



Rhein-Erft

# caritas

im Rhein-Erft-Kreis

Die Zeitung für Mitarbeiter, Ehrenamtliche und andere Interessierte

Das Heft zum Abschied

# 1991 - 2011

## Ein Rückblick auf 20 Jahre Kreiscaritasdirektor Arnold Biciste



### Themen dieser Ausgabe

- |                                          |   |                                             |    |                                       |    |
|------------------------------------------|---|---------------------------------------------|----|---------------------------------------|----|
| ■ Vita / Meilensteine                    | 2 | ■ Interview mit Arnold Biciste              | 5  | ■ Rückblick von Heinz-Udo Assenmacher | 13 |
| ■ Gastbeitrag von Prof. Dr. Georg Cremer | 3 | ■ Gastbeitrag von Dr. Frank Johannes Hensel | 8  | ■ Walter Dreser zum Leitbildprozess   | 14 |
|                                          |   | ■ Gastbeitrag von Bruno Schrage             | 10 |                                       |    |

Nr. 2 / Oktober 2011

## Zur Vita von Arnold Biciste

1946 in Hückeswagen geboren, wohnhaft in Bedburg, verheiratet, zwei erwachsene Kinder, ein Enkel. Arnold Biciste leitet seit dem Jahr 1991 als geschäftsführender Direktor den Caritasverband für den Rhein-Erft-Kreis e.V., einen der größten Caritasverbände in Deutschland mit rund 1.500 hauptamtlichen und 1000 ehrenamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Arnold Biciste absolvierte zwischen 1968 und 1973 sein Jurastudium. Nach seinem 2. Juristischen Staatsexamen arbeitete er von 1977 bis 1983 als Referent beim Städte- und Gemeindebund NRW in Düsseldorf. Von 1983 bis 1991 war er Stadtdirektor in Bedburg, kam dann als Geschäftsführer zum Caritasverband, der unter seiner Führung die Zahl der Einrichtungen und Dienste und der Mitarbeiter auf über 70 Dienste und 1500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verdoppelte. 2006 ist Arnold Biciste durch den Caritasrat als Vorstandsvorsitzender in den ersten Hauptamtlichen Vorstand des Caritasverbandes bestellt worden.

Er ist Mitglied in zahlreichen Gremien und Vorständen, unter anderem Vorsitzender des Diözesancaritasrates und Mitglied der Verbandskonferenz des Diözesancaritasverbandes für das Erzbistum Köln, der Arbeitsgemeinschaft Wohlfahrt und des Jugendhilfeausschusses des Rhein-Erft-Kreises.



## Meilensteine 1991-2011

1991

- Einführung des neuen Kreiscaritasdirektors Arnold Biciste

1993

- Initialzündung für den Leitbildprozess auf der 1. Klausurtagung der Leitungen

1994

- Caritas-Seniorenzentrum Anna-Haus in Hürth als Neubau eröffnet

1995

- Eine eigene Caritas-Sozialstation wird in Pulheim eröffnet

1996

- Verabschiedung der Schlussfassung der „Leitbilder“ durch den Vorstand
- Das Caritas-Seniorenzentrum Stiftung Hambloch in Bedburg-Kaster wird als Neubau eröffnet
- Einrichtung einer Stelle für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- die 1. Caritas-Zeitung für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter und der 1. Jahresbericht erscheinen

1997

- eine eigene Caritas-Sozialstation für Kerpen entsteht

1998

- Gründung des Hausnotrufdienstes

1999

- Start der Mobilen Jugendarbeit

2000

- Neue Stabsstelle Qualitätsmanagement / Implementierung eines QM-Systems

2001

- Übernahme der Trägerschaft für das Altenzentrum Sebastianusstift in Hürth-Gleuel

- Gründung der Caritas-Sozialstation Frechen

2002

- Übernahme der Trägerschaft der Seniorenresidenz Christinapark in Pulheim-Stommeln
- Einweihung der erweiterten, sanierten Caritas-Kreisgeschäftsstelle

2003

- 1. Geschlossene Demo der Caritas NRW in Düsseldorf für soziale Gerechtigkeit
- Stabsstelle Personalentwicklung eingerichtet

2004

- 1. Caritas-Rhein-Erft Forum
- Übernahme der Trägerschaft des Kinderhaus St. Heinrich in Brühl

2005

- Start des Grundkurs des Glaubens für Leiter und Leiterinnen
- Das Caritas-Seniorenzentrum St. Ursula wird im ehemaligen Kreishaus in Hürth eröffnet
- Projekt „Zusatzjobs“ für Langzeitarbeitslose ins Leben gerufen

2006

- Neue Satzung, neuer Caritasrat und 1. Hauptamtlicher Vorstand Arnold Biciste und Heinz-Udo Assenmacher
- 1. Personalentwicklungsseminar zur Förderung von Führungspersönlichkeiten
- Caritas-Sozialstation für Bergheim

2007

- Alltagsbegleiter für Senioren eingestellt
- 1. Demenz-Café Pause im Sebastianusstift startet

- Kita St. Elisabeth in Pulheim wird als erste Einrichtung „Familienzentrum NRW“
- Caritas ist Gründungsmitglied des Palliativnetz Südlicher Erftkreis

2008

- Neu gebaute Integrative Kindertagesstätte St. Barbara in Frechen eröffnet
- Start des EDV-gestützten Risikomanagements
- Einsetzung eines Ethikrates mit Theologen, Seelsorgern, Medizinern, Psychologen und Juristen
- Start der Frühen Hilfen als neues Präventionsangebot in Trägerschaft der Caritas in Erftstadt

2009

- Trägerschaft des Frühförderzentrums Rhein-Erft-Kreis übernommen
- 1. Trägerschaft für Pädagogische Übermittagsbetreuung an weiterführenden Schulen

2010

- Start des Projektes „Redufix“ mit der Kathol. Fachhochschule Köln und dem Rhein-Erft-Kreis

2011

- Eröffnung der neu errichteten Integrativen Kindertagesstätte St. Katharina in Frechen
- Neue Stabsstellen Caritaspastoral und Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Neueröffnung eines Caritas-Seniorenzentrums mit modernem Wohngruppenkonzept und Tagespflege in Pulheim-Brauweiler
- Verabschiedung von Arnold Biciste als Vorstandsvorsitzender

## Verantwortung für die Caritas vor Ort in der Spannung zwischen Anwaltschaftlichkeit und Marktbehauptung

Gastbeitrag von Prof. Dr. Georg Cremer, Generalsekretär des Deutschen Caritasverbandes e.V.

Mit Arnold Biciste geht eine markante Unternehmerpersönlichkeit der Caritas vor Ort in den verdienten Ruhestand. Arnold Biciste hat in seiner sachlichen, unaufgeregten und gleichzeitig entschiedenen Art die Debatte mitgeprägt zu den Aufgaben und Herausforderungen der Caritas auf örtlicher Ebene und zu dem, was für sie auf Bundesebene zu leisten ist.

Orts Caritasverbände sind in einem Teil ihrer Identität Unternehmen und sie müssen als Unternehmen handeln, wenn sie erfolgreich helfen wollen. Sie stehen im Wettbewerb und müssen sich wie jedes Unternehmen im Wettbewerb behaupten. Die Märkte, um die es geht, sind besondere Märkte, sie sind in starkem Maße staatlicherseits gestaltet; und sie müssen dies sein. Denn es geht um soziale Dienste für hilfebedürftige Menschen, und es ist eine sozialstaatliche Aufgabe, allen Menschen, unabhängig von ihrem Einkommen oder Vermögen, Zugang zu diesen Diensten zu sichern. Erst durch das Sozialrecht wird der Hilfebedürftige zum Hilfeberechtigten.

Die Caritas muss auch die Rahmenbedingungen der Märkte sozialer Dienstleistungen mitgestalten – so dick auch die Bretter sind, die dabei zu bohren sind. Denn Märkte ordnen sich nicht von selbst, sie müssen in einem Prozess politischer Verständigung geordnet werden: Die verbandliche Caritas muss dafür eintreten, dass der Rahmen des Wettbewerbs so gestaltet wird, dass Hilfebedürftige ihr Recht auf selbstbestimmte Teilhabe verwirklichen können und freie Träger ihre Kompetenz einbringen können. Die Caritas hat also auch eine ordnungspolitische Aufgabe. Zur Marktbehauptung gehört zwingend auch die Marktgestaltung, hier mitzuwirken gelingt der Caritas nur als kooperierende verbandliche Einheit.

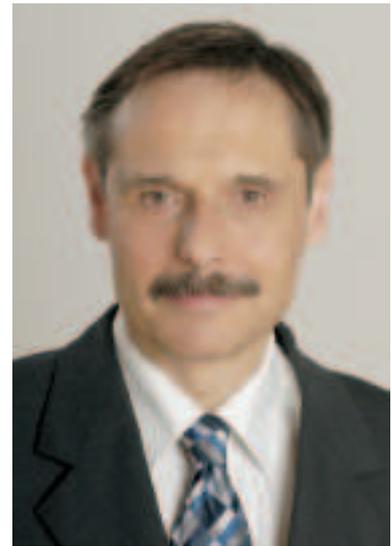
Eine Ordnungspolitik braucht Kriterien: Die leitende Norm muss das Wunsch- und Wahlrecht der Hilfebedürftigen sein. Die Delegiertenversammlung des DCV hat eine Position zu den Märkten

sozialer Dienstleistungen festgelegt: Sie hat Rahmenbedingungen gefordert, die den Hilfesuchenden die in ihrer Situation mögliche Macht einräumt zu wählen, bei wem sie ihre Ansprüche geltend machen und welche Hilfen sie präferieren. Das die Erbringung sozialer Dienstleistungen in Deutschland prägende Modell ist weiterhin das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis: Es verbindet die staatliche Gewährleistungspflicht mit einer subsidiären Leistungserbringung. Es muss offen und transparent gestaltet sein. Nur dann sichert es auch die Wahlrechte der Nutzer.

*... „Zur gesellschaftlichen Verantwortung der Orts Caritasverbände gehört es, dass sie ihre unternehmerischen Aufgaben gut und kompetent wahrnehmen, gute Qualitätsstandards durchsetzen, auf Wirkung achten und Arbeitsbedingungen gewährleisten, die Mitarbeitende motivieren und halten können.“*

Aus einer ordnungspolitischen Grundorientierung heraus hat die Delegiertenversammlung das Persönliche Budget in geeigneten Helfefeldern als eine vorzugswürdige Form der Leistungsgewährung bezeichnet, weil es die Teilhaberechte hilfesuchender Menschen weiter stärken kann. Dies, obwohl natürlich diese höhere Marktmacht der Nutzer nicht immer bequem ist. Eine solche ordnungspolitische Orientierung verbindet die anwaltschaftliche Rolle der Caritas mit ihrer unternehmerischen Rolle und kann – wenn wir sie glaubwürdig vertreten – auch bekräftigen, dass die verbandliche Caritas mehr ist als ein Interessenverband von Leistungserbringern.

Dieses subsidiäre System der Leistungserbringung durch nicht-staatliche und in hohem Maße frei-gemeinnützige Träger, steht nicht unmittelbar in Gefahr, aber es sind doch Entwicklungen zu verzeichnen, die es schleichend erodieren können. Ein Beispiel sind die Beratungen in der Gemeindefinanzkommission. Einen Vorschlag zur Einsparung



bei den Kommunen sieht vor, diesen zu ermöglichen, bedürftigen Bürgern immer dann einen konkreten Wunsch (beispielsweise die ergänzende Finanzierung eines von ihm gewünschten Pflegeheimplatzes) verweigern zu können, wenn damit Mehrkosten egal welcher Höhe verbunden sind. Bisher können sie diesen Mehrkostenvorbehalt – legitimerweise – vorbringen, wenn die Mehrkosten unverhältnismäßig sind. Man müsste dazu nur ein kleines Wort im Sozialgesetzbuch streichen, das Wort „unverhältnismäßig“. Ein Wunsch ginge immer dann ins Leere, wenn er überhaupt mit Mehrkosten, gleich welcher Höhe, verbunden wäre. Die Streichung der Prüfung auf Verhältnismäßigkeit würde das für unser Sozialsystem zentrale Wunsch- und Wahlrecht in der Jugendhilfe, Eingliederungshilfe und Sozialhilfe, aber auch in der Altenhilfe massiv einschränken. Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig für die Caritas vor Ort der verbandliche Zusammenhalt ist. Das Wunsch- und Wahlrecht der Hilfesuchenden muss auf allen Ebenen verteidigt werden – auf Ebene des Bundes, der für die sozialrechtliche Rahmensetzung verantwortlich ist, auf der Landesebene und in der Partnerschaft und den oft zähen Verhandlungen zwischen Caritas und Kommunen auf der Ortsebene.

*...„Viele Träger vor Ort (...) verstecken die „Marke Caritas“. Damit verschenken wir Potential...“*

Marktbehauptung im betrieblichen Alltag und Anwaltschaftlichkeit sind das „Kerngeschäft“ der Orts Caritasverbände. Zur gesellschaftlichen Verantwortung der Orts Caritasverbände gehört es,



Prof. Cremer: „Die verbandliche Caritas muss dafür eintreten, dass der Rahmen des Wettbewerbs so gestaltet wird, dass Hilfebedürftige ihr Recht auf selbstbestimmte Teilhabe verwirklichen können.“  
Fotomotiv Familie aus der Caritas-Kampagne 2009: „Menschen am Rande“

dass sie ihre unternehmerischen Aufgaben gut und kompetent wahrnehmen, gute Qualitätsstandards durchsetzen, auf Wirkung achten und Arbeitsbedingungen gewährleisten, die Mitarbeitende motivieren und halten können. Und: Gerade unter den Bedingungen

knapper Mittel der Kommunen, teilweise einer krisenhaften Haushaltssituation, stehen die Orts-caritasverbände in der tagtäglichen Auseinandersetzung, wie soziale Dienste für die Bürgerinnen und Bürger zu sichern sind, die am Rande der Gesellschaft stehen, ob sie überschuldet sind, Beratung als Sucht- a b h ä n g i g e suchen oder wohnungslos sind. Die sozialpolitische Kompetenz der verbandlichen

Caritas, das Gehör, das sie bei Regierung und Parlament und öffentlich finden kann, hängt von den konkreten Leistungen und Erfahrungen ab, die auf der örtlichen Ebene der Caritas erbracht und gesichert werden. Das Sozialmonitoring der Wohlfahrtsverbände mit der Bundesregierung zeigt dies beispielhaft.

Die Zusammenarbeit der Gliederungen, Mitglieder und Träger der Caritas vor Ort könnte noch besser werden, um die Wirksamkeit unserer Hilfen und unserer Vertretung anwaltschaftlicher und auch unternehmerischer Interessen zu verbessern. Ich hoffe weiterhin darauf, es könnte eines nicht zu fernem Tages in Ansätzen so etwas geben wie eine gemeinsame Markenpolitik der Caritas. Viele Träger vor Ort, selbst wenn sie korporative Mitglieder der Orts Caritasverbände sind, verstecken die „Marke Caritas“. Damit verschenken wir Potential. Der Name „Caritas“ hat einen sehr hohen Bekanntheitsgrad, einer der Vorteile gegenüber privat-gewerblichen Mitbewerbern. Ich hoffe weiter auf eine örtliche Caritas, die die gängigen Versäulungen aufbricht und in der Orts-caritasverband, Orden, Krankenhäuser, Kindergärten und Dienste der Fachverbände so kooperieren, dass sie die unterschiedlichen Zugänge zu hilfessuchenden Menschen nutzen und die Ganzheitlichkeit eines Hilfeansatzes der Caritas in der Praxis noch besser leben als heute. Das schließt übrigens Selbstständigkeit und auch einen gewissen innerverbandlichen Wettbewerb keineswegs aus.

## Zur Person

27. März 1952 geboren in Aachen, verheiratet, drei Söhne

1977 Diplom-Volkswirt (Albert-Ludwigs-Universität Freiburg)

1979 Diplom-Pädagoge (Pädagogische Hochschule Freiburg)

1983 Promotion in Volkswirtschaftslehre

1992 Habilitation in Volkswirtschaftslehre

1986 - 1989 Leiter eines Entwicklungsprojekts in Indonesien

1990 - 1999 Referent und Referatsleiter beim Deutschen Caritasverband/Caritas international. Zuständig für die Katastrophenhilfe in Asien und soziale Programme in Osteuropa

seit 1999 Außerplanmäßiger Professor für Volkswirtschaftslehre, Universität Freiburg

seit 2000 Generalsekretär des Deutschen Caritasverbandes

## Gruß der Mitarbeitervertretung

Lieber Herr Biciste, Ihre berufliche Tätigkeit ist nunmehr beendet, und es beginnt für Sie ein neuer Lebensabschnitt: Ihr wohlverdienter Ruhestand. Was ich rückblickend beurteilen zu können glaube, sind die letzten 15 Jahre der Entwicklung unseres Caritasverbandes unter Ihrer Geschäftsführung. Es waren fruchtbare und konstruktive Jahre, Jahre in denen der Verband zu dem geworden ist, was er heute darstellt. Sie haben in 20 Jahren als verantwortlicher Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzender maßgeblichen Anteil an der positiven Entwicklung unseres Verbandes gehabt. Er ist gut aufgestellt und wird sich künftigen Herausforderungen stellen und ihnen gewachsen sein. Ich sage dies ganz bewusst als Mitarbeiter und Mitarbeitervertreter: Herr Biciste, ich glaube, dass Sie stolz darauf sein können, was Sie beruflich erreicht und insbesondere für und mit unserem Caritasverband erreicht haben. Noch herausragender und wichtiger finde ich die Art und Weise, wie Sie auf der menschlichen Ebene agiert haben. Sie hatten stets ein offenes Ohr für die Belange der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, und deren Wohlbefinden lag Ihnen am Herzen. Wichtig war Ihnen eine gute, von gegenseitigem Vertrauen und Respekt getragene Zusammenarbeit mit den Mitarbeitervertretungen. Gerade diese Tatsache wird uns in guter Erinnerung bleiben.

Die Mitarbeitervertretungen des Caritasverbandes für den Rhein-Erft-Kreis danken Ihnen ganz herzlich für die vielen Jahre dieser vertrauensvollen Zusammenarbeit und wünschen Ihnen für Ihren weiteren Lebensweg alles erdenklich Gute und Gottes Segen. Möge all das, was Sie sich für Ihren Ruhestand vorgenommen haben, mögen all Ihre Wünsche in Erfüllung gehen!

**Georg Pick,**  
Vorsitzender der Mitarbeitervertretung und Sprecher der Mitarbeitervertretungen des Caritasverbandes für den Rhein-Erft-Kreis

# „Wirklich Caritas werden“

Interview mit Kreiscaritasdirektor Arnold Biciste

Das Gespräch führten Petra Hesse-Großmann, Assistentin des Vorstandsvorsitzenden/ Stabsstelle Personalentwicklung und Barbara Albers, Referentin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

## Wir möchten Sie auf eine Zeitreise entführen. Wie sind Sie als Jurist eigentlich damals zum Caritasverband gekommen?

Es war so, dass ich im Februar vor 20 Jahren von dem damaligen stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden Josef Langen gefragt worden bin, ob ich zum Caritasverband käme. Ich war Stadtdirektor in Bedburg, doch durch den politischen Wechsel zeichnete sich ab, dass ich nicht wiedergewählt werden würde. Ich habe mir zwei Monate Bedenkzeit ausgeben, weil ich selber noch an dem Verwaltungsberuf gehangen habe, aber letztlich gab dann meine Frau den Ausschlag, die nicht dafür war, dass ich wieder in die Politik gehe. Es war letztlich uns beiden wichtig, dass die Familie nicht zu sehr im Licht der Öffentlichkeit steht. Dann habe ich nach Ostern 1991 zugesagt und sieben Monate später mein Büro in Hürth bezogen. Frauen haben mehr Einfluss als man denkt...

## Was war Ihr erster Eindruck, welche Herausforderungen die Tätigkeit als Geschäftsführer beim Caritasverband mit sich bringen würde?

Zunächst einmal war der Caritasverband damals in einer finanziell ganz schwierigen Situation. Es war nicht einmal gewährleistet, ob Weihnachtsgelder gezahlt werden könnten. So stand die Frage der finanziellen Sanierung des Verbandes im Vordergrund. Das ist uns gemeinsam durch gute Verhandlungen relativ schnell gelungen. Dabei zeigte sich schon, dass es im Prinzip eine artverwandte Tätigkeit ist, denn zu einem Verband gehört natürlich auch eine ordnungsgemäße Verwaltung wie bei der Arbeit in der Kommune. Aber für mich war in all diesen Jahren eine der Hauptaufgaben einfach die Frage, die mich heute noch umtreibt: Wie bekommen wir ein Bewusstsein der Caritas in die Einrichtungen?

## Warum erschien Ihnen das als vorrangig im Rahmen der Organisationsentwicklung? Welchen Weg haben Sie eingeschlagen, um dieses Ziel zu verfolgen?

Der Verband war zu der Zeit eine Ansammlung von Einrichtungen, die nur eben die Bezeichnung „Caritas“ hatten und diese teilweise gar nicht nutzten. Für mich war daher wichtig, nachdem sich die Finanzen in eine vernünftige Richtung entwickelten, einen Leitbildprozess einzuleiten. Im Prinzip schließt sich da im Augenblick für mich der Kreis: Unser Leitbildprozess war für mich ein Anfang des „Wirklich-Caritas-Werdens“. Und der jetzige Prozess der Schärfung unseres Profils als katholischer Wohlfahrtsverband ist für mich gleichzeitig ein beruflicher Abschluss dieses Prozesses.

Ich verstehe den Caritasverband als wesentlichen Bestandteil der katholischen Kirche. Und damit sich das Bewusstsein der Mitarbeiter in diese Richtung entwickelt, bedurfte es dieses Prozesses. Wir waren der erste Caritasverband in Deutschland, der einen derartigen Prozess gemacht hat. Ich bin dem damaligen Vorstandsmitglied – dem Pastoralreferenten Michael Spohr, der in den ersten Jahren mein geistlicher Begleiter in diesem Prozess war – immer noch sehr dankbar.

## Was ist das für ein Gefühl, wenn Sie zurückblicken? Wie fällt Ihre persönliche Bilanz aus?



Arnold Biciste 2010 im Sitzungssaal des Kreishauses beim Projektauftritt „Redufix“.

Der Caritasverband für den Rhein-Erft-Kreis hat sich von einem mittelgroßen zu einem der größten Verbände in Deutschland entwickelt. Wir sind mit dem Verband Köln im Augenblick gleich groß. Und: Der Verband ist zum 31.10.2011 finanziell abgesichert, es muss niemand um seinen Arbeitsplatz fürchten. Wir haben in den Jahren 850 Arbeitsplätze aufgebaut und auch den Stellenwert von Caritas als Wohlfahrtsverband hier im Rhein-Erft-Kreis erheblich gestärkt, wie ich glaube.

## Das klingt sehr positiv, aber wie verhält es sich mit der sozialen Landschaft, wie hat sie sich entwickelt, was ist mit den Nöten und Problemen der Menschen, denen sich die Caritas annimmt?

Man muss wirklich sagen, dass in den 20 Jahren das soziale Klima rauer geworden ist und dass deswegen die Anforderungen an den Caritasverband als Wohlfahrtsverband gewachsen sind. Es sind ja rund 22.000 Menschen, die wir im Jahr pflegen, beraten und betreuen. Die Zahl derer, die im Rhein-Erft-Kreis Hilfe benötigen, steigt und wird auch weiter steigen. Auf der anderen Seite habe ich die Befürchtung, dass das politische Klima schwieriger werden wird. Wenn man sich die Haushalte der Kommunen und des Kreises genau anschaut, dann sind die sozialen Leistungen zurückgegangen, und die soziale Arbeit ist immer schwieriger geworden.

## Was wünschen Sie sich in diesem Zusammenhang von Politik?

Ich wünsche mir, dass Politik sozialen Fragen aufgeschlossener gegenübersteht. Es sind einfach noch zu viele Ungerechtigkeiten in der Verteilung der Mittel da. In der Landespolitik wäre es angesichts des drohenden Pflegenotstands wichtig, dass endlich etwas in Sachen Ausbildungsplätzen für den Pflegeberuf getan wird.

Das zweite Spektrum meiner Arbeit ist, dass ich mich in der überregionalen Arbeit der Caritas engagiert habe. Da habe ich die Erfahrung machen müssen, dass auch die Caritas manchmal ein Tanker ist, dass Kurswechsel ihre Zeit

brauchen. Alleine in den Diskussionen um die Frage der hauptamtlichen Vorstände bin ich schon vor 20 Jahren mit der Auffassung angetreten, dass Caritasverbände in dieser Größenordnung nicht mehr mit ehrenamtlichen Vorständen arbeiten können. Es hat ungefähr 13 Jahre gedauert, bis sich der Gedanke innerhalb der Diözese halbwegs durchgesetzt hat.



Eine gute Zusammenarbeit mit dem Kreis und den Kommunen zeichnete die Amtszeit von Arnold Biciste aus, hier mit Landrat Werner Stump, Werner Greilich, Regionaldirektor der AOK, und Kreissozialdezernent A.-J. Cremer (2009).

### **Seit elf Jahren sind Sie Sprecher der Caritas-Direktoren in der Erzdiözese Köln. Wie sehen Sie insgesamt den Austausch und die Kooperation der Verbände untereinander?**

Vor 20 Jahren hatten die Kollegen noch Geheimnisse voreinander, so dass die Verbände völlig losgelöst nebeneinander standen. Wichtig war zunächst einmal, einen Austausch zwischen Menschen zustande zu bringen. Aber auch heute könnte die Zusammenarbeit in einigen Bereichen verbessert werden. Ich habe es probiert im Bereich EDV, ganz schwieriges Kapitel, weil es immer noch die Tendenz gibt, dass jeder alles für sich selber machen will. Insgesamt herrscht immer noch ein territoriales Denken. Wir sind einen Schritt weitergekommen in der Frage des Assessments, also der Personalauswahlverfahren, da ist Kooperation gelungen. Vor zehn Jahren, bevor wir eine Stabsstelle für Personalentwicklung eingerichtet haben, ist der Vorstoß völlig gescheitert, ein gemeinsames Institut aufzumachen, weil die Verbände ganz unterschiedliche Vorstellungen hatten. Die einen sagten ja, wollten aber erst in fünf Jahren starten, die anderen wollten aufgrund ihrer Größe ein eigenes Institut aufmachen... Der Caritasverband für den Rhein-Erft-Kreis als großer Verband hat jedenfalls

immer die Bereitschaft erklärt, Dinge in gemeinsame Einrichtungen einzubringen.

### **Wie bewerten Sie die von der Caritas geleistete Lobbyarbeit für die Anliegen der benachteiligten Menschen?**

In der Lobbyarbeit hatte ich den Vorteil, dass ich viele Menschen auf Kreisebene kannte und kenne. Auf Landesebene ist mein dauerndes Petikum, dass sich die Diözesanverbände schlagkräftiger zusammenschließen müssen, um auf Landesebene eine Vertretung zustande zu bringen. Wir haben im Augenblick eine Zwischenlösung. Caritas müsste eben als geballte Kraft auftreten und nicht als Addition von fünf Diözesancaritasverbänden. Und deswegen ist die politische Vertretung auf Landesebene wie ich meine nicht ausreichend. Aber daran arbeite ich auch seit 18 Jahren als Mitglied im Diözesancaritasrat und als Vorsitzender seit sechs Jahren, aber es bleibt schwierig. Im Prinzip müsste der DiCV einen Landesverband bilden, das machen die Bischöfe aber nicht mit. Ich war im Übrigen immer der Meinung, dass der Deutsche Caritasverband nach Berlin ziehen sollte.

### **Was gab es neben dem Leitbildprozess und der Schärfung des Profils noch für Schwerpunkte in Ihrer Zeit beim Caritasverband?**

Dieser Verband hat natürlich seinen Schwerpunkt in der ambulanten und stationären Altenhilfe, wo die meisten Mitarbeiter arbeiten. Die Zahl der Seniorenzentren ist in meiner Amtszeit von vier auf neun gestiegen, die gleiche Expansion hatten wir auch im Bereich der Caritas-Sozialstationen mit einer Vielzahl zusätzlicher Dienste, die wir erheblich den Bedürfnissen der Menschen angepasst haben. Andererseits sind in der Kinder- und Jugendhilfe neue Aufgaben aufgetreten, auch in der Frage von Präventionseinsätzen. Ich glaube, der Verband hat sich immer den Aufgaben gestellt, die neu entstanden sind. In der Diskussion der Frage der Migranten waren wir es, die den Anstoß gegeben haben, dass in den Kommunen etwas geschieht.

### **Was gibt es in Ihrer Caritaszeit für „Highlights“, an die sich besonders zurückerinnern?**

Für mich ist ein Highlight neben den täglichen Aufgaben und der Ausweitung der Dienste die jetzige Zusammenarbeit mit Herrn Bruno Schrage vom Diözesancaritasverband in der Frage des Angebotes im pastoral-seelsorgerischen Bereich für Mitarbeiter und der Schärfung des Profils der Einrichtungen nach außen. Wichtig ist mir, dass wir den Verband zu dem machen, was wir vor 18 Jahren ins Leitbild geschrieben haben, – in seiner Funktion, Anwalt der Armen zu sein, sozialer Dienstleister zu sein, aber eben dann auch, dass der Verband, wie wir es formuliert haben, „Lernort des Christlichen“ ist. Und ich glaube, da sind wir ein Stück weiter gekommen...

### **Daher auch die Schaffung einer eigenen Stelle für Caritaspastoral innerhalb unseres Kreis Caritasverbandes...**

Ja, das war mir ein wichtiges Anliegen. Wir haben jetzt pastorale Angebote im stationären Bereich, in den ambulanten Einrichtungen der Altenhilfe und wollen jetzt noch etwas für das Ehrenamt entwickeln. Wir sind ja auch stolz, dass wir so viele Ehrenamtliche haben, sicherlich weit über 1000. Das ist eine stattliche Zahl, und für diese engagierten Menschen, ob jung oder alt, ob berufstätig, Rentner oder Hausfrau müssen wir auch etwas tun.

### **Sie sagen ganz bescheiden, wir sind ein Stück weitergekommen. Erfüllt Sie das, was Sie geschaffen haben, nicht auch ein wenig mit Stolz?**

Im Prinzip können wir beim Verband alle miteinander stolz sein auf die Dinge, die wir teilweise als Caritasverband, als erster in der Diözese gemacht haben, die Verbandszeitung, die wir als erste herausgebracht haben, der Jahresbericht, die Personalentwicklung, die wir angepackt haben. Ich glaube, dass wir die Entwicklung der Caritas in der Diözese mitgeprägt haben.

### **Warum haben Sie vor acht Jahren beschlossen, der Personalentwicklung einen größeren Stellenwert einzuräumen?**

Ich glaube, dass wir damals richtig gesehen haben, dass wir uns um das eigene Personal mehr kümmern müssen, dass wir unser Personal eben wirklich als ein großes Gut ansehen müssen. Wir müssen die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter sehen und die Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten fördern und einsetzen. Ich glaube, dass eine Institution, die sagt, Personal hat man einfach, nicht überlebensfähig ist.

**Gab es auch schwierige Situationen oder Ärger, so dass Sie manchmal nicht so gerne an Ihren Arbeitsplatz gekommen sind?**

Rückblickend auf meine gesamte Berufstätigkeit muss ich sagen – ich habe ja drei Stationen hinter mich gebracht – hat mir das Arbeiten immer Spaß gemacht, weil es immer Arbeit mit Menschen war. Ich hatte zwar auch viel mit Zahlen zu tun, aber im Vordergrund stand immer in allen drei Bereichen der Mensch. Was mir immer schwer gefallen ist, wenn sich der Verband von jemandem trennen musste. Negativ war aber eigentlich rückblickend eher, wenn wir uns zu spät von Mitarbeitern getrennt haben. Aber hier ging es nach der Maßgabe: „Noch eine Chance...“. Es war meine persönliche Haltung, weniger weil wir Caritas sind, dass wir immer gewartet haben, ob sich nicht doch eine Wende zum Besseren ergeben würde.

**Noch ein wichtiger Punkt aus den Verbandsleitbildern: das Führungsverständnis. Wie würden Sie das Ihre beschreiben?**

Nicht autoritär. Man bespricht wichtige Entscheidungen, aber jemand muss sie ja treffen. Daher gibt es in wichtigen Fragen keine Abstimmung. Ich denke, die Wahrnehmung der Einrichtungen von „denen da in Hürth“ (Sitz der Kreisgeschäftsstelle) wurde sehr abgemildert, man weiß heute in den Diensten vor Ort, dass die Verwaltung nicht gegen sondern für sie arbeitet. Mein Ziel war, die Kreisgeschäftsstelle als ein „Mutterhaus der Caritas“ zu gestalten.  
Für mich waren

alle Einrichtungen vom Stellenwert her gleich wichtig, vom Ein-Mann- oder Frau-Betrieb bis zum größten Seniorenzentrum. Ich habe den Vorteil, von hervorragenden Mitarbeitern umgeben zu sein. Die Abteilungs-, Fachbereichs- und Einrichtungsleitungen sind ausgezeichnet besetzt.

**Sie hinterlassen große Fußstapfen. Was möchten Sie Ihrem Nachfolger, Herrn Falterbaum, mit auf den Weg geben?**

Ich habe den neuen Kollegen gebeten, an einigen Eckpunkten festzuhalten, wie dem bei uns gepflegte Umgang mit den Menschen, die weitere Schärfung des christlichen Profils des Verbandes und als neues Thema, das wir seit 2011 angegangen haben, die interkulturelle Öffnung. Der Verband ist gut aufgestellt und ändert sich durch meinen Weggang ja nicht. Mir ist bewusst: Jeder ist ersetzbar.

**Wie wird Ihr Leben nach der Caritas aussehen. Was für Pläne haben Sie?**

Ich habe viele Ideen für neue Tätigkeiten, werde mich aber außerhalb des Kreisgebietes auch weiterhin ehrenamtlich in Caritas-Gremien engagieren. Ich habe überlegt, mich an der Universität in Köln zum Studium Generale einzuschreiben, würde aber auch gerne eine Doktorarbeit in Jura schreiben. Zwei Themen, die mir auf den Nägeln brennen, sind die AVR und die Verletzung der Menschenwürde durch soziale Netzwerke wie Facebook. Es ist jetzt

eine schöne Zeit für den Ruhestand, weil ich ein Enkelkind habe, dem ich mich widmen möchte. Außerdem werde ich viel Fahrrad fahren und reisen. Mir wird es sicher nicht langweilig...

**Was ist in den Jahren Ihrer Berufstätigkeit zu kurz gekommen?**

Ganz klar, die Kinder. Wobei es Ihnen früher auch nicht gefallen hat, wenn ich während meiner Bedburger Zeit mittags nach Hause gekommen bin...

**Woraus haben Sie Kraft geschöpft? Was hat Sie unterstützt, Ihre Arbeit bei der Caritas zwei Jahrzehnte auszufüllen?**

Meine Kraft habe ich aus der Familie geschöpft und ich werde insgesamt von meinem Gottvertrauen getragen. Wichtig ist es, einen Partner zu haben, mit dem man viele gemeinsame Interessen hat, und Freunde außerhalb des beruflichen Umfeldes. Mit meiner Frau habe ich kaum über den Beruf gesprochen, nur bei Krisen. Ich habe viele Menschen auf meinem beruflichen Weg kennengelernt und finde Vernetzung beruflich wie privat außerordentlich wichtig.

**Was wünschen Sie dem Verband für die Zukunft?**

Kontinuität, damit angelaufene Prozesse fortgesetzt werden, und dass der Verband auch in wirtschaftlich schwächeren Zeiten finanziell ausgewogen dastehen wird. Das ist wichtig für die Menschen, die unsere Unterstützung und Hilfe brauchen ebenso wie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. ■



Arnold Biciste mit den Einrichtungsleitern bei der Klausurtagung von 1999: „Ich bin von hervorragenden Mitarbeitern umgeben.“

## Mehr als die Summe der Teile...

Gedanken zum Abschied von Kreiscaritasdirektor Arnold Biciste  
Von Diözesan-Caritasdirektor Dr. Frank Johannes Hensel

Was in der Biologie für jeden Organismus gilt, gilt auch für die Organisation: Erst das abgestimmte Ineinandergreifen von Organen und Gliedern führt zum lebendigen Ganzen.

Die vielfältigen Gliederungen der verbandlichen Caritas imponieren durch ein bewährtes Neben- und Miteinander auf dem sozialen Feld in Deutschland und Europa. Katholische Dienste und Einrichtungen legen Wert darauf, in lebendiger Vielfalt der Akteure mit je eigenem Profil Verantwortung für in Not geratene Mitmenschen zu übernehmen. Manchem erscheint das bisweilen als „ineffiziente Zersplitterung“. Doch die Caritas der Kirche bekennt sich zur Vielfalt und zur Subsidiarität und hält damit zugleich den Gedanken des Vorrangs der „Initiative von unten“ in Kirche und Gesellschaft wach.<sup>1</sup> Diese bürgernahe Aufstellung erleichtert es, der vielschichtigen Not der Menschen unter wirksamer Nutzung ehrenamtlicher und selbsthelfender Potentiale zielgerichtet zu begegnen. Der Wettbewerb (auch innerverbandlich) wird nicht gescheut, denn er belebt das Geschäft und erhöht die Wahlmöglichkeiten für Leistungsberechtigte.

Gleichzeitig können und wollen sich katholische Träger weder der Rationalität hoheitlicher Ordnungspolitik noch der reinen Marktlogik unterwerfen. Dafür bleiben sie auch angewiesen auf das Prinzip der Solidarität, auf Abstimmung, Kooperation und Vernetzung und auf gegenseitige Hilfe der verschiedenen Dienste und Einrichtungen untereinander. Um im Dschungel der modernen Sozialbürokratie nicht unterzugehen, ist eine strukturierte Bündelung aller Kräfte klug und richtig. Es waren vergleichbare ordnungspolitische Ideen, die Ende des 19. Jahrhunderts Lorenz Werthmann beim Aufbau seines „Charitasverband für das katholische Deutschland“ inspirierten.

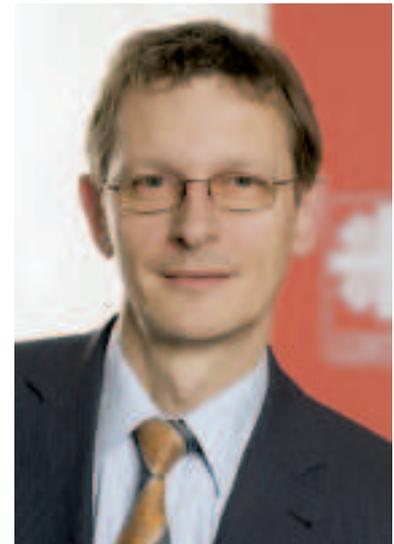
*„...dass Solidarität in Institutionen des sozialen Ausgleichs Gestalt gewinnt und nicht ein Gefühl bleibt, das man haben kann oder auch nicht.“*

Aus der erkannten Notwendigkeit von Kooperation ergeben sich allerdings noch keine gelingenden Kooperationsprozesse. Organisationen wie Verbände sind keinesfalls „rationale Größen“ und deshalb im wahren Leben auch nicht allein mit Vernunft und gutem Willen lenkbar; eher „... renitente Gebilde mit einem erstaunlichen Beharrungsvermögen“<sup>2</sup>, wie Heribert Gärtner meint. 654 Kirchengemeinden und 216 weitere rechtlich selbstständige Träger sozialer Dienste und Einrichtungen sind im Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln als Dach- und Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege zusammengeschlossen. Ihre zahlreichen Einzelinteressen sind bestenfalls in Teilbereichen kompatibel. So wirkt die verbandliche Caritas auf den ersten Blick wie eine Art Sammlungsbewegung mit breitem und weit herausragendem Geäst, schwer überschaubar und nicht ohne

*... „Solange die Caritas für diesen Ur-Auftrag sensibel ist, ist sie gefeit gegen die Gefahr, am Ende nur noch den Erhalt der Organisation um ihrer selbst willen im Blick zu haben.“*

Weiteres als vom gleichen Stamm erkennbar. Ein solches Gebilde kann man auf Dauer weder mit Geld noch mit dem Kirchenrecht allein zusammenhalten. Lebendig und handlungsfähig wird die verbandliche Caritas erst dadurch, dass Menschen bereit sind, in dieser Organisation für eine Idee, ein Ethos einzustehen, das zu Kooperation und Kommunikation nicht nur einlädt, sondern im Zueinander der einzelnen Teile neue Formen einer verbandlichen, gesellschaftlichen und kirchlichen Solidarkultur wachsen lässt.<sup>3</sup>

Anders gesagt: Ein Verband, und dazu noch einer wie die Caritas, braucht neben einigen Über-Lebens bedachten Strategien eine verbindende Identität, die stärker ist als die unterschiedlichen Positionen und Funktionen der Gliederungen.<sup>4</sup> Diese Identität kann nicht verordnet, sondern nur im Miteinander errungen werden. Das erfordert, beharrlich nach angemessenen Kommunikations- und Kooperationsformen zu



suchen und Kompromisse auszuhandeln, die am Ende nicht dem „kleinsten gemeinsamen Nenner“, sondern dem „größten gemeinsamen Vielfachen“ entsprechen; also Lösungen, die oft eine neue, eigene inhaltliche Qualität jenseits der zuvor zusammengetragenen Einzelmeinungen auszeichnen.

Regelmäßiger Erfahrungsaustausch und geordnete Zusammenarbeit in Gremien können helfen, solche Lösungen zu finden und jener Einheitlichkeit der Grundsätze und Geschlossenheit des Handelns nahe zu kommen, zu deren Einhaltung die Satzung alle Gliederungen aufruft. Noch wichtiger aber ist, dass es Menschen gibt, die sich im umfassenderen Sinn für die Caritas verantwortlich fühlen; Menschen, die eine verbindende Philosophie und Kultur für das größere Ganze eines Verbandes mit prägen und mit tragen, auch über den Tellerrand der eigenen Interessen hinaus.<sup>5</sup> Einen solchen Menschen habe ich in Arnold Biciste kennen- und schätzen gelernt.

Als Vorsitzender des Diözesan-Caritates, als Sprecher des Konvenziats der Stadt- und Kreis-Caritasverbände und als Leiter und Mitglied etlicher Arbeitskreise, Fachausschüsse und Projektgruppen hat Arnold Biciste sich profunde Erkenntnisse um die vielen Traditionen, Gesetze und Haltungen der Caritas und um das Denken, Fühlen und Handeln der in ihr wirkenden Caritäter erworben – und weit über den Rhein-Erft-Kreis hinaus für die verbandliche Gemeinschaft nutzbar gemacht. „Milieuwissen“ nennt man es, wenn Menschen in der glücklichen Lage sind, erklären zu können, „... wie die Dinge in der Organisation üblicherweise laufen

und wie man sich zu verhalten hat, damit man morgen noch dazugehören kann.“<sup>6</sup> Ich habe Arnold Biciste als Brückenbauer in die unterschiedlichen verbandlichen „Szenen“ hinein erlebt. Kooperation und die Förderung des verbandlichen Zusammenhalts waren und sind für ihn mehr als ein „notwendiges Übel“ – ihm war es wert, an entscheidender Stelle auch als Person Verantwortung dafür zu übernehmen, „...dass Solidarität in Institutionen des sozialen Ausgleichs Gestalt gewinnt und nicht ein Gefühl bleibt, das man haben kann oder auch nicht.“<sup>7</sup>

Gerade wenn es gilt, in strukturellen, rechtlichen oder finanziellen Fragen Linien festzulegen (für die Organisation zentrale, weil vitale Themen!), versteht Arnold Biciste es hervorragend, auf tragfähige Lösungen von großer innerverbandlicher Akzeptanz hinzuwirken. Er kennt die verbandliche Kultur und prägt sie zugleich authentisch und aufrichtig mit – offen für neue Lösungen und dabei fest verwurzelt im eigentlichen und wesentlichen Ethos unseres Verbandes, jener Verbundenheit, die alle Einzelinteressen übersteigt: Die Caritas der Kirche will die Liebe Gottes zu den

Menschen bringen; will im Einsatz für das Reich Gottes inmitten der Welt zur Rettung der menschlichen Person und zum rechten Aufbau der menschlichen Gesellschaft beitragen.<sup>8</sup>

Solange die Caritas für diesen Ur-Auftrag sensibel ist, ist sie gefeit gegen die Gefahr, am Ende nur noch den Erhalt der Organisation um ihrer selbst willen im Blick zu haben. Unsere Partner in Politik und Gesellschaft dürfen sich weiter darauf verlassen, dass wir mitknüpfen am Netzwerk des „Dritten Sektors“ zwischen Familie, Staat und Markt, der all die Mühseligen und Beladenen unserer Tage schützen will vor dem freien Fall durch die größeren gewordenen Maschen des sozialen Netzes.<sup>9</sup> Die dazu nötigen konzeptionellen Abstimmungen der pluralen Trägerlandschaft in den Wohlfahrtsverbänden organisieren wir in der Caritas selbst; das ist sozusagen eine dach-verbändli-



Dr. Frank Johannes Hensel und Kreiscaritasdirektor Arnold Biciste stellen zusammen mit dem 84-jährigen Heinz Kawczynski die Jahreskampagne 2010 der Caritas vor.

che Leistung für die Gesellschaft, darum braucht sich der Staat nicht mehr zu kümmern. Und unsere Kirche kann sich freuen, dass die verbandliche Caritas, gerade weil sie so vielfältig aufgestellt ist, bestens in der Lage ist, die Vielfalt der modernen Dienstleistungsgesellschaft mitzuvollziehen und auch deshalb eine große Bedeutung gewonnen hat für die Vermittlung des Evangeliums und seiner Werte in die säkulare Welt hinein.<sup>10</sup> Ich danke Herrn Kreiscaritasdirektor Arnold Biciste, dass er sich als glaubwürdiger Zeuge in den Dienst dieser Caritas der Kirche gestellt hat.

## Zur Person

Geboren am 7. November 1963 in Wuppertal, verheiratet, vier Kinder

1985 – 1991 Studium der Humanmedizin an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf

1996 – 1998 Zusatzstudium der Gesundheitswissenschaften und Sozialmedizin - Publik Health

Seit 5/1998 Facharzt für innere Medizin

1998 – 2004 Mitglied der Geschäftsführung der Bundesärztekammer

11/2004 Amtseintritt Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V.

seit 4/2005 Diözesan-Caritasdirektor

Dr. Hensel ist Mitglied im Vorstand der Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege des Landes Nordrhein-Westfalen und hier Vorsitzender der Arbeitsgruppe „Armut und Sozialberichterstattung“, des Arbeitsausschusses „Gefährdeterhilfe“ und des Arbeitskreises „Wohnungssicherung und soziale Brennpunkte“.

<sup>1</sup> Vgl. Karl Gabriel: Von der Fürsorge zum „Marktbeschicker“? Standortbestimmungen und Perspektiven der Freien Wohlfahrtspflege im sich wandelnden Sozialstaat. Zitiert nach: [http://www.freie-wohlfahrtspflege-nrw.de/cms/media/pdf/presse/pressemitteilungen/2011/Rede\\_LAG\\_Jubilaeum\\_Gabriel.pdf](http://www.freie-wohlfahrtspflege-nrw.de/cms/media/pdf/presse/pressemitteilungen/2011/Rede_LAG_Jubilaeum_Gabriel.pdf) (03.09.2011).

<sup>2</sup> Heribert W. Gärtner: Management jenseits der Rationalität. Zur Phänomenologie und Logik des Gerüchts als Kommunikationsform in Organisationen. In: Ulrich Deller (Hrsg.): Kooperationsmanagement. Ein Lehr- und Arbeitsbuch für Sozial- und Gesundheitsberufe. Opladen (u. a.) 2009. (= Schriften der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen, Bd. 9). S. 110-135, hier S. 111.

<sup>3</sup> Vgl. Rainer Krockauer: Caritasorganisationen im Sog des Wandels. Führungsverantwortung für eine Kultur multiprofessioneller Kooperation. In: Ulrich Deller, a. a. O., S. 323-347; hier S. 336-338.

<sup>4</sup> Vgl. ebenda, S. 337.

<sup>5</sup> Vgl. ebenda, S. 337-343.

<sup>6</sup> Heribert W. Gärtner, S. 122.

<sup>7</sup> Karl Gabriel, a. a. O.

<sup>8</sup> Vgl. Rainer Krockauer, S. 334-335.

<sup>9</sup> Vgl. Karl Gabriel, a. a. O.

<sup>10</sup> Vgl. Rainer Krockauer, S. 334-335.

## Impressum

**Caritas im Rhein-Erft-Kreis**  
Die Zeitung für Mitarbeiter, Ehrenamtliche und andere Interessierte  
16. Jahrgang; Auflage: 4300

**Herausgeber:**  
Caritasverband für den Rhein-Erft-Kreis e.V.  
Reifferscheidstraße 2-4, 50354 Hürth  
[www.caritas-rhein-erft.de](http://www.caritas-rhein-erft.de)  
E-mail: [info@caritas-rhein-erft.de](mailto:info@caritas-rhein-erft.de)

**Redaktion:** Barbara Albers  
Tel.: (0 22 33) 79 90 810  
E-mail: [albers@caritas-rhein-erft.de](mailto:albers@caritas-rhein-erft.de)

Mitarbeit bei dieser Ausgabe: Petra Hesse-Großmann, Assistentin des Vorstandsvorsitzenden

Nächster Redaktionsschluss: 15.11.2011

## Von der Entschiedenheit – oder: Die Christlichkeit geht nicht in den Ruhestand...

Von Bruno Schrage, Referent für Caritaspastoral beim Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln

Die Fachleute sind sich einig: Etwa ab dem Jahr 2025 wird die Mehrheit der bundesdeutschen Bevölkerung keiner der beiden großen christlichen Kirchen mehr angehören.<sup>1</sup> Und im künftigen „konfessionellen Niemandsland“<sup>2</sup> – da dürfen wir uns nichts vormachen – werden natürlich auch in der Caritas Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Dienst in der und für die Kirche beginnen, die weniger religiös sozialisiert und behemtet und womöglich gar eher religiös indifferent sind. Religionslosigkeit wird in den nächsten Generationen als gleichberechtigt in der pluralen Wertegemeinschaft der Gesellschaft erlebt und „ererb“ werden. Für die christliche Religion bedeutet das: Sie wird privatisiert und daher gesellschaftlich zunehmend unsichtbar. Zugleich ist die Religiosität des Einzelnen auf dem Markt der Religionen kein unentrinnbares Schicksal mehr, sondern bedarf einer bewussten Entschiedenheit.<sup>3</sup>

Was bedeutet diese Entwicklung für einen Verband wie den Caritasverband für den Rhein-Erft-Kreis mit seinen rund 1.500 Mitarbeitenden?

**Zunächst Ernüchterung:** „Die Zeit der >Selbstverständlichkeitsunterstellungen<, in der man davon ausging, alle Mitarbeitenden glaubten Ähnliches, ist unwiderruflich vorbei.“<sup>4</sup> Künftig wird der

Satz: „Wir sind katholisch!“ nur noch Gültigkeit haben, wenn die Angesprochenen sich auf die Inhalte dieser Aussage mit Blick auf das eigene Leben, die Organisation und die Bedeutung für die professionelle Tätigkeit verständigt haben.

**Dann Verlust:** Die klassischen Elemente zur Sicherstellung religiöser Begleitung in kirchlichen Verbänden fallen zunehmend weg, und das zeitgleich und im Grunde schon heute. Der nostalgische Blick zurück ist also verwehrt. Der Rückzug der Orden, der Priestermangel und der mittlerweile eingetretene Mangel an Laienpastoralen Diensten sowie der Ausfall der Gemeinden als „Reservoir der Personalgewinnung“ zwingen zu einem Perspektivwechsel.

**Schließlich Chance und Neubeginn:** Der bislang beklagte Wandel kann auch beschrieben werden als Wegfall einer delegierten Spiritualität an hauptamtliche Pastoralen Dienste hin zu einer eigenverantwortlich gestalteten christlichen Spiritualität der Aktiven in den Diensten und Einrichtungen. Dieser Prozess ist vergleichbar mit dem Wechsel vom Hotelaufenthalt mit Vollpension zum Selbstversorgerhaus. Letzteres löst entschieden mehr Aktivität aus und fördert die Gemeinschaft. Das eröffnet neue Möglichkeiten. Der Aufbruch im



Caritasverband für den Rhein-Erft-Kreis bestätigt das.

Es kann unter veränderten Bedingungen gelingen, im Sinne von „Deus Caritas est“ „Herzensbildung“ zu ermöglichen und zugleich das Grundverständnis von christlicher Spiritualität als Teil caritativer Professionalität weiter zu entwickeln.<sup>5</sup> Dabei ist zu beachten: Jüdisch-christliche Spiritualität ist kein esoterisches „Wohlfühlprogramm“, sondern hartes Ringen miteinander und mit meinem/unserem Gott. Diesem Gott ist das Leben in all seinen Spielarten nicht fremd. Er begegnet dem Leben vorbehaltlos und durchlebt es in seinem Sohn. Daher lässt die christliche Spiritualität Fragen aus allen Lebenssituationen in allen Lebensgeschichten zu. Sie sucht Antworten in den großen Erzählungen der Bibel, der Botschaft und dem Handeln Jesu Christi sowie der Tradition der Kirche, zu der die Glaubenserfahrungen der Menschen in der jeweiligen Zeit dazugehören. Das gilt auch für die Menschen, die uns heute in caritativen Einrichtungen und Diensten begegnen. Bis heute gibt es so viele Akteure in der Gestaltwerdung einer christlichen Kultur, die auf der Freiheit als Voraussetzung der Liebe aufbaut – es kommt nur darauf an, Mut zu machen, im eigenen Arbeitsfeld miteinander adressatengerechte Formen der Glaubenspraxis zu entwickeln – unter Achtung der Freiheit des Anderen.

Christlicher Glaube ist als personales Angebot zwischen den Mitarbeitenden zu begreifen und hat Maß zu nehmen an den Biographien der beteiligten Menschen. Alle Mitarbeitenden, ob pflegend, leitend, verwaltend, beratend, ehrenamtlich oder beruflich sowie alle



Arnold Biciste mit dem Arbeitskreis „Wie kommt das Evangelium in die Organisation“.

betreuten, beratenen, zu pflegenden Klienten generieren den Glauben in caritativen Einrichtungen und Diensten. Alle sind vom Schöpfer her schon Geist-träger seiner Liebe. Alle können je nach ihren Charismen dem Glauben Gestalt geben und ihn ins Gespräch bringen.<sup>6</sup> Es gilt, der Sehnsucht nach religiöser Deutung einen neuen Raum zu geben; einen Raum, der dem Wandel von einer delegierten Spiritualität zu einer gemeinschaftlich gestalteten Spiritualität Rechnung trägt. In Ergänzung zu den klassischen Formen katholisch kirchlicher Praxis entwickelt sich eine „community Spirituality“. Diese setzt neue Beteiligungsformen und -szenarien voraus, die auf eine Haltung der Offenheit gegenüber dem Erleben Anderer und deren religiösen Deutungskompetenz aufbaut.

Für die verbandliche Caritas hat dieser Perspektivwechsel Konsequenzen. Die Leitungsverantwortlichen haben für diesen existenziellen Dialog die notwendigen Rahmenbedingungen bereitzustellen; dazu zähle ich zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen. Ein solcher Prozess vertraut darauf, dass die typischen theologischen Fragen nach dem fides qua (Glaubensakt) und fides quae (Glaubensinhalt) künftig ihre Initiatoren, Moderatoren und Förderer aus der Arbeit der Caritas der Kirche selbst gewinnen werden.<sup>7</sup> Der spirituelle Aufbruch wird deshalb auch ein zentrales Thema und eine große Herausforderung der strategischen Personalentwicklung sowie der Aus-, Weiter- und Fortbildung werden.

Kaum ein anderer Verband im Erzbistum Köln hat diese Situation so frühzeitig und nachhaltig erkannt und bearbeitet wie der Caritasverband für den Rhein-Erft-Kreis. Hier steht heute die Frage nach der Sicherung der Christlichkeit gleichberechtigt neben den ökonomischen und fachlichen Fragen. Frühzeitig wurde gemeinschaftlich gefragt: Welche Voraussetzungen braucht es, um eine christliche Kultur in den verschiedenen Diensten und Einrichtungen für Klienten und Mitarbeitende zu ermöglichen? Nicht fertige Antworten wurden erwartet, sondern ein offener Austausch. Und die Geschäftsführung trug von Beginn an Sorge für dieses Klima. Der Verband wurde zu einem gemeinschaftlichen „Lernort des Glaubens“.<sup>8</sup> Die Eigenverantwortung aller Mitarbeitenden für die christliche Reflexion des beruflichen Handelns wurde erlebbar und zugleich eben dadurch gefördert.

Dennoch musste das Terrain zunächst mit viel Kreativität erobert werden. Ohne eine gehörige Portion Mut zum gemeinschaftlichen Experimentieren wäre der Prozess wohl bald ins Stocken geraten. Weil aber die Geschäftsführung und namentlich Kreiscaritasdirektor Arnold Biciste selbst als Motivator und Garant vor, in und hinter dem Prozess wirkte, konnte das Werk gelingen.



Arnold Biciste 2009 beim Forum Spiritualität und Pflege.

Der Prozess nahm und nimmt immer noch seinen Anfang bei der umfassenden und verbindlichen Fortbildung aller Führungskräfte im „Grundkurs des Glaubens“, der vom Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V. angeboten wird. Die entscheidende Leistung des Kurses ist die „Enttabuisierung des Themas“ und die „Ermächtigung zur Gestaltung“ von Spiritualität im beruflichen Alltag durch ein gemeinsames Verständnis der Herausforderung. Das Thema „Glaube“ erlangt wieder seinen Reiz.

Mit der neuen Sensibilität für die Bedeutung des Evangeliums im beruflichen und privaten Kontext wuchsen erste Projektideen: An gedacht auch für Mitarbeitende, Erinnerungsminuten und Gespräch beim Versterben von Bewohnern in Pflegeeinrichtungen, eine Fortbildung „die Bibel – Urkunde des Glaubens.“ Die Theoriebildung im Grundkurs des Glaubens erlangte durch die Initiative der Teilnehmenden und das ermutigende Klima im Verband eine erste Praxis.

Die Kursteilnehmer initiierten in der Folge den Arbeitskreis „Wie kommt das Evangelium in die Organisation?“, dessen Leitung Kreiscaritasdirektor Arnold Biciste selbst übernahm. Die Förderung einer christlichen Dienstgemeinschaft und Kultur war für ihn Leitungs- und wohl auch Lebensaufgabe.<sup>9</sup> Das Ziel der interdisziplinären Gruppe war die Initiierung, Koordinierung und Reflexion

weiterer Projekte. Der Kreis wurde bewusst um einen Kollegen aus dem Katholischen Bildungswerk, die Regionalbeauftragte für die Altenheimseelsorge des Erzbistums und den Referenten für Caritaspastoral aus dem Diözesan-Caritasverband erweitert.

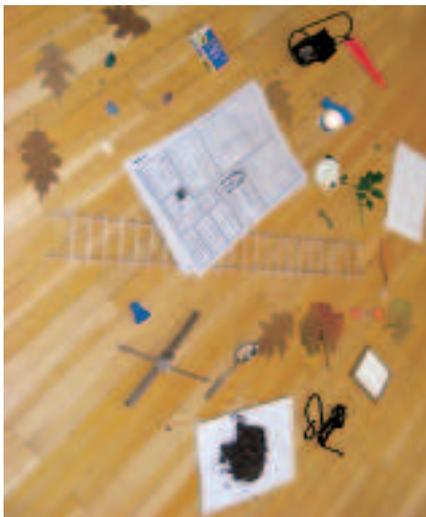
Diese externe Beratung und Begleitung erwies sich als förderlich. Neue Kursmodelle entstanden, die durch die Steuerungsgruppe angeregt und durch eigene und externe Referenten jeweils passgenau für die verschiedenen Aufgabenbereiche und Tätigkeitsfelder entwickelt wurden.

Immer neue bedarfsgerechte Angebote und Initiativen wuchsen auf der Basis der neuen Offenheit und der großen Bereitschaft zum Experimentieren:

- der Kurs „Die Bibel – Urkunde des Glaubens, als Angebot für interessierte Mitarbeitende;
- die Ergänzung des Personalentwicklungsseminars um die „religiöse Dimension“ durch einen hierzu gebildeten Arbeitskreis;
- ein Inhouse-Kurs für die stationäre Altenhilfe: „Dem Glauben Gestalt geben“, der sich inhaltlich an der pflegerischen Praxis und den Themenwünschen der Teilnehmenden orientiert und zu eigenen kleinen Projekten in den Einrichtungen ermutigt;
- ein Forum „Pflege und Spiritualität“, das jährlich ein Thema der Pflege unter christlichem Anspruch in den Austausch bringt;
- ein Klausurtag aller Führungskräfte zum Thema „Wie kommt das Evangelium in die Organisation“, der das gemeinsame Verständnis des begonnenen Prozesses im Verband vertiefte;
- die Entscheidung für die Teilnahme Einzelner am Kurs „Begleiter für die Seelsorge“ und die Einführung dieses ergänzenden Seelsorgekonzepts in den stationären Einrichtungen der Altenhilfe;
- die Entwicklung eines Inhouse-Kurses für die ambulante Pflege: „Mit dem Glauben unterwegs“;
- die Einrichtung einer zusätzlichen halben Stelle für Caritaspastoral.

Darüber hinaus gab und gibt es eine Vielzahl spiritueller Projekte in den Einrichtungen. Zurzeit wird beispielsweise ein Pilotprojekt zum Aufbau von ehrenamtlichen Gruppen der „christlichen Begleitung“ in Kooperation mit dem

Diözesan-Caritasverband und Erzbischöflichen Generalvikariat entwickelt. Heute kann festgestellt werden: Der notwendige Paradigmenwechsel von der versorgten bzw. versorgenden Kirche zur selbst sorgenden Kirche (Würzburger Synode) findet im Caritasverband für den Rhein-Erft-Kreis als selbstgesteuerter Lernprozess individuell und gemeinschaftlich statt. Der christliche Glaube wird zum selbstverständlichen und integralen Bestandteil der Diskussion um professionelles Handeln. Der Glaube wird Kriterium und zugleich Motivation, nach weiteren



Pflege-Mitarbeiter sammelten in Fortbildungsgegenständen, die dem Glauben Gestalt geben können.

Möglichkeiten und Formen zu suchen, die den Glauben im beruflichen Handeln und Miteinander erlebbarer machen. Typisch dafür ist die jetzt an vielen verbandlichen Orten virulente Frage: „Hat das etwas mit dem Evangelium zu tun?“ Christliche Spiritualität wird gemeinsam gehoben und selbstverständlicher. Sie ist nicht mehr Sache von Einzelkämpfern und Seelsorgern. Die Kirchlichkeit selbst ist mehr als eine pfarramtlich zertifizierte Loyalitätsbekundung, sondern die Basis eines offenen Prozesses mehr oder weniger religiös Gleichgesinnter, die man ermutigen kann, die Gegenwart Gottes zu entdecken und erlebbar zu gestalten.

Dieser Prozess einer dynamischen christlichen Kultur hat Nachhaltigkeitscharakter im Caritasverband für den Rhein-Erft-Kreis. Dies ist den Mitarbeitenden und ihrem Mut zur Veränderung zu verdanken. Angestoßen, gefördert und wirksam grundgelegt wurde diese Veränderung durch Kreiscaritasdirektor Arnold Biciste. Der christliche Aufbruch im Caritasverband für den Rhein-Erft

Kreis hat eine Kontinuität gewonnen, die beispielgebend ist für andere Caritasverbände und fraglos mit dem Namen Arnold Biciste verbunden bleiben wird. Es braucht im entstehenden konfessionellen Niemandsland eben Persönlichkeiten mit christlicher Entscheidung.

<sup>1</sup> Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland, Religionszugehörigkeit, Deutschland Bevölkerung 1970 – 2010: [http://fowid.de/fileadmin/datenarchiv/Religionszugehoerigkeit/Religionszugehoerigkeit\\_Bevoelkerung\\_1970\\_2010.pdf](http://fowid.de/fileadmin/datenarchiv/Religionszugehoerigkeit/Religionszugehoerigkeit_Bevoelkerung_1970_2010.pdf), hier S. 5.

<sup>2</sup> Martin, Ariane: Sehnsucht – der Anfang von allem. Dimensionen zeitgenössischer Spiritualität, Ostfildern 2005.

<sup>3</sup> Zulehner, Paul M., Spirituelle Dynamik in säkularen Kulturen?: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_23401\\_23402\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_23401_23402_2.pdf), S.2.

<sup>4</sup> Pott, Martin, Pastoral als Gegenstand von Organisationen und Planung – was lernen wir von den USA?: ZS Lebendige Seelsorge 62 Jg. 3/2011 S. 162.

<sup>5</sup> Deus Caritas est, 31a.

<sup>6</sup> Vgl. ebd. Deus Caritas est, 8.

<sup>7</sup> Es ist die Zusage des Heiligen Geistes durch Taufe und Firmung sowie die Sendung als Volk Gottes die eine solche Zuversicht in der Tradition der katholischen Kirche ermöglicht.

<sup>8</sup> Im Leitbild des Caritasverbandes für den Rhein-Erft-Kreis e.V. werden die Dienste und Einrichtungen als „Lernorte des Glaubens“ verstanden.

<sup>9</sup> Neben der persönlichen Überzeugung von Arnold Biciste entspricht dies dem Auftrag der Träger und Leitungen gemäß der Erklärung der Deutschen Bischöfe zum kirchlichen Dienst: Die deutschen Bischöfe, Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse, 22.9.1993.

## Zur Person

geboren 1965 in Bergheim/Erft, verheiratet, drei Kinder

Bruno Schrage (Dipl. Theol., Dipl. Caritaswissenschaftler) studierte Katholische Theologie an der Rheinischen Friedrich Wilhelm Universität. Als Pastoralreferent war er am Bonner Münster, in Sankt Augustin und zuletzt in Bornheim/Rhld. tätig.

Nach dem Zweitstudium der Caritaswissenschaften an der kath. Fakultät in Paderborn wechselt er auf die neu eingerichtete "Stelle für Caritaspastoral und Grundsatzfragen" im Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln.

Ziel ist neben der Beratung der Mitgliedsverbände und Initiierung von pastoralen Projekten die programmatische Fortentwicklung und wissenschaftliche Reflexion der Pastoral in der verbandlichen Caritas des Erzbistums Köln.



Illustration von Pfarrer M. Schnegg zum Grundkurs des Glaubens.



Arnold Biciste mit den Teilnehmern des Grundkurs des Glaubens 2007.

## Von der Konsolidierung zum Wir-Gefühl

Ein Rückblick von Heinz-Udo Assenmacher, Mitglied des Vorstandes des Caritasverbandes für den Rhein-Erft-Kreis e.V.

Am 16.10.1991 trat Arnold Biciste seine Stelle als Geschäftsführer in unserem Caritasverband an. Somit können wir heute auf seine zwanzigjährige erfolgreiche Tätigkeit an der Spitze unseres Verbandes zurückblicken. Ich habe den gesamten Zeitraum mit Arnold Biciste zusammen arbeiten können, zunächst als leitender Mitarbeiter, dann als sein Vertreter in der Geschäftsführung und in den letzten fünf Jahren als Kollege im Vorstand des Verbandes, der aus uns beiden bestand.

Die Zeit der Tätigkeit Arnold Bicistes war gekennzeichnet durch **Konsolidierung, Wachstum und Organisationsentwicklung, der Stärkung des Wir-Gefühls** und nicht zuletzt der **Schärfung des christlichen Profils**. In einer **ersten Phase der Konsolidierung** hat Arnold Biciste den Verband zunächst



Der Caritas-Vorstand im Rhein-Erft-Kreis: Arnold Biciste und Heinz-Udo Assenmacher.

auf ein wirtschaftlich tragfähiges Fundament gestellt. Es galt, die bestehenden sozialen Dienste und Einrichtungen finanziell abzusichern und deren Arbeit auch zukünftig sicherzustellen. Dabei war seine vorherige Tätigkeit als Stadtdirektor und das damit verbundene persönliche Kennen der handelnden Personen in den Städten und in der Kreisverwaltung von großem Vorteil. Wo wir bisher als „Antragsteller“ auftreten mussten, wurde Arnold Biciste als vertrauenswürdiger ehemaliger Kollege, dessen Wort etwas gilt, gesehen.

Die Konsolidierung erfolgte nicht nur im wirtschaftlichen Bereich. Das lateinische *consolidare* bedeutet übersetzt

„zusammenfügen“. In dieser ersten Phase haben wir auch das Augenmerk darauf gelegt, die verschiedenen Verbandsbereiche zu „konsolidieren“. Die neue Geschäftsstelle bot die Chance, die getrennten Verwaltungen des Verbandes und des Altenheimbereiches räumlich und personell zusammenzuführen. Gleichmaßen haben wir damit die Grundlage geschaffen, ein **Wir-Gefühl aller Einrichtungen unseres Caritasverbandes** zu entwickeln. Bei aller Unterschiedlichkeit der einzelnen Einrichtungen und Dienste hat sich das Zusammengehörigkeitsgefühl unserer Einrichtungen und damit unserer Mitarbeiter stets vergrößert. Die letzten 20 Jahre waren auch eine Zeit des **quantitativen und qualitativen Wachstums**. Waren wir 1991 Träger von jeweils vier Altenheimen und Sozialstationen, so hat sich die Anzahl der Pflegeeinrichtungen bis heute mehr als verdoppelt. Auch in den anderen Verbandsbereichen, insbesondere in der Kinder- und Jugendhilfe, haben wir unser Engagement als Wohlfahrtsverband stetig ausgeweitet. Gleichzeitig verdoppelte sich auch die Zahl unserer Mitarbeiter von 720 im Jahr 1991 auf heute 1550.

Parallel zum quantitativen Wachstum erfolgte die innerverbandliche **Entwicklung der Organisation**. Hierbei legte Arnold Biciste einen besonderen Schwerpunkt auf die Personalentwicklung. Die Caritas als Dienstleister im Sozialbereich braucht gut ausgebildete, fachlich und im Bereich der Persönlichkeit kompetente, aber auch motivierte und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Initiiert und eingeführt wurden Betriebliches Vorschlagswesen, Beschwerdemanagement, Qualitätsmanagement, verbandsinterne Fortbildungen, Klausurtagungen der Führungskräfte, Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter, Sportangebote zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge, standardisierte interne Auswahlverfahren bei



Stellenbesetzungen und vieles mehr. Zur Information der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit hat er Jahresberichte, die Caritas-Mitarbeiterzeitschrift, die Pressearbeit und den Internet-Auftritt ins Leben gerufen.

Besonders hervorheben möchte ich zwei Prozesse, die Arnold Biciste früh angestoßen hat: die Entwicklung eines eigenen Leitbildes und die Schärfung des christlichen Profils. Bereits 1992 – als einer der ersten Caritasverbände in Deutschland – begannen wir mit der **Entwicklung unseres Leitbildes**. Wir haben hierbei den Versuch unternommen, alle Einrichtungen und Fachbereiche einzubinden. Wir wollten nicht ein Leitbild, wir wollten „unser“ Leitbild! So ist unser Leitbild bis heute eine Konklusion der Fachleitbilder und firmiert daher auch programmatisch unter der Überschrift „Leitbilder des Caritasverbandes für den Rhein-Erft-Kreis“.

Auch die **Schärfung des christlichen Profils** haben wir vergleichsweise früh als strategisches Ziel formuliert, und damit wurde ein Prozess angestoßen, der bis heute noch nicht abgeschlossen ist. Wiederum waren wir einer der ersten Caritasverbände, der den Besuch eines „Grundkurs des Glaubens“ zum verpflichtenden Bestandteil der Weiterbildung unserer Einrichtungsleiter und Führungskräfte machte. Religiöse Angebote zu Glaubensfragen füllten geradezu ein Vakuum und kamen dem Wunsch vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entgegen. Zu nennen ist hier auch die Gründung des Ethikrates und die Schaffung einer eigenen Referentenstelle für Caritas-Pastoral.

Grundpfeiler einer erfolgreichen Verbandsführung ist die Fähigkeit, das Richtige zum richtigen Zeitpunkt zu tun.

Diese Fähigkeit zeichnet Arnold Biciste aus. Hierbei hat er auch das Augenmaß gehabt, nicht alles zur gleichen Zeit angehen zu wollen. Nicht nur der Zeitpunkt der Einführung von Neuerungen entscheidet über eine erfolgreiche Umsetzung derselben, sondern gleichermaßen die Dosierung quantitativer und qualitativer Neuerungen. Dies schließt auch die Parallelität von Prozessen nicht aus. Rückblickend kann man daher feststellen: Arnold Biciste hat in den vergangenen zwanzig Jahren das Richtige zum richtigen Zeitpunkt getan und damit Außerordentliches zum Wohle unseres Verbandes und für die uns anvertrauten Klienten initiiert, geschaffen und bewirkt.

Meine Zusammenarbeit mit Arnold Biciste zeichnete sich aus durch gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen, Zuverlässigkeit, Kollegialität und die Sicherheit, sich aufeinander verlassen zu können. Um es in einem Satz zu sagen: Wir haben zwanzig Jahre hervor-

ragend zusammen gearbeitet! Hierfür bedanke ich mich bei Arnold Biciste ausdrücklich und gerne! Auch vielen Dank für die zahlreichen Gespräche, Diskussionen und den Austausch von Standpunkten zu kulturellen, gesellschaftlichen, sozialen und politischen Themen. Das alles war nicht selbstverständlich!

### Zur Person

*Jahrgang 1953, geboren und wohnhaft in Brühl, verheiratet, drei Kinder.*

*1987 wechselte der Gymnasial-Lehrer für Deutsch, Geschichte und Politik in den sozialen Bereich und begann beim CV für den Rhein-Erft-Kreis in leitender Position im Caritas-Seniorenzentrum Pulheim. 1989 wurde ihm die Leitung der Abteilung Soziale Dienste und Einrichtungen übertragen, 1995 die Stellvertretung der Geschäftsführung. Seit 2006 ist er Mitglied des Vorstandes*

*und dort zuständig für die Abt. Soziale Dienste und Einrichtungen.*

*Heinz-Udo Assenmacher ist Mitglied zahlreicher Gremien, u.a. Vorsitzender der DiAG Erziehungshilfe, Mitglied des Vorstands in der LAG katholische Offene Jugendarbeit NRW, Mitglied der Verbandskonferenz des Diözesancaritasverbandes für das Erzbistum Köln und im Jugendhilfeausschuss der Stadt Brühl. Ehrenamtlich engagiert er sich im Kirchenvorstand seiner Heimatgemeinde und der Verbandsvertretung Brühl.*

## Arnold Biciste und der Leitbildprozess im Caritasverband Rhein-Erft

Von Walter Dreser, Sprecher der Leitbildkommission und Leiter der Erziehungsberatungsstelle in Erftstadt

Als der Vorstand des Caritasverbandes im Juni 1996 die Schlussfassung der „Leitbilder des Caritasverbandes für den Erftkreis e.V.“ verabschiedete, war dem bereits ein vierjähriger Prozess der Entwicklung dieser Leitbilder vorausgegangen. 1992 war der Beschluss zur Aufnahme des „Abenteuers“ eines Leitbildprozesses – so heißt es in der kurzen Chronik dieses Prozesses auf der Rückseite der Ausgabe – getroffen worden. Mit Recht kann man vom Leitbildprozess als einem roten Faden sprechen, der auch ein prägendes Element der Zeitspanne war, in der Arnold Biciste Verantwortung für die Geschicke des Caritasverbandes für den Rhein-Erft-Kreis e.V. trug. Als Sprecher der Leitbildpatengruppe und Interviewer der Reihe „Leitbild im Gespräch“ der Caritaszeitung komme ich gerne der Bitte nach, aus meiner Perspektive etwas dazu zu schreiben.

Lebhaft erinnere ich mich noch an die erste Leiterkonferenz mit Herrn Biciste. Die Aussprache zu den von ihm vorge-

tragenen Positionen eröffnete er mit der Formulierung „Feuer frei“. Der Mitarbeiter als „Gegner“ fiel mir angesichts einer solchen kriegerischen Formulierung ein. Ich fühlte mich zunächst einmal in meiner kritischen Erwartung bestätigt, welche Impulse ein Jurist und Verwaltungschef einer Kommune in den Caritasverband, für den ich damals schon über zehn Jahre unter sehr unterschiedlichen Leitungen gearbeitet hatte, einbringen würde.

*... „Für Arnold Biciste verband sich mit dem Grundkurs des Glaubens die Überzeugung, dass caritatives Handeln heute einer solchen fundierten Reflexion eigener christlicher Orientierung bedarf.“*

Bald lernte ich diese Herkunft aus der kommunalen Verwaltungslandschaft schätzen. Sie brachte eine wichtige Perspektive in den Prozess der Weiterentwicklung des Verbandes ein. Es erwies



sich als wertvoll und nützlich, dass hier jemand mit der Sprache der öffentlichen Kooperationspartner vertraut war und dem Verband mit dieser Kompetenz und diesen Erfahrungen in der Öffentlichkeit Gehör und Gewicht verschaffte. Eine Nebenwirkung dieser Herkunft war, dass manchmal der Eindruck entstand, dass erst die geäußerte Wertschätzung für Dienste des Caritasverbandes durch (ehemalige) Kollegen aus dem Kreis der Stadtdirektoren auch innerverbandlich zu einer entsprechenden Wahrnehmung und Wertschätzung führte.

Bei weiteren Leiterbesprechungen und Tagungen erlebte ich dann, wie Arnold



Biciste zunehmend deutlicheres Interesse und Wertschätzung zum Ausdruck brachte für die Bedeutung zwischenmenschlicher Prozesse und für konkrete Angebote, darüber miteinander ins Gespräch zu kommen. Auch Fragen der theologischen Fundierung der Arbeit bekamen erkennbar mehr Gewicht. Wahrscheinlich liege ich nicht ganz falsch, hier auch den Einfluss des leider früh verstorbenen Theologen und Psychologen Michael Spohr zu vermuten, dem ebenfalls viele wertvolle Impulse für den Leitbildprozess gerade in den ersten Jahren dieses Prozesses zu verdanken sind.

Eine andere Erinnerung verbindet sich mit den jährlichen Adventsfeiern, bei denen der Dank von Arnold Biciste an die Gottesdienstgestaltung immer ein wichtiger Teil war. Ihm waren das aufmerksame und wertschätzende Miteinander dieser Gottesdienste und deren spirituelle Impulse immer besonders wichtig, so war mein Eindruck.

Was hat das alles mit dem Leitbildprozess zu tun, kann man fragen. Besser verstanden habe ich das in einem Interview zum Leitbildprozess im Jahre 2010 für die Caritaszeitung 1/2010. Damals formulierte Arnold Biciste, dass es rückblickend für ihn zwei Akzente seiner „Amtszeit“ gab. Zunächst habe notwendigerweise im Vordergrund gestanden, den Verband auf solide Füße im wirtschaftlichen Bereich zu stellen. Nachdem diese Aufgabe gelungen war, sei es sein vordringliches Anliegen gewesen, das christliche Profil zu stärken und die positive Resonanz darauf habe ihn sehr erfreut. Der Leitbildprozess war ein Bestandteil davon. Er war zwar von oben initiiert, aber immer war auch in-

tendiert, ihn als ein Gemeinschaftsprojekt zu verstehen, zunächst unter Beteiligung aller Leitungskräfte im Verband für das Gesamtleitbild und dann auf der Ebene der Fachbereiche unter Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf die Konkretisierung in den einzelnen Arbeitsfeldern. Er sollte keine statische Festlegung sein, sondern ein Unterwegssein.

Ein wichtiger Bestandteil des Prozesses war die Verpflichtung der Leitungskräfte des Caritasverbandes zur Teilnahme am Grundkurs des Glaubens, der einerseits wertvolle theologische Impulse brachte, darüber hinaus aber eben auch Impulse im Miteinander der Leitungskräfte des Caritasverbandes. Für dieses Miteinander war das Miteinanderfeiern, wozu sich Arnold Biciste auch Zeit nahm, ein wichtiger Aspekt. Immer wieder waren dankbare Stimmen zu hören, dass diese Gelegenheit zur Vertiefung eigener Glaubenserfahrungen und zur Neube-

1992	Berufstellung zur Aufnahme des „Advents“ eines Leitbildprozesses
31.03.1993	Initiationierung für den Leitbildprozess auf der 1. Mitarbeiter- und Abteilungsleiter-Tage
1993-1994	Wirkung und Wirkung Leitbildprozess: Bericht von Mitarbeitern auf Fachbereichsebene
10.02.1995	1. Mitarbeiter-Tage zum Leitbild in Erftstadt
20.02.1995	Präsentation des Leitbildes zum Ende der Leitbildphase
30.01.1.2000	1. Mitarbeiter-Tage zum Leitbild in Erftstadt: 10 Jahre Leitbildprozess und Bilanz zum Leitbildprozess: 10 Jahre Leitbildprozess in Erftstadt
24.6.1996	Die Durchführung der Leitbildphase wird durch den Krisenmanagement
1.10.1996	Die Leitbildphase wird durch den Krisenmanagement
09.1996	100 Mitarbeiter-Tage zum Leitbildprozess in Erftstadt
09.1997	100 Mitarbeiter-Tage zum Leitbildprozess in Erftstadt

sinnung der eigenen beruflichen Praxis geschaffen wurde. Für Arnold Biciste verband sich mit dem Grundkurs des Glaubens die Überzeugung, dass caritatives Handeln heute einer solchen fundierten Reflexion eigener christlicher Orientierung bedarf.

So wurde der Leitbildprozess auch ein Prozess der Verknüpfung von organisatorischen Entwicklungen, Impulsen für das Miteinander im Verband und theologischen Reflexionen und Standortbestimmungen. Arnold Biciste stand dabei für ein selbstbewusstes und innerkirchlich durchaus auch kritisches Selbstverständnis der Caritas in der heutigen Zeit. Wertvoll war dabei, dass es nicht zu ideologischen Überhöhungen kam, sondern ein realistischer Blick auf die Situation der Mitarbeiter heute und die Situation in der Kirche im Erzbistum und

der Bundesrepublik immer erkennbar war. Ein wichtiges Merkmal der eingerichteten Arbeitskreise zur Umsetzung des Leitbildprozesses, wie etwa der „Ethikrat“ oder der Arbeitskreis „Wie kommt das Evangelium in die Institution?“, um nur zwei der vielen Beispiele zu nennen, war die Möglichkeit zu einer offenen, auch kritischen Diskussion, in die Mitarbeiter und Fachkräfte von außen ihr Potenzial und ihre Unterschiedlichkeit einbringen konnten. Jedenfalls war das meine Beobachtung und Erfahrung.

Wenn von einer realistischen Einschätzung der Möglichkeiten der Mitarbeiter die Rede war, so soll dies auch für den Umgang mit dem scheidenden Kreis-caritasdirektor gelten. Manche hätten sich schon mal schnellere Entscheidungen oder Antworten gewünscht, aber die Dinge brauchen ihre Zeit und jeder Mensch hat einen anderen Rhythmus. Andere hätten sich mehr Präsenz in ihren jeweiligen Einrichtungen oder Arbeitsbereichen gewünscht, bei der heutigen Größe des Verbandes sicherlich etwas, was nicht mehr möglich ist. Was bleibt, ist die Erfahrung einer guten Zeit des Miteinanders, einer Zeit der Ermöglichung von Prozessen und Begegnungen. Beachtliche Entwicklungen für eine angemessene Präsenz und Positionierung des Verbandes in der kirchlichen und allgemeinen Öffentlichkeit haben stattgefunden, die mit seinem Namen in Verbindung bleiben werden.

So möchte ich mich mit diesem Beitrag einreihen in den Kreis derer, die danken für das langjährige und prägende Engagement für diesen Caritasverband, und Arnold Biciste und seiner Familie für die Zukunft eine weiterhin erfüllte Zeit wünschen.

### Zur Person

geboren 1951 in Leimbach/Eifel, verheiratet, 3 Kinder

1976 Diplom der Psychologie  
 1976 - 1980: Mitarbeit in der Kath. Ehe- Familien- und Lebensberatung Brühl, parallel freiberufliche Fortbildungen für sozialpädagogische Fachkräfte u.a. beim Diözesancaritasverband für das Erzbistum Köln  
 Seit März 1980: Leiter der Erziehungsberatungsstelle in Erftstadt

Weitere Funktionen: Sprecher der Leitbildpatengruppe des Verbandes, Mitglied im Jugendhilfeausschuss der Stadt Erftstadt

