierungsanstrengungen vorantreiben. Die Befragung „der digitale Landkreis“ z.B., die der deutsche Landkreistag im letzten Jahr vorgelegt hat, macht das sehr sichtbar; und es kann uns nicht gleichgültig sein, wenn dort unter den wesentlichen Hemmnissen der digitalen Transformation „fehlende Schnittstellen zu den Nutzern z.B. zu ... den Sozialverbänden“ benannt werden.

Die öffentlichen Hände werden von ihren Partnern bei der Gewährleistung der Daseinsvorsorge, namentlich von den Wohlfahrtsverbänden, eine enge Kooperation bei der Digitalisierung der sozialen Dienstleistungen erwarten. Da werden Kita-Plätze nur noch über Plattformen des Jugendamtes zu buchen sein und da wird der Datenaustausch zwischen Ausländerbehörde und Flüchtlingsunterkunft selbstverständlich elektronisch erwartet. Um hier anschlussfähig zu bleiben, bedarf es entsprechender Investitionen in sichere IT-Infrastruktur. Es bedarf aber vor allem auch eigener Kompetenz, digitaler Literacy, z.B. um entscheiden zu können, welche Anforderungen und Neuerungen im Sinne einer responsiven Sozialverwaltung in hohem Maße wünschenswert sind und wo wir – als Anwälte unserer Klienten und Klientinnen – dem Datenhunger auch öffentlicher Datensammler entschieden entgegen treten müssen.

Datensammlungen, Ratings und Rankings sind neue Herausforderungen für die beschleunigte Verteufelungskreisung von Lebensrisiken. Wer einmal auf die schiefe Bahn geriet, kommt in Zeiten, in denen das Internet nichts vergisst, noch schwerer zurück auf den Pfad eines glückenden Lebens als zuvor.

Führungsaufgabe in der Caritas 4.0 umfasst daher für uns auch, netzpolitisch kompetent für die Teilhabechancen derer einzutreten, die in den Datenpools der digitalen Welt zu ertrinken drohen.

(6) Konnektive **Singularisierung**

Für diesen Teil meines Vortrags ist mir noch kein verständlicherer Titel eingefallen – ich orientiere mich an Andreas Reckwitz und an seiner „Gesellschaft der Singularitäten“, einem Buch, dessen Analyse der Netzwerkgesellschaft mir sehr geholfen hat, die gesellschaftlichen Auswirkungen der Verschränkung von Digitalisierung, Individualisierung und Globalisierung besser zu verstehen.

Ich will versuchen zu übersetzen, worum es mir geht: Caritas 4.0 – Caritas in der digitalen Welt - erfährt ihre Konkretisierung auch in dem Teil unserer Arbeit, der sich als Möglichkeitsraum für ehrenamtliches Engagement beschreiben lässt. Unter den Vorzeichen einer voranschreitenden Individualisierung - Singularisierung - der Gesellschaft, bedarf die Ansprache und Bindung, die Motivation und die Gestaltung zivilgesellschaftlichen Engagements der passenden Unterstützung. Ermöglichung freiwilligen Engagements für das Gemeinwohl muss die Lebenswelt der digital natives in ihrer ganzen Widersprüchlichkeit zwischen pausenloser Erreichbarkeit, Inszenierung und Reputationsmanagement zum Ausgangspunkt nehmen. Selbstverständliche Nutzung digitaler Tools in unserer Kommunikation mit den jungen Weltverbesserern ist dafür notwendige, wenn auch keineswegs hinreichende Bedingung.

Ich bin immer wieder begeistert zu sehen, wie konkret sich kommunikative digitale Kompetenz heute bereits segensreich genau in diesem Bereich unserer Arbeit auswirkt: Die Anpacker-App des DiCV Osnabrück, die Kommunikation zum freiwilligen sozialen Schuljahr in Franken... viele viele Beispiele lassen sich finden, die kreativ und initiativ, bottom-up Solidaritätsstiftung via Ehrenamt digital unterstützen. Eine Vernetzung der jungen digital natives oder auch der Caritas-Konferenzen im sorgenden Dorf in Ovenhausen dient dem gesellschaftlichem Zusammenhalt – unsere Projektlandkarte auf der Homepage sozialbraucht digital hält dazu wunderbare Beispiele vor.

So sehr mich die Angebote begeistern, so wenig habe ich ein klares Gefühl dafür, wie sehr die Förderung des digitalen Ehrenamts und die Zusammenarbeit in hybriden Teams, in denen Haupt- und Ehrenamt ebenso zusammenarbeiten wie hauptberuflich Beschäftigte mit Freelancern, als Führungsaufgabe in der Caritas tatsächlich bereits erkannt ist. Nicht selten habe ich den Eindruck, es werde Führung in der Caritas auf die Führung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten beschränkt. Ein solch exklusives Führungsverständnis allerdings wäre fatal in einer Welt, in der die Grenzen zwischen Beruf und Freizeit, Job und Engagement immer fließender werden. Führung in der Caritas 4.0, das ist eine meiner zentralen Botschaften für Ihren Fachtag, ist Führung in hybriden Teams, bei denen die Rechtsform des Beschäftigungsverhältnisses für die Führungsaufgabe nachrangig wird.

(7) Instagrammisierung politischer Partizipation

Last but not least: die politische Mitgestaltung.

Als Caritasverband haben wir uns stets als politischer Akteur verstanden. Für Führungskräfte gehört zu ihrem Führungsverständnis also immer auch die Repräsentation der Caritas und ihrer politischen Positionen. Wir haben unser politisches Tun daran gemessen, wie wirksam wir Einfluss nehmen konnten auf Entscheidungen zugunsten derer, die von Armut und Ausgrenzung bedroht sind, und also Führungskräfte (auch) daran, wie eng ihr Kontakt zu politischen Entscheidern, bei denen sie als Fürsprecher der Menschen in Not sozialpolitische Veränderungen durchsetzen konnten und können.

In der digitalen Zivilgesellschaft verschiebt sich die Rolle der Caritas auf der politischen Bühne: Die Chance, den „Betroffenen“ selbst eine Stimme zu verleihen, kann in der politischen Arena 4.0 wachsen. Online-Petitionen, die Instagrammisierung politischer Partizipation – sie bieten die Möglichkeit, dass auch Menschen mit ihren Anliegen sichtbar und vernehmlich werden, die im etablierten Politikbetrieb bislang unter die Räder gerieten.

Digitalisierung als Chance der Demokratisierung – das war die Morgenröte des arabischen Frühlings. Nicht alle Hoffnungen haben sich erfüllt, aber die Überraschungen der neuen digitalen Politikkultur – ich erinnere an die Ikone der „Generation Instagram“ AOC (Alexandria Ocasio-Cortez) – ermutigen uns, auch diesen Aspekt von „sozial kann digital gut gebrauchen“ nicht zu vergessen. Sie wird die Wirklichkeit der Führungskräfte der Caritas verändern und erfordert eine neue Bereitschaft, in der digitalen politischen Kommunikation vom Fürsprecher zum Lautsprecher zu werden. Empowerment der Betroffenen zur Selbstvertretung eigener Interessen als Aufgabe ernst zu nehmen, gehört in das Anforderungsprofil der Caritas 4.0.

Meine Damen und Herren,

In der Netzwerkgesellschaft, in Zeiten digitaler Disruption sind Wohlfahrtsverbände – so scheint es nicht wenigen - Relikte einer vergangenen Zeit. Und doch lohnt es sich für ihre Führungskräfte, sie als institutionelle Kunstwerke in die Zukunft zu führen: Als Träger sozialer Dienstleistungen knüpfen sie ein dichtes sektorenübergreifendes Netz sozialer Infrastruktur, das – subsidiärem Staatsverständnis folgend – die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse als soziale Zusage auch für diejenigen einlöst, die von Armut und Ausgrenzung bedroht oder betroffen sind.

Stets und von Anfang an war diese Dienstleistung bei allem Anspruch an Professionalität gedacht als Möglichkeitsraum zivilgesellschaftlichen ehrenamtlichen Engagements. Und zielte auf Selbstermächtigung der Hilfebedürftigen, so dass sich anwaltschaftlich-politisches Engagement, abgeleitet aus der seismographischen Erfahrung des konkreten Helfens, nie von diesem abspalten oder trennen ließ. Kein Wunder, dass komplexe Institutionen dieser Art von der Digitalisierung gleich mehrfach, auf verschiedenen Ebenen erfasst werden. Mit den sieben Facetten/Schlaglichtern meines Vortrags habe ich – so hoffe ich – die verschiedenen Teilaspekte der digitalen Verwirbelung der sozialen Aufgaben einigermaßen sichtbar gemacht.

In fünf Punkten möchte ich nun die Anforderungen an Führung in der Caritas 4.0, die sich daraus ergeben, zusammen fassen:

1. Digitalisierung verändert die Caritas grundlegend.
Sie bringt erhebliche neue Herausforderungen für Führungskräfte mit sich: ethische Abwägungsaufgaben ebenso wie Aufgaben der Delegation (!) und des Empowerments (!) . Ziel der Führungskräfte muss es sein, dass sich die Mitarbeitenden verlässlich mandatiert und zu eigenverantwortlichen Tun befähigt sehen.

2. Wir arbeiten in den Wohlfahrtverbänden unter den Vorzeichen der Entbetrieblichung der Arbeit, in hybriden Teams. Ehrenamtliche und Freelancer gehören zu diesen Teams ebenso wie Festangestellte. Die Vorbereitung der Führungskräfte auf diese komplexe Teamstruktur steckt in den Anfängen, ist aber in den nächsten Jahren entscheidend für die Erfolge der Caritas.
3. Wir arbeiten in der Caritas in Arbeitsfeldern, in denen zukünftig auch Maschinen (Roboter) Teil des „Teams“ sein werden. Führungskräfte müssen für die dabei entstehende herausfordernde Mensch-Maschine-Kommunikation, für die neuen komplexen Übersetzungsnotwendigkeiten, die sich aus der KI ergeben, rechtzeitig (heute!) Ressourcen generieren.
4. Wir arbeiten in vielfältigen Teams. Die Abfolge der Generationen wird dichter und ihre Unterschiedlichkeit wird größer. Die Generation der „Fridaysforfuture“, die morgen in unsere Unternehmen eintreten wird, hat erkennbar andere Werte als die Generation Y, über die wir in Führungsseminaren heute so viel sprechen. Wir müssen Kolleg_innen im Verlauf längerer Lebensarbeitszeit mit jungen Mitarbeitenden in Teams so zusammen bringen, dass ihre Unterschiedlichkeit als Bereicherung erfahren wird und nicht als störende Fremdheit – Herausforderungen, über die man in einem Vortrag wie dem meinen mit wohlklingenden Worten leicht sprechen kann, die sich aber in der Einrichtung vor Ort als Herkulesaufgaben erweisen können.

Bei uns in der Caritas ist neben der Vielfalt der Generationen und der Zusammenarbeit in haupt- und ehrenamtlichen Teams auch die Frage der kirchlichen Beheimatung eine Frage der Vielfalt. Schon heute können wir diese bei unseren neuen Mitarbeitenden nicht einfach voraussetzen. Und wir müssen auch damit rechnen, dass Beheimatung in der Kirche durch Nähe zur Kirche im Laufe eines Lebens verloren gehen kann. Führungsaufgabe – im Zusammenspiel von Laien und Klerus, Frauen und Männern – wird es sein, die Unterschiede im Verhältnis zur Kirche, die stürmische Kraft des Heiligen Geistes und die Wertorientierung des sozial-ethischen Kompasses, den die Verortung im christlichen Milieu noch immer verlässlich liefert, wahrzunehmen, zu nutzen und zu gestalten.

5. Eine weitere Vermischung und Verwischung bestimmt den Alltag der Führungskraft 4.0 in der Caritas: Die Grenzen zwischen Lernen und Arbeiten verschwimmen. 70% des Lernens erfolgt schon heute – nach Einschätzung des Bundesinstituts für berufliche Bildung selbstorganisiert, außerhalb von Seminaren, sozusagen als „learning on the job“, als Teil des beruflichen Alltags. Schon heute sehen 82% der befragten Unternehmen selbstgesteuertes Lernen als Lernen, nicht als Arbeit an, obwohl es in der Arbeitszeit und ohne „Zertifikat“ erfolgt.

Führung in der Caritas 4.0 ist gefordert, diese Unschärfesituation zu verstetigen und Mitarbeitende aktiv zu ermuntern, sich nötiges Wissen auf eigene Faust anzueignen. Über die Führungskräfte muss eine entsprechende Kultur aufgebaut werden, eine Kultur, die nicht nur toleriert, dass Mitarbeitende sich während der Arbeitszeit gelegentlich mit innovativen Themen beschäftigen, sondern eine Kultur, die dies aktiv befördert.

Die Grenze von Arbeit und Lernen aktiv verschwimmen zu lassen setzt als Teil der Führungsaufgabe 4.0 – wenn man so will - die Hybrisierungsanforderungen fort. Und sie betrifft auch die Führungskräfte selbst. War es in den 90er Jahren noch wesentlich, als Führungskräfte „Entscheider“ und „Experten“ zu haben, so sind heute Agilität und Anpassungsfähigkeit als Eigenschaften von Führungskräften wesentlich. Die Fähigkeit, gemeinsam orientierende Lernreisen mit Mitarbeitenden zu gestalten, ist Kern des Führungsprofils in der Caritas 4.0. Wie in anderen Branchen auch sind die „digitalen Führungskräfte“ in der Wohlfahrtspflege zu permanentem Umdenken verpflichtet. Transformationserfahrungen zuzulassen setzt voraus, sich bewusst in herausfordernde Situationen zu bringen, damit Caritas – heute für morgen – offen für das Neue ist. Lebenslange Neugier, Vorbild in puncto Offenheit, eigene Lerngeschichte als Sinnstiftung – das sind die Anforderungen an Führung in der Caritas 4.0 und die Voraussetzungen für eine Caritas, die auch in Zukunft nah bei den Nächsten ist – caritas4you.

Ich komme zum Schluss, und ich möchte schließen mit einer Geschichte, auf die mich Generalvikar Peter Beer vor einem Jahr in Nürnberg aufmerksam machte, als wir über die Frage sprachen, welche Mitarbeitenden Caritas und Diakonie brauchen. Es ist die Geschichte des Romans „Der letzte Schnee“ von Arno Camenisch. Sie erzählt von Paul und Georg, zwei ehemaligen Skilehrern, die jetzt für den Betrieb eines Skilifts zuständig sind, in einer Region, in der der Klimawandel den Schnee längst vertrieben hat und in der die Gäste nur noch selten den Weg hinauf zur Talstation des Lifts finden. Die Geschichte spielt an einem Tag, an dem sich ein Skifahrer zu den beiden „verirrt“ hat, dann aber – für Paul unverständlich – umdreht, ohne den Lift genutzt zu haben, obwohl Sonne und Schnee durchaus zum Skilaufen einladen.

„Warum geht er wieder, hast du den jetzt weggeschickt, oder was, fragt der Paul und schaut zur Glasscheibe raus dem Skifahrer nach, wie er mit den Ski über der Schulter wieder den Weg zum Dorf hinunter geht. Er dreht sich zum Georg um. Der wollte nicht zahlen, sagt der Georg und hebt die Hände, also grad gratis konnte ich den nicht rauffassen, ich bin ja nicht Mutter Teresa.“

Was nicht zahlen, sagt der Paul und schaut zum Fenster raus dem Touristen nach, der wird wohl nicht ohne Stütz den Stutz bis zu uns hochgekommen sein, es ist ja landläufig bekannt, dass Ski fahren ein bisschen was kostet, es macht ja auch Spass, wir sind ja nicht die Steuerverwaltung. Der wollte mit der Plastikkarte zahlen, sagt der Georg und hebt die Schulter, so habe ich ihn halt wieder weggeschickt, sowas geht hier natürlich nicht, wo kämen wir denn hin, da machen wir keine Kompromisse. Hm, sagt der Paul, auf was für Ideen die kommen, da staunt man, da machen sie den ganzen langen Weg über die Pässe, um hier Ferien zu machen, und lassen das Geld zu Hause, na sowas. Ich hatte den Zähler bereits parat, um zu klicken, wir müssen ja zählen, wie viele da hoch gehen, und den Skilift eingeschaltet hatte ich auch bereits, grad als wir zur Türe reingestürmt sind, habe ich den Schalter gedreht, dann schalten wir ihn halt wieder ab, und wir sparen uns den Strom, wir sind ja schließlich noch in der Vorsaison, und falls doch noch jemand kommen sollte, lassen wir ihn wieder an.“ (Carmenisch 2018, S. 20f)

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

die Führungsaufgabe für die Caritas in der Vorsaison der digitalen Transformation besteht nicht darin, den Strom abzuschalten!

Aufmerksam für die Nöte der Menschen,
seismographisch offen für die Chancen (und Herausforderungen) der digitalen Umwälzungen und die vielfältigen Stärken und Motive derer hegend, die mit uns zusammen in der Caritas 4.0 Not sehen und handeln wollen –
das sind die Führungskräfte, die wir brauchen.

Ich wünsche Ihnen einen erfolgreichen Fachtag.