

Mitarbeiterbindung im konfessionellen Sozial- und Gesundheitswesen

Eine sozial- und organisationspsychologische Perspektive

Foto: Sinkende Mitgliederzahlen katholische Kirche

Foto: Fachkräftemangel

Wie gelingt Mitarbeiterbindung bei konfessionell gebundenen karikativen Einrichtungen?

Bindung – woran eigentlich?

Gemeinsame Institution

Caritas

Kirchliche bzw. konfessionelle
Trägerschaft

Gemeinsame Überzeugungen

Religiöse und weltanschaulich diverse
Überzeugungen

Gemeinsame Praxis

Arbeit für und mit Menschen

Womit identifizieren sich Caritas-Mitarbeitende? Wodurch entsteht ein gemeinsames „Wir“?

Wie haben wir das untersucht?

Drei Befragungswellen mit Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Bereichen der Caritas

DREI BEFRAGUNGSWELLEN



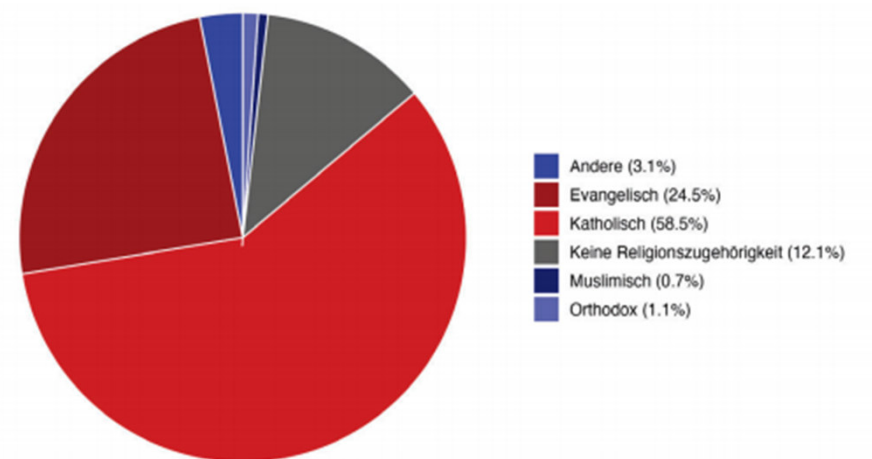
21 kooperierende Einrichtungen / Träger

10.115 Mitarbeitende per E-Mail erreicht

anonym freiwillige Onlinebefragung

Hinweis: freiwillige Teilnahme – keine repräsentative Stichprobe aller Caritas-Mitarbeitenden.

RELIGIÖSE ZUGEHÖRIGKEIT (T1)

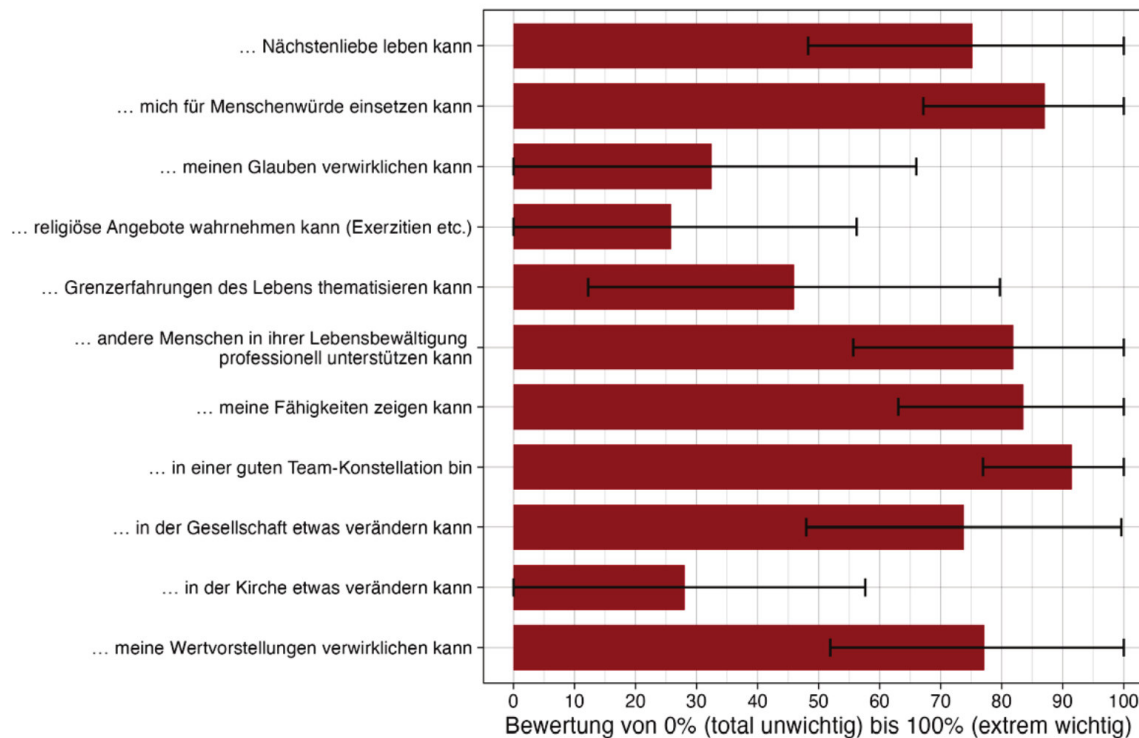


Katholisch ist die größte Gruppe – aber Caritas-Mitarbeitende sind religiös keineswegs homogen.

Quelle: Pummerer, Schrage & Schüßler (2026), Nächstenliebe zwischen Dogma und Diversität, Kap. 1., Abb. 1; N = 997

Was macht die Arbeit bei der Caritas sinnvoll?

Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte bei der Ausübung Ihrer momentanen Tätigkeit?



sehr wichtig:

Team, Menschenwürde, professionelle Fähigkeiten

ebenfalls stark

gesellschaftliche Wirkung, Nächstenliebe & Verwirklichung eigener Wertvorstellungen

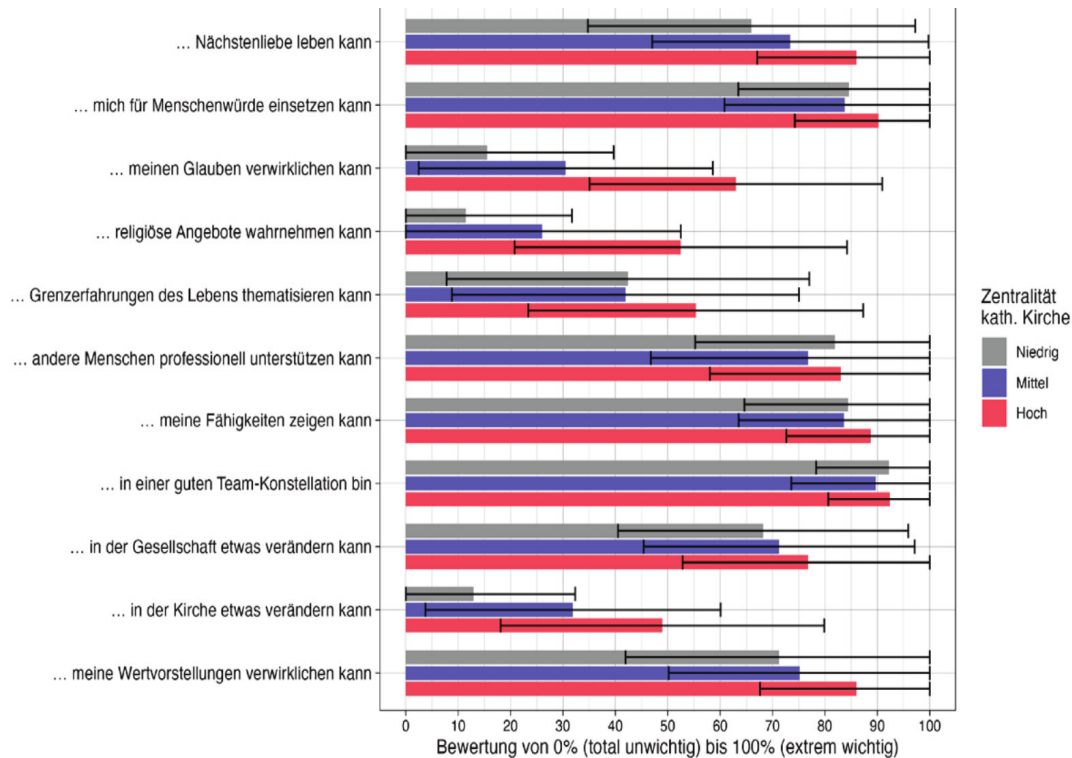
deutlich niedriger

Glaube verwirklichen, religiöse Angebote wahrnehmen

→ Sinn entsteht im Durchschnitt stärker in der konkreten Arbeit als in explizit religiöser Praxis.

Religion spielt eine Rolle - aber nicht für alle dieselbe

Die Gemeinsamkeit liegt nicht in einer einheitlichen Religiosität.



Große Unterschiede

Bei Glaube, religiösen Angeboten und Kirche verändern.

Breitere Basis

Team, Professionalität und Menschenwürde bleiben über Gruppen hinweg wichtig.

→ Heterogenität: Es gibt nicht die eine Beziehung von Mitarbeitenden zu Religion.

Wo werden Menschenwürde und Nächstenliebe erlebt?

260 offene Antworten

Begegnung

mit Klient:innen

Alltägliche Praxis

der zentrale Ort, an dem Werte erfahrbar werden

Kolleg:innen

& Team

Fachlichkeit

& Berufsethos

*„In jedem Kontakt im
Optimalfall.“*

Religiöse Formen

Gottesdienst, Gebet,
spirituelle Angebote

Werte binden, wenn sie erlebbar werden

Anspruch

Menschenwürde
Nächstenliebe
Wertschätzung



Zeitdruck
Ökonomischer Druck

erlebte Praxis

Umgang mit Klient:innen
Umgang im Team
Umgang mit Mitarbeitenden
Führung

„Es gibt Unterschiede zwischen Gesagtem und Gelebtem im Arbeitsumfeld.“

Gemeinsame Werte – gemeinsame Kirche?

Menschenwürde

Können auch christlich begründet werden
(müssen es aber nicht)

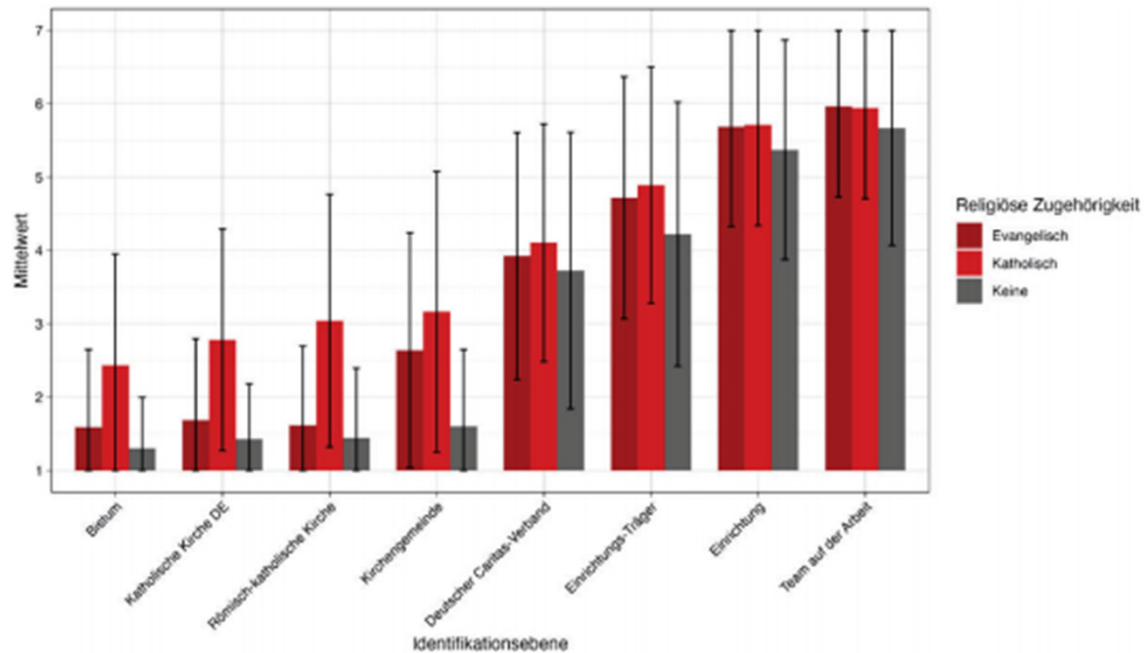
Nächstenliebe

Soziale Verantwortung

**Ist die Kirche selbst auch ein
Bindungsglied?**

Identifizieren sich Mitarbeitende mit der Kirche?

Die stärkste Identifikation liegt beim nahen Arbeitsumfeld: Team und konkrete Einrichtung.



Stärkste Bindung

Team und Einrichtung

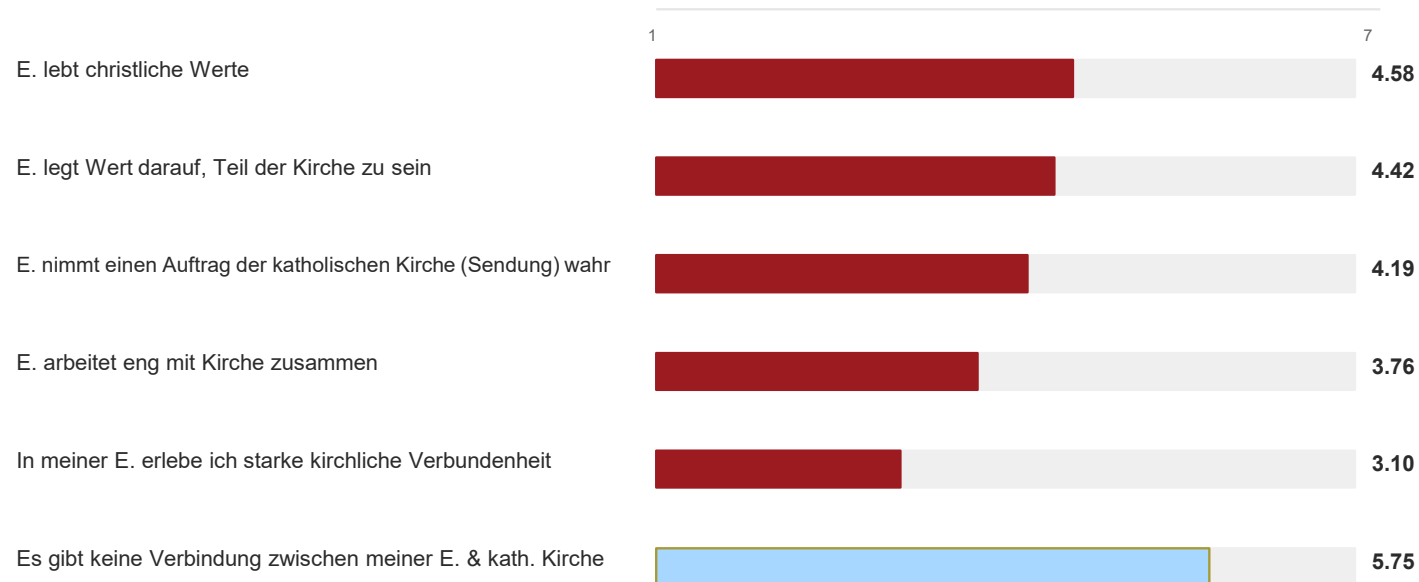
Schwächer

Bisum, katholische Kirche, römisch-katholische Kirche

Auch unter Katholik:innen liegt die Identifikation mit Caritas-Ebenen höher als mit kirchlichen Ebenen.

Christliche Werte ja - Kirchennähe teilweise

Zustimmung (1 = gar nicht, 7 = voll)



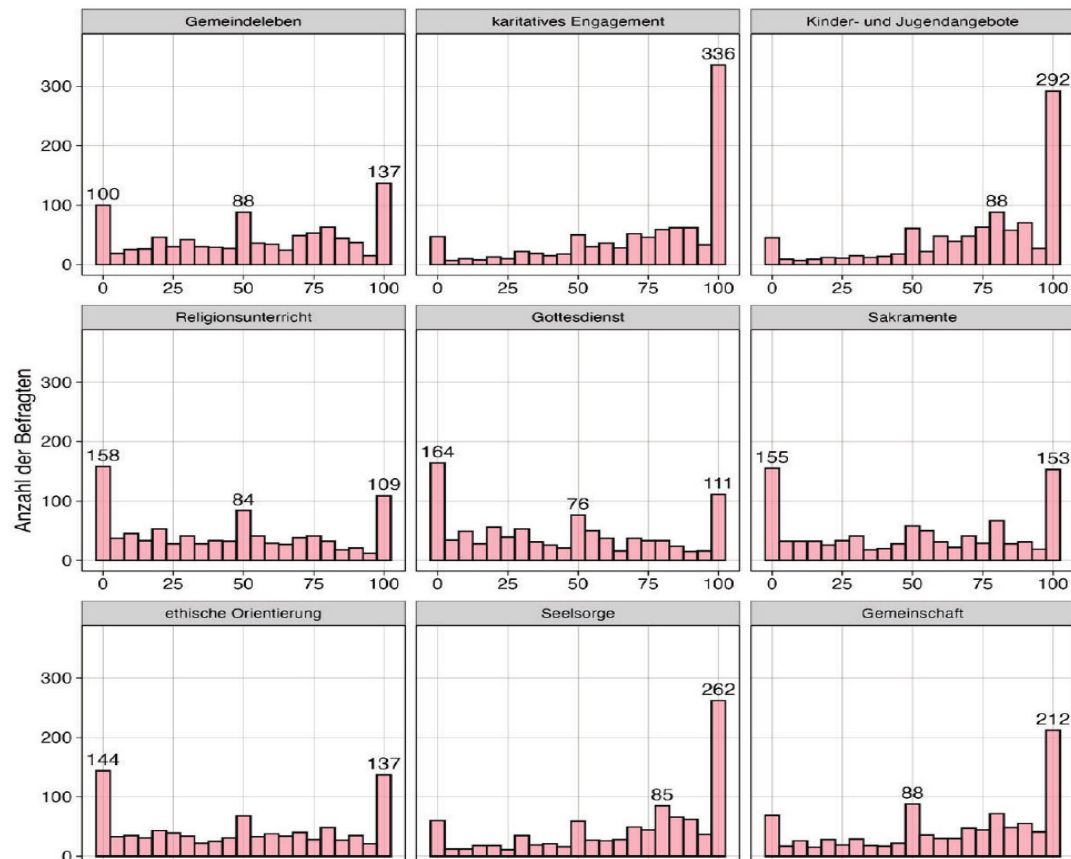
Spannung

Kirchliche Verbundenheit wird nur teilweise wahrgenommen. Sehr große Zustimmung dazu, dass keine Verbindung zur Kirche wahrgenommen wird.

Heterogenität: Soziale Arbeit/Beratung erlebt im Durchschnitt geringere Kirchennähe als Verwaltung/Management oder Pflege/Medizin; „gelebte christliche Werte“ werden dagegen über Berufsgruppen hinweg ähnlich positiv gesehen.

Kirche wird nicht einfach abgelehnt - aber sie polarisiert

Wie sehr schätzen Sie die folgenden Aspekte von Kirche (0% gar nicht – 100% sehr)
Antworten der gesamten Stichprobe – unter Katholik:innen fast genau das gleiche Muster



Stärker polarisiert

Religionsunterricht, Gottesdienste,
Sakramente, ethische Orientierung

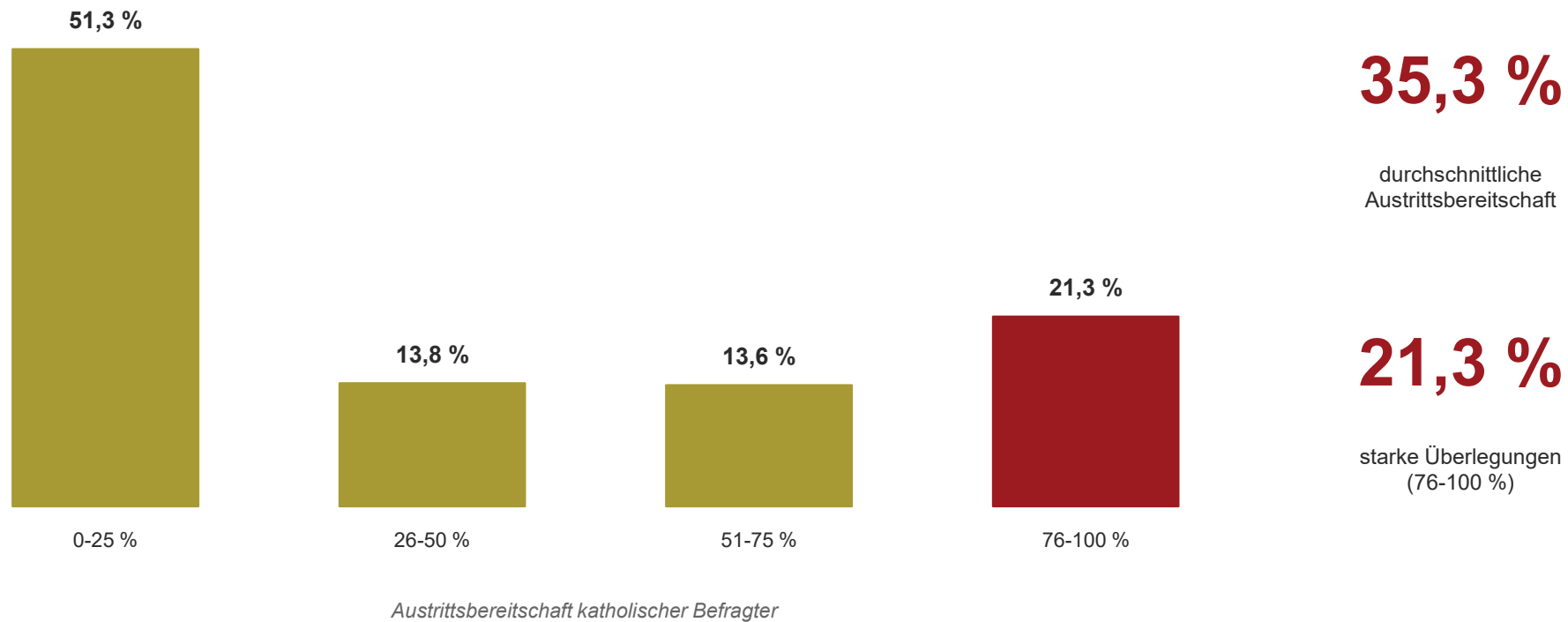
Breiter wertgeschätzt

karitatives Engagement, Kinder- und
Jugendangebote, Seelsorge

**Sehr unterschiedliche Bewertung von Kirche
je nachdem, was genau darunter verstanden
wird und um welche Angebote es geht.**

Austrittsintentionen: Stabilität und Distanz gleichzeitig

Unter katholischen Mitarbeitenden gibt es eine große Gruppe mit niedrigen Austrittsüberlegungen - aber auch eine relevante Gruppe mit starken Austrittsüberlegungen.



Keine Berufsgruppenunterschiede; jüngere katholische Befragte berichten höhere Austrittsintentionen.

Nicht eine Beziehung zur Kirche - sondern viele

Kirche als Ressource

Für manche Mitarbeitende sind Glaube, Gottesdienst und kirchliche Tradition positive Bezugspunkte.

Kirche als irrelevant

Für andere Mitarbeitende ist Religion im Arbeitskontext kaum anschlussfähig.

Kirche als Konfliktpunkt

Für wieder andere ist Kirche mit Hierarchie, Reformstau oder Ausschluss verbunden.

Die Herausforderung ist daher nicht nur Distanz zur Kirche, sondern Polarität unterschiedlicher Bedeutungen von „katholisch“ innerhalb einer Organisation.

Kirchliche Strukturen: Grundordnung, Dritter Weg, Mitbestimmung

Sind diese Strukturen für Mitarbeitende Identitätsanker - oder eher abstrakt und konfliktbehaftet?

Grundordnung und Dritter Weg: nicht flächendeckend bekannt

59 %

kennen die
Grundordnung

Berufsgruppen

Management kennt die Grundordnung besonders häufig; Pflege/Medizin und Bildung/Erziehung teils deutlich seltener.

45 %

kennen den
Dritten Weg

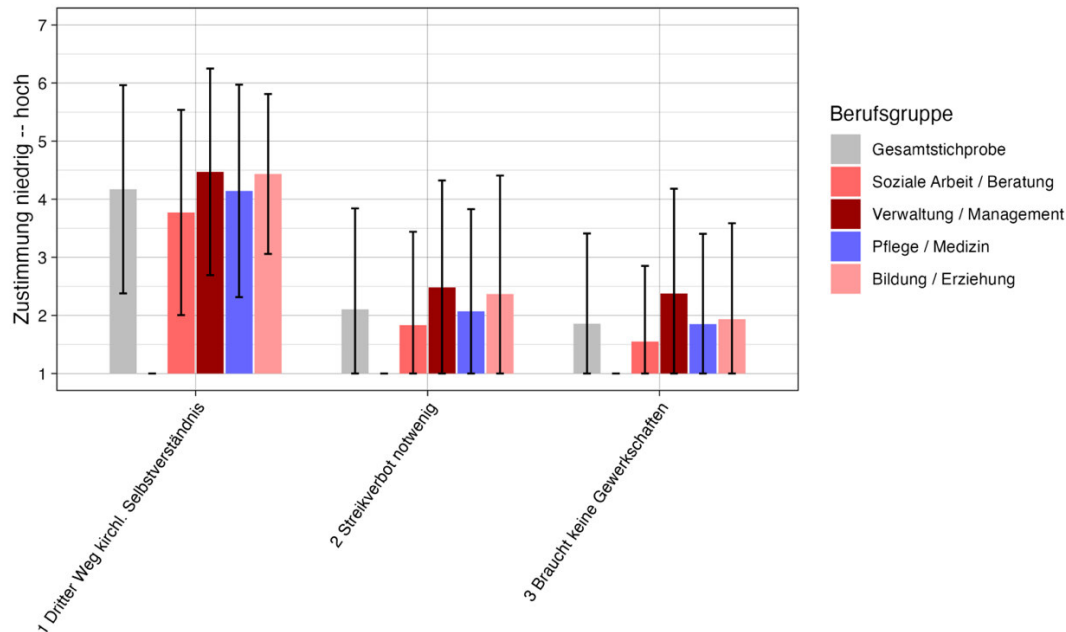
Religionszugehörigkeit

Katholische Mitarbeitende kennen die Grundordnung häufiger als evangelische oder nicht religiöse Mitarbeitende.

Bekanntheit allein sagt noch nichts über Akzeptanz oder bindende Wirkung.

Dritter Weg neutral, Streikverbot und fehlende Gewerkschaften kritisch

Die Bewertung kirchlicher Sonderstrukturen fällt nicht einheitlich positiv aus.



Dritter Weg

eher mittlere Bewertung als Bestandteil kirchlichen Selbstverständnisses

Streikverbot

wird überwiegend nicht als notwendig erlebt

Gewerkschaften

fehlende Gewerkschaften werden überwiegend nicht befürwortet

Für Mitarbeitendenbindung scheint hier eher Beteiligung und Glaubwürdigkeit zentral als die bloße Berufung auf kirchliches Selbstverständnis.

Zwischenfazit: Bindung ja – aber nicht primär über Kirche

Caritas bindet über Nähe

- Team
- Einrichtung
- konkrete Praxis
- Menschenwürde und Nächstenliebe

Kirche & kirchliche Strukturen sind kein einheitlicher Bindungsanker

- teils Ressource
- teils irrelevant
- teils Konfliktpunkt

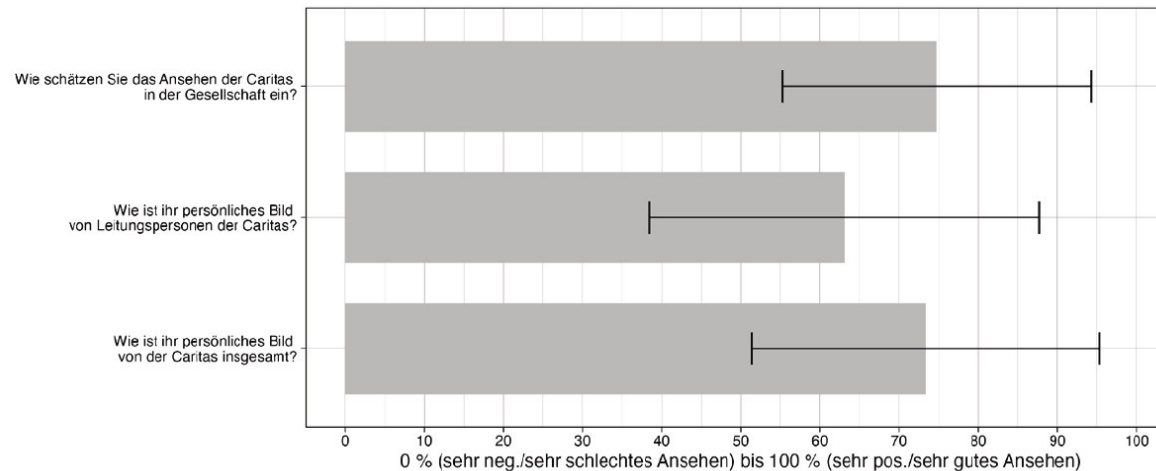
→ Heterogenität

Wenn das „Wir“ heterogener wird, wird entscheidend, wer dieses „Wir“ definiert – und wie.

Die Rolle der Führungspersonen

Caritative Leitung wird vergleichsweise positiv gesehen

Caritas-Leitungspersonen schneiden im persönlichen Bild eher positiv ab.

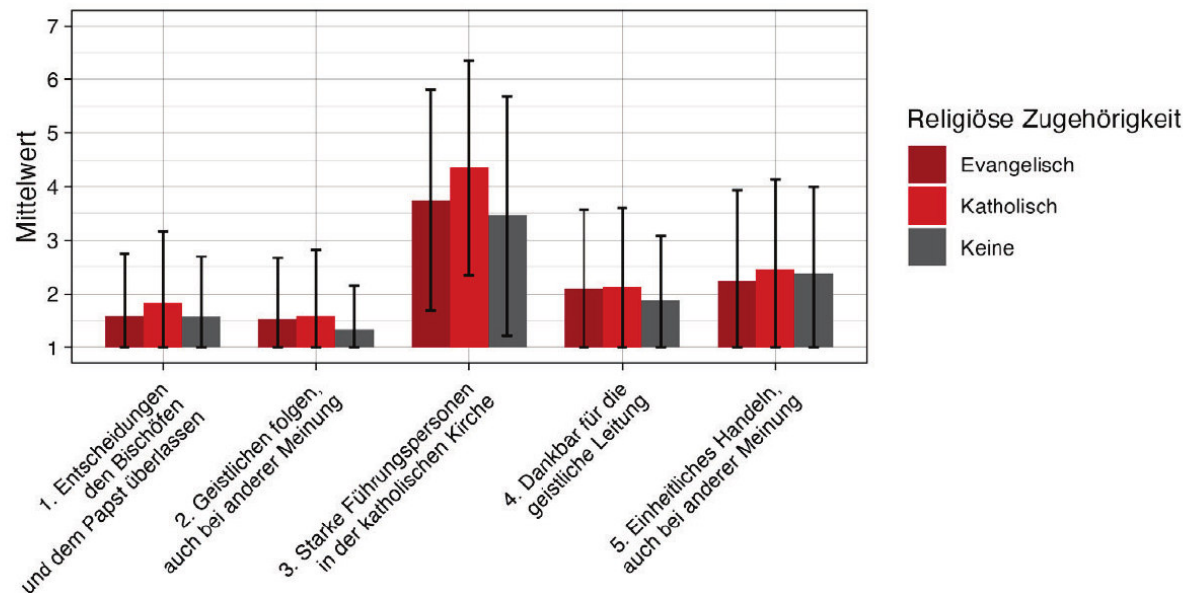


Kernaussage

Die Organisation und ihre Leitungspersonen werden insgesamt eher positiv bewertet.

Welche Leitung wird sich gewünscht?

Vorsicht! Antworten beziehen sich auf Leitung der katholischen Kirche, lassen aber generelle Tendenzen bezüglich akzeptierter Leitung erkennen



Was auffällt

Das Item „starke Führungspersonen“ liegt deutlich höher als die Items, die Entscheidungen den Bischöfen/dem Papst überlassen, geistlichen Entscheidungen auch bei anderer Meinung folgen oder einheitliches Handeln verlangen.

Interpretation

Das spricht nicht gegen Führung an sich. Es spricht gegen ein Führungsverständnis, das Bindung über Vorgabe, Gehorsam oder Homogenität herzustellen versucht.

Führung als Identitätsarbeit

Nach Haslam, Reicher & Platow (2011); Steffens et al. (2014); Anwendung auf Caritas: Bachmann & Priesemuth (2026).

1

eine:r von uns

Identitätsrepräsentation:
Führungspersonen müssen
zentrale Merkmale der
Arbeitsgemeinschaft
glaubwürdig verkörpern.

2

es für uns tun

Identitätsstärkung: sichtbar
im Interesse der
Mitarbeitenden und der
gemeinsamen Ziele (vs.
Eigeninteresse) handeln.

3

das Wir gestalten

Identitätsgestaltung: Welche
gemeinsamen Werte sollen
für die Gruppe prägend sein?

4

uns ausdrücken

Identitätsverwirklichung:
Gemeinsame Ziele erreichen,
Werte in die Praxis umsetzen

Gemeinsames „Wir“

nicht nur verwalten, sondern repräsentieren,
stärken, gestalten und erlebbar machen

→ Führung wirkt besonders dann bindend, wenn sie das vielfältige „Wir“ der Mitarbeitenden repräsentiert und die gemeinsamen Werte in die Praxis umsetzt.

Zusammenfassung

Was folgt daraus?

Die Caritas bindet ihre Mitarbeitenden – aber weniger über eine einheitliche kirchliche Identität, sondern vor allem über Nähe, Praxis und geteilte Werte.

1. Diversität

2. Führung & Macht

3. Practice Turn

Diskussionspunkt 1: Diversität als Normalfall

Die Frage ist nicht, ob es Vielfalt gibt – sondern wie sie organisational bearbeitet wird.

Religiöse Vielfalt

unterschiedliche Zugehörigkeiten
unterschiedliche religiöse Praxis
unterschiedliche Kirchnähe



(religiöse) Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt

Geschlecht und Partnerschaft
Autorität und Mitbestimmung
Kirche als Ressource oder Reibungspunkt



Wie kann ein gemeinsames „Wir“ entstehen, ohne religiöse und weltanschauliche Unterschiede zu überdecken?

Diskussionspunkt 2: Führung und Macht

Je heterogener die Organisation, desto wichtiger wird die Frage, wer das gemeinsame „Wir“ definiert.

Führung kann Identifikation ermöglichen – oder sie kann als Vorgabe erlebt werden darüber, was zu glauben und wie zu leben ist.

Zentrale Frage:

Wer darf bestimmen, was das gemeinsame „Wir“ bedeutet?

Konsequenzen

- Diskursräume öffnen
- Werte im Handeln sichtbar machen
- Führung als „für uns“ und nicht nur „über uns“ erlebbar machen

Diskussionspunkt 3: Practice Turn

Der verbindende Kern liegt möglicherweise weniger im Bekenntnis als in der Praxis.

Glaube / Konfession

Werte / Ethos

Professionelle Praxis

nicht verschwunden,
aber nicht überall geteilt

anschlussfähig über
Menschenwürde und Nächstenliebe

wird im Alltag erlebt:
Klient:innen, Team, Fachlichkeit

Die Stärke der Caritas liegt darin, Werte praktisch erfahrbar zu machen.

Vielen Dank für das Interesse

Besonderer **Dank** weiterhin an

- alle Teilnehmenden der Umfrage sowie alle, die die Umfrage z.B. durch Weiterleitung in Ihrer Einrichtung unterstützt haben
- Pio Merlin Schmidt & Carlotta Reinhardt für die Unterstützung in Datenerhebung und – aufbereitung
- Den Expert:innen, die Ihre Perspektive auf die Studie in dem Buch beigetragen haben