Fokus: Politik
09/2026

Sozialwirtschaft: Wachsender Bedarf, wachsender Druck

Positionen der Caritas-Dienstgeber

Tarifautonomie anerkennen · Mitbestimmung gestalten · Fachkräfte sichern

caritas DGS
Die Caritas-Dienstgeber

Liebe Leserinnen und Leser,

Caritas ist dort, wo andere längst nicht mehr hinkommen. Sei es in Dörfern ohne Arztpraxis, bei Menschen, für die selbst der Weg zum Supermarkt zur Herausforderung wird, in der Nacht, am Wochenende und an Feiertagen. Diese Verlässlichkeit ist keine Selbstverständlichkeit. Sie beruht auf Menschen, die sich jeden Tag für diese Arbeit entscheiden, und auf Arbeitsbedingungen, die ihnen Sicherheit geben, auch wenn die Anforderungen steigen.

Sicherheit hat ihren Preis. Der Pflegemindestlohn und die Aufwertung sozialer Berufe seit der Corona-Pandemie sind politisch gewollt und gesellschaftlich richtig, lassen aber die Personalkosten steigen. Wir tragen diesen Weg mit und orientieren uns bei der Vergütung an anerkannten Maßstäben. Damit dies dauerhaft möglich bleibt, müssen jedoch auch Finanzierung und politische Rahmenbedingungen Schritt halten.

Gerade in dieser Legislaturperiode hat sich die Diskrepanz zwischen politischem Anspruch und wirtschaftlicher Realität in unseren Einrichtungen weiter verschärft. Welche Folgen die bislang beschlossenen Gesetze in der Praxis haben werden, wird sich 2027 zeigen. Gleichzeitig verschärft der demografische Wandel den Wettbewerb um Fachkräfte. Dienstgeber und Mitarbeitende stehen damit vor einer Vielzahl von Belastungen, die sich gegenseitig verstärken.

Wir begrüßen, dass die Bedeutung der caritativen Dienste in der Politik zunehmend wahrgenommen wird. Auf Bundes- und Landesebene bringen wir uns als Dienstgeber so intensiv ein wie nie zuvor – in Gesprächen, Anhörungen und Stellungnahmen. Zu einem tragfähigen politischen Dialog gehört jedoch auch, dass die Erfahrung der Praxis rechtzeitig in Entscheidungen einfließen kann. Wenn für die Bewertung umfangreicher Gesetzentwürfe mitunter nur wenige Stunden bleiben, wird diesem Anspruch nicht Rechnung getragen.

Wir wissen, dass auch wir neue Wege gehen müssen. Dabei wartet die Caritas nicht darauf, dass Veränderung von außen angestoßen wird. Wir handeln selbst, etwa bei der Reform der Mitarbeitervertretung, bei neuen Modellen des Personaleinsatzes und bei der Weiterentwicklung unseres Tarifsystems.

Auf den folgenden Seiten zeigen wir, wo aus unserer Sicht die entscheidenden Stellschrauben liegen, welche Beiträge wir als Dienstgeber selbst leisten können und an welchen Stellen politische und strukturelle Rahmenbedingungen unsere Handlungsmöglichkeiten begrenzen.

Wir laden Sie ein, diese Handlungsfelder mit uns weiterzudenken und mit uns ins Gespräch zu kommen. Denn eine leistungsfähige Sozialwirtschaft entsteht dort, wo politische Verantwortung, verlässliche Rahmenbedingungen und die Erfahrung der Praxis zusammenfinden.

Johannes Brumm

Sprecher der Dienstgeberseite der Arbeitsrechtlichen Kommission
des Deutschen Caritasverbandes e. V.

Die Caritas – Zahlen, Daten, Fakten

Kein Konzern

– sondern 25.130 Dienste und Einrichtungen mit Verantwortung vor Ort.

51.752 Auszubildende

Ausbildung ist die Regel, nicht die Ausnahme: 3 von 4 Rechtsträger bilden derzeit aktiv aus. Im Jahr 2024 waren das 51.752 Auszubildende für die Zukunft der Sozialwirtschaft.

770.952 Mitarbeitende

Nach Staat und Kommunen ist die Caritas größte Arbeitgeberin in Deutschland.

Mitbestimmung

ist bei der Caritas Standard, nicht die Ausnahme. 99 % der Mitarbeitenden mit betrieblicher Interessenvertretung

Menschen bleiben.

Caritas-Dienstgeber binden langfristig. 38 % mit mehr als 10 Jahren Betriebszugehörigkeit

9 von 10

Arbeitsverhältnissen sind unbefristet.

13 Mio.

betreute Menschen pro Jahr

Leistungs-portfolio

Altenhilfe

4.119 Einrichtungen
177.396 Mitarbeitende

Eingliede-rungshilfe / Psychiatrie

2.373 Einrichtungen
92.701 Mitarbeitende

Kinder- und Jugendhilfe

11.835 Einrichtungen
193.618 Mitarbeitende

Familienhilfe

994 Einrichtungen
6.685 Mitarbeitende

Weitere soziale Hilfen

4.528 Einrichtungen
41.911 Mitarbeitende

Gesundheitshilfe

1.281 Einrichtungen
258.641 Mitarbeitende

Ein System, das überzeugt – durch Attraktivität und Verlässlichkeit

■ **VON MARCEL BIENIEK**

Geschäftsführer
Geschäftsstelle der Dienstgeberseite der Arbeitsrechtlichen Kommission des Deutschen Caritasverbandes e. V.

Die politische Diskussion behandelt das Tarifrecht der Kirchen und ihrer Wohlfahrtsverbände oft als regulatorische Ausnahme, die es abzubauen – oder wenigstens – kritisch zu hinterfragen gilt. Dabei ist die Tarifsetzung der Kirchen mittels des sogenannten Dritten Wegs ein verlässliches System, das für flächendeckende Tarifbindung und Mitbestimmung steht und sich an gesellschaftliche Veränderungen anpasst. Für den sozialen Sektor, der dringend Personal braucht, ist dies ein Vorteil. Die Politik sollte dieses System daher stützen und stärken.

Ein Ordnungsrahmen, der sich bewährt

Die Gestaltung verlässlicher Arbeitsbedingungen entscheidet über die Zukunft der sozialen Infrastruktur in Deutschland. Das kirchliche Arbeitsrecht garantiert flächendeckenden Schutz und soziale Stabilität für **mehr als 770.000 Beschäftigte in über 25.000 Einrichtungen und Diensten**. Im Wettbewerb der Sozialwirtschaft erweist sich der Dritte Weg als hochgradig leistungsfähig.

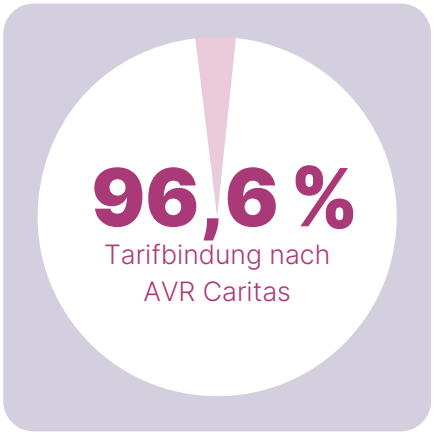
Eine Grundordnung, die mit der Zeit geht

Mit der neuen Grundordnung des kirchlichen Dienstes in der Fassung vom 22.11.2022 hat die katholische Kirche einen tiefgreifenden Paradigmenwechsel vollzogen. Konsequenterweise steht nun nicht mehr die persönliche Lebensführung im Mittelpunkt rechtlicher Bewertungen. Die Verantwortung für das christliche Profil liegt nunmehr primär bei den Trägern und ihren Führungskräften. Private Lebensgestaltung und Beziehungsleben bleiben arbeitsrechtlichen Sanktionen entzogen, **Vielfalt wird ausdrücklich als Bereicherung anerkannt**. Bei Konfessionszugehörigkeit und Kirchenaustritt kommt nun der konkreten Situation des Einzelfalls die entscheidende Rolle zu. Die Kirche und ihre Caritas haben damit bewiesen, dass sie ihre Ordnung aus eigener Kraft an die gesellschaftliche Realität anpasst.

Ein Verfahren, das auf Ausgleich setzt

Das kollektive System des Dritten Wegs beruht auf einem partnerschaftlichen Prinzip. Die Arbeitsbedingungen werden in **paritätisch besetzten Kommissionen** ausgehandelt. Da Beschlüsse eine qualifizierte Dreiviertelmehrheit erfordern, **ist einseitiges Überstimmen ausgeschlossen**. Weil der Dienst am Menschen Vorrang hat, scheiden Streik und Aussperrung aus, um die Versorgung vulnerabler Gruppen nicht zu gefährden. An die Stelle des Arbeitskampfes tritt eine verbindliche Vermittlung, die Blockaden konsequent auflöst.

Wie dynamisch dieser Weg entscheidet, belegt der Spruch des Vermittlungsausschusses der Zentralen Arbeitsrechtlichen Kommission zur Befristung von Arbeitsverträgen. Seit 2024 sind **sachgrundlose Befristungen im Geltungsbereich der Caritas nur in wenigen explizit genannten Ausnahmefällen zulässig**. Das staatliche Recht erlaubt Arbeitgebern dagegen nach wie vor, Arbeitsverträge bis zu zwei Jahre ohne sachlichen Grund zu befristen, und will diese Dauer möglicherweise noch verlängern. Der Dritte Weg erweist sich in der Praxis hier als das progressivere System.



Eine Sozialpartnerschaft, die eingebunden statt ausgegrenzt wird

Gewerkschaften sind in diese Strukturen organisatorisch fest eingebunden. Auf der Mitarbeiterbank der Arbeitsrechtlichen Kommission sind je nach Größe der Kommission **bis zu drei Sitze für Gewerkschaftsvertreter als Minimum reserviert**. Dass Gewerkschaften diese Rechte überwiegend nicht wahrnehmen, ist vor dem Hintergrund der konsensualen Ausgestaltung des Dritten Wegs überaus bedauerlich. Wir laden die Gewerkschaften ein, ihre ablehnende Haltung im Interesse der Beschäftigten aufzugeben und die bereitstehenden Mandate aktiv wahrzunehmen.

Eine Verlässlichkeit, die sich auszahlt

Die Ergebnisse dokumentieren die hohe Attraktivität der Arbeitsbedingungen bei der Caritas. Laut den Erhebungen der Konzertierten Aktion Pflege positionieren sich die Löhne in kirchlichen Pflegeeinrichtungen verlässlich im obersten Segment der gesamten Branchenstruktur. **Die Caritas sichert eine flächendeckende Tarifbindung von nahezu 100 Prozent**. Dies stabilisiert gerade kleinere Organisationen, da 73,7 Prozent unserer Träger weniger als 50 Mitarbeitende beschäftigen. Während auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt erhebliche Teile der Belegschaften ohne Tarifvertrag arbeiten, bleibt der Caritas-Tarif ein verlässlicher Garant. Einmal vereinbarte Bedingungen können von der Dienstgeberseite nicht einseitig gekündigt werden, ein Absinken des Lohnniveaus ist damit effektiv ausgeschlossen. Zudem **erhalten alle Beschäftigten eine dienstgeberfinanzierte betriebliche Altersversorgung** – ein herausragendes Qualitätsmerkmal im Vergleich zum bundesweiten Durchschnitt.

Ein System, das sich weiterentwickelt

Aktuell gestalten Dienstgeber und Dienstnehmer gemeinsam eine grundlegende Reform der Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO), die kurz vor dem Abschluss steht. Die MAVO bildet das kirchliche Äquivalent zum Betriebsverfassungsgesetz und Personalvertretungsgesetz. Parallel treibt die Caritas die Befassung mit dem Thema Unternehmensmitbestimmung voran, um weitere Partizipationsmöglichkeiten von Mitarbeitenden zu prüfen. Die tarifliche Innovationskraft zeigt sich eindringlich in der Tarifreform **AVR 2027**.

Diese Reformschritte entstehen aus eigenem Antrieb. Die Politik muss diese proaktive Dynamik anerkennen und den Dritten Weg als verlässlichen Partner respektieren. Wir fordern den Gesetzgeber auf, gesetzliche Tariföffnungsklauseln konsequent für die Beschlüsse der Arbeitsrechtlichen Kommissionen des Dritten Wegs zu öffnen und die bewährten Freiräume unseres Tarifsystems auch in Zukunft gesetzlich abzusichern. Der Erfolg des kirchlichen Wegs verdient dabei nicht nur ökonomische Anerkennung, sondern auch, als Teil gelebter Vielfalt in Deutschland wahrgenommen zu werden.

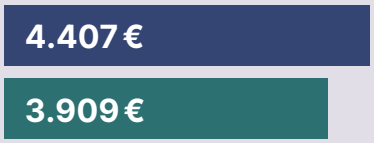
Unser Tarifwerk: Die AVR Caritas

Die Caritas hat ein eigenes Tarifwerk, in dem die Arbeitsbedingungen geregelt sind. **Die Richtlinien für Arbeitsverträge in den Einrichtungen und Diensten des Deutschen Caritasverbandes e. V.** (AVR Caritas) werden von den Arbeitsrechtlichen Kommissionen erarbeitet und beschlossen (Dritter Weg).

Die AVR Caritas regeln die Rechte und Pflichten der etwa 770.000 Mitarbeitenden sowie des Dienstgebers in den bundesweit über 25.000 Einrichtungen und Diensten der Caritas.

Entgelt Fachkraft

Beispiel Caritas-Altenhilfe



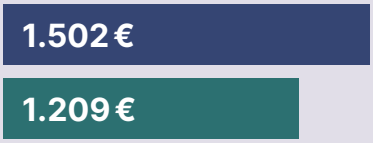
- Caritas-Altenhilfe
- alle Bereiche

Quelle: Entgeltatlas (gewichtete, mittlere Monatsentgelte von Fachkräften, Stand 2025)

Die Caritas zahlt gut – denn soziale Berufe sind nicht nur eine „Berufung", sondern eine professionelle Tätigkeit. Für qualitativ hochwertige Arbeit sind auch attraktive Löhne nötig.

Ausbildungs-vergütung

Beispiel dreijährige Ausbildung



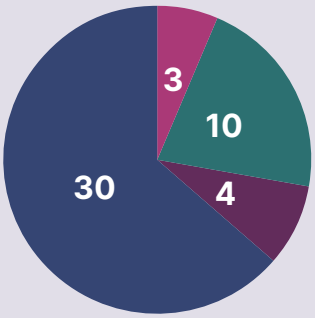
- Caritas-Pflegefachkraft
- Ø alle Bereiche

Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung

Im Wettbewerb um Nachwuchskräfte erweist sich die Caritas als attraktive Arbeitgeberin. Mit mehr als 1.500 Euro verdienen Auszubildende in Pflege und Erziehung fast 300 Euro mehr als Auszubildende im Durchschnitt.

Die AVR legen die Arbeitsbedingungen verbindlich fest. Sie enthalten unter anderem Bestimmungen über die Höhe der Entgelte und die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit, über den Umfang des Erholungsurlaubs und über die Absicherung im Krankheitsfall. Die Mitarbeitenden haben einen Anspruch auf die darin beschriebenen Leistungen – darin enthalten ist auch eine verbindliche, betriebliche Altersvorsorge. Bei den AVR handelt es sich nicht um einen Tarifvertrag im klassischen Sinne. Für ihr Zustandekommen und ihre zwingende Anwendung gelten die Besonderheiten des Kirchlichen Arbeitsrechts. Sie werden durch schriftliche Bezugnahme Bestandteil des Arbeitsvertrags.

Urlaub

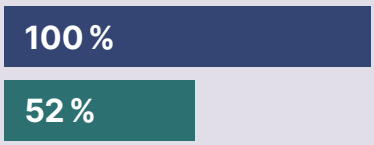


- **30 Tage Erholungsurlaub**
- **3 Exerzitien-Tage**
- **bis zu 10 Tage Zusatzurlaub** (im Krankenhaus)
- **4 Regenerations- und Umwandlungstage** (Sozial- und Erziehungsdienst)

Die Caritas hilft Menschen in Not – das ist oft kräftezehrend. Daher wird Gesundheitsschutz großgeschrieben. Dazu zählen min. 30 Tage Erholungsurlaub sowie Zusatzurlaub für Schicht- und Nachtdienst. Um sich für den beruflichen Alltag zu stärken, sind zudem drei Exerzitien-Tage als Übungen des geistlichen Lebens möglich.

Altersvorsorge

Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung



- **Beschäftigte Caritas**
- **SV-pflichtig Beschäftigte**

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Bei der Caritas ist die betriebliche Altersvorsorge Standard. Sie bietet jedem Mitarbeitenden somit eine starke zweite Säule der Alterssicherung – überwiegend arbeitgeberfinanziert.

Beteiligung von Mitarbeitenden

■ **VON MARC RIEDE FLORIDO MARTINS**

BetrVG, Mitbestimmungsgesetz und Drittelbeteiligungsgesetz gelten für Religionsgemeinschaften nicht, der Gesetzgeber respektiert damit ihr eigenes Ordnungsrecht. Der kirchliche Bereich nutzt diesen Freiraum, um Beteiligung eigenständig und ambitioniert weiterzuentwickeln.

Betriebliche Mitbestimmung

Die katholische Kirche hat mit der Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO) ein eigenständiges System der betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung geschaffen. Die MAVO stellt bei allen Unterschieden, die vorhanden sind, eine äquivalente Regelung zum BetrVG dar. Die MAVO, die im Jahr 2022 ihr 50-jähriges Bestehen feierte, wird kontinuierlich fortentwickelt. Derzeit befindet sie sich in einem umfassenden Reformprozess.

MAVO-Reformprozess

Im Mai 2023 nahm eine Arbeitsgruppe die Arbeit zur **grundlegenden Novellierung der Rahmen-Mitarbeitervertretungsordnung** (Rahmen-MAVO) auf. Ihr gehören Vertreterinnen und Vertreter der Dienstgeber- und Dienstnehmerseite des Arbeitsrechtsausschusses (ARA) und der Zentralen Arbeitsrechtlichen Kommission (ZAK) sowie weiterer caritativer und kirchlicher Organisationen, Gremien und Fachverbände an.

Nach Vorlage eines ersten Entwurfs im Jahr 2025 wurde ein Anhörungsverfahren durchgeführt. Derzeit arbeitet die Arbeitsgruppe an einem konsolidierten Entwurf, der die Rückmeldungen im Anhörungsverfahren aufgreift.

Anschließend wird dieser überarbeitete Entwurf verschiedenen kirchlichen Akteuren zur Stellungnahme vorgelegt. Nach Abschluss dieses weiteren Verfahrensschrittes soll der Entwurf zusammen mit einer Erläuterung, den eingegangenen Rückmeldungen sowie einer Dokumentation der Änderungsvorschläge der Vollversammlung des Verbands der Diözesen Deutschlands (VDD) zur Beratung und Beschlussfassung vorgelegt werden. Mit einer Befassung ist noch im Laufe des Jahres 2026 zu rechnen.

Bisherige Ergebnisse der Arbeitsgruppe

Die bislang erarbeiteten Vorschläge betreffen vor allem zahlreiche Bereiche der Rahmen-MAVO: Die **Digitalisierung der MAV-Arbeit** (u. a. digitale Sitzungen und Mitarbeiterversammlungen), **Vereinfachungen bei Bildung und Wahlrecht der MAV** sowie reduzierte Formerfordernisse in der Zusammenarbeit mit dem Dienstgeber, und eine Ausweitung der Beteiligungsrechte, etwa **neue Mitwirkungstatbestände** und überarbeitete Stellungnahmefristen. Zudem sollen Abgrenzungsfragen aus der Praxis geklärt werden, etwa zum Kreis leitender Mitarbeitender und zum Ausschluss vom passiven Wahlrecht. Der Dritte Weg stellt sich damit einer der grundlegendsten Reformen seit Bestehen der MAVO.

Aktuelle Informationen zur MAVO-Reform unter: **caritas-dienstgeber.de/mavo-reform**

Unternehmensmitbestimmung

Die bischöflichen Erläuterungen zur Grundordnung des kirchlichen Dienstes vom November 2022 enthalten einen Prüfauftrag zur erweiterten Mitbestimmung. Dem Gedanken der Dienstgemeinschaft folgend, soll untersucht werden, ob und wie Mitarbeitende an wirtschaftlichen und unternehmerischen Entscheidungen kirchlicher Träger beteiligt werden können. Der Arbeitsrechtsausschuss der ZAK hat dazu eine Initiative zur Einrichtung einer Arbeitsgruppe „Unternehmensmitbestimmung" eingebracht. Im Dezember 2024 beschloss der VDD-Verbandsrat, das Thema derselben Arbeitsgruppe zu übertragen, die bereits mit der MAVO-Novellierung befasst ist. **Nach Abschluss dieser Arbeiten, voraussichtlich im Herbst 2026, wird sich die Gruppe der Unternehmensmitbestimmung widmen**. Dabei dürften auch die bislang unveränderten Regelungen zur wirtschaftlichen Mitbestimmung auf Einrichtungsebene (§§ 27a ff. Rahmen-MAVO) erneut aufgegriffen werden.

Bei allen Überlegungen sind die Strukturen des kirchlich-caritativen Bereichs zu berücksichtigen. Von rund 6.200 Caritas-Rechtsträgern haben nur 323 mehr als 500 und 49 mehr als 2.000 Beschäftigte, 94 Prozent bleiben darunter. Staatliche Unternehmensmitbestimmung setzt regelmäßig erst ab 500 bzw. 2.000 Beschäftigten an – nach dem Drittelbeteiligungsgesetz betrifft das bundesweit etwa 1.500 Unternehmen, nach dem Mitbestimmungsgesetz rund 650. Für Religionsgemeinschaften und ihre karitativen und erzieherischen Einrichtungen gelten diese Gesetze jedoch nicht. Ebenso wenig wie für zahlreiche nichtkirchliche freigemeinnützige Träger, die vielfach in direktem Wettbewerb zu kirchlichen Einrichtungen stehen. Eine ausschließlich kirchliche Regelung könnte diesen Wettbewerb durch höhere Kosten, zusätzliche organisatorische Anforderungen oder weniger unternehmerische Flexibilität belasten. Hinzu kommt, dass der kirchliche Bereich mit Stiftungen, Vereinen und Gesellschaften bürgerlichen Rechts Rechtsformen umfasst, für die das staatliche Recht keine Vorbilder liefert. Eigenständige Lösungsansätze sind daher nötig.

Mitbestimmung

ist bei der Caritas Standard, nicht die Ausnahme. 99 % der Mitarbeitenden mit betrieblicher Interessenvertretung

Erste Erfahrungen gibt es bereits. Die Mitarbeitervertretungsordnung des Bistums Osnabrück regelt die Beteiligung von Mitarbeitervertretern in Aufsichtsgremien. Auch im Rahmen befristeter Notlagenregelungen, die Abweichungen von den Arbeitsvertragsrichtlinien des Deutschen Caritasverbandes e. V. (AVR Caritas) ermöglichen, wurde eine solche Beteiligung in der Vergangenheit häufig als Ausgleich vereinbart und bestand teils über das Ende der jeweiligen Regelung fort. Diese Erfahrungen bieten wertvolle Anknüpfungspunkte für den anstehenden Prozess, den der kirchlich-caritative Bereich aus eigener Initiative angeht.

Unternehmensmitbestimmung

Die gesetzliche Ausgestaltung der Unternehmensmitbestimmung findet sich insbesondere im Mitbestimmungsgesetz (MitbestG), im Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) sowie im Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG). Diese Regelungen gelten ausdrücklich nicht für Religionsgesellschaften sowie deren karitative und erzieherische Einrichtungen (§ 1 Abs. 4 Satz 2 MitbestG; § 1 Abs. 2 Satz 2 DrittelbG). Im katholischen Bereich wird jedoch an eigene Regelungen zur Unternehmensmitbestimmungen gearbeitet.

Fachkräfte-mangel

■ VON DR. PASCAL KRIMMER

Sozialwirtschaft unter demografischem und ökonomischem Druck: Was braucht es, um die Handlungsfähigkeit der Caritas zu sichern?

Die Caritas wächst – seit 2020 um mehr als 10 Prozent. Doch ihre personellen Ressourcen wachsen nicht im gleichen Tempo wie die gesellschaftlichen Bedarfe.

Zudem trifft die Caritas eine doppelte demografische Herausforderung: Eine alternde Gesellschaft benötigt mehr Pflege, Betreuung, Beratung und Unterstützung. Gleichzeitig wird auch die Belegschaft älter. Rund 31 Prozent der Caritas-Beschäftigten sind mindestens 55 Jahre alt. Besonders sichtbar wird diese Entwicklung in der Langzeitpflege, in der die Belegschaft besonders alt ist. **Schichtarbeit, hohe Fehlzeiten und belastende Arbeitsbedingungen** erschweren hier zudem die Personalbindung und sind **ein Grund für den höchsten Teilzeitanteil** in diesem Hilfebereich der Caritas.

Die Zahl der Menschen, die soziale Dienstleistungen benötigen, steigt somit in einer Phase, in der das Arbeitskräfteangebot zurückgeht. Die Frage lautet deshalb nicht nur, wie zusätzliche Fachkräfte gewonnen werden können. Ebenso wichtig ist, wie vorhandene Beschäftigte länger, gesund und mit zur persönlichen Situation passenden Arbeitszeiten im Beruf bleiben können.

Personalprobleme stärker als in der Gesamtwirtschaft

86 Prozent der befragten Caritas-Rechtsträger benennen Schwierigkeiten bei der Deckung ihres Fachkräftebedarfs. Das ist wenig verwunderlich, da in der Sozialwirtschaft viele Berufsbilder mit großen Arbeitskräfteengpässen arbeiten – zu nennen sind insbesondere Pflegekräfte aber auch therapeutische Berufe sowie pädagogische Tätigkeiten. In der Gesamtwirtschaft nennen dieses Problem

Beispiel Caritas-Altenhilfe

Fünf politische Forderungen der Caritas-Dienstgeber

1. Tarifliche Personalkosten vollständig und zeitnah refinanzieren.
2. Vertretungs-, Ausfall- und Springerkonzepte finanzieren, damit Dienstpläne verlässlich und gesundheitsgerecht bleiben.
3. Kinderbetreuung und Pflegeunterstützung ausbauen – auch in Randzeiten, an Wochenenden, in Ferien und Notfällen.
4. Attraktivität von Vollzeitbeschäftigung stärken.
5. Ausbildung und Qualifizierung als Investition in die Zukunft begreifen.

hingegen nur rund 64 Prozent der Betriebe. Hohe Fehlzeiten und Vertretungsbedarf beschäftigen zusätzlich 64 Prozent der Caritas-Rechtsträger, aber nur rund 27 Prozent der Betriebe insgesamt.

Die Schwierigkeiten zeigen sich genauso bei der Stellenbesetzung. 84 Prozent der betroffenen Rechtsträger erhielten **keine geeigneten Bewerbungen**, bei 48 Prozent gingen zumindest auf einzelne Stellen gar keine Bewerbungen ein. 38 Prozent berichten, dass das Stellenangebot abgelehnt wurde. Bewerber können unter vielen verfügbaren offenen Stellen in der Sozialwirtschaft wählen.

Teilzeit als Potenzial – aber nicht als einfache Reserve

63,4 Prozent der Caritas-Beschäftigten arbeiten in Teilzeit – in der Altenhilfe sogar 73,5 Prozent. Dieses Potenzial lässt sich jedoch nicht ohne Weiteres nutzen. Viele Teilzeitstellen entsprechen den Wünschen der Beschäftigten und ermöglichen die **Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Sorgearbeit**. Ein wesentlicher Grund hierfür ist auch der hohe Frauenanteil von rund 80 Prozent bei der Caritas.

Politische Handlungsfelder zur Sicherung der Handlungsfähigkeit

Viele Dienste und Einrichtungen der Caritas bieten ihre Leistungen an 365 Tagen sowie Tag und Nacht an. Die Beschäftigten müssen die häufig sehr fordernden Tätigkeiten daher auch zu ungünstigen Zeiten erbringen. Eine verlässliche Dienstplanung und lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle sind daher neben den attraktiven Löhnen im Bereich der Caritas der Schlüssel zur Personalbindung und -gewinnung. Damit das vor Ort gelingen kann, braucht es neben guter Führung auch entsprechende politische Rahmenbedingungen.

Caritaspanel

Mit dem Caritaspanel verfügen die Caritas-Dienstgeber seit mehr als 10 Jahren über ein Instrument, das Veränderungen in den Diensten und Einrichtungen der Caritas auf Grundlage der Angaben von 277 Rechtsträgern abbildet. Die Stichprobe der letzten Erhebung von 2024 repräsentiert rund 135.000 Beschäftigte in etwa 3.500 Betrieben.

Die empirischen Befunde zeigen, dass die Caritas auf wichtigen Stärken aufbauen kann: hohe Arbeitsplatzsicherheit, sinnstiftende Tätigkeiten, tariflich abgesicherte Vergütung und eine vielfach langfristig gebundene Belegschaft. Damit diese Potenziale wirksam bleiben, müssen Bund, Länder, Kommunen und Leistungsträger Personalpolitik, Versorgungsplanung und Finanzierung künftig als gemeinsame strukturpolitische Aufgabe behandeln.

Weniger Leiharbeit, mehr Flexibilität: Springerpools in der Pflege rechtlich stärken

■ VON CHRISTIAN SCHULZ

Träger der Caritas entwickeln eigenständig Lösungen, um Personalausfälle in der Pflege aufzufangen. Interne Springerpools zeigen, wie das gelingen kann. Will ein Träger dieses Modell jedoch über die eigenen Einrichtungen hinaus ausweiten, stößt er an arbeitsrechtliche Grenzen. Hier könnte der Gesetzgeber Abhilfe schaffen.

Personalnot mit wirtschaftlichem Druck im Rücken

Stationäre Pflegeeinrichtungen müssen rund um die Uhr eine kontinuierliche und qualitativ hochwertige Versorgung sicherstellen. Dafür braucht es ausreichend Personal, doch das ist knapp. Hohe Teilzeitquoten, krankheitsbedingte Ausfälle und der Fachkräftemangel treffen auf einen erheblichen wirtschaftlichen Druck und lassen den Einrichtungen nur begrenzten Spielraum. Hinzu kommt, dass für die Wirtschaftlichkeit regelmäßig eine hohe Auslastung erforderlich ist; nach Erfahrungswerten liegt sie bei rund 97 Prozent und höher.

Wird der erforderliche Personalschlüssel unterschritten, bleibt angesichts des Fachkräftemangels kurzfristig häufig nur **der Rückgriff auf Leiharbeit. Diese ist jedoch vergleichsweise teuer**. Zudem erschwert der wechselnde Einsatz externer Kräfte die Identifikation mit der Einrichtung, ihren Abläufen und Qualitätsanforderungen.

Der interne Springerpool als Antwort

Viele Träger reagieren darauf mit sogenannten „internen Springerpools“. Bei einer größeren Zahl an Mitarbeitenden und Einrichtungen ist zu jedem Zeitpunkt irgendwo Vertretung nötig, sei es durch Urlaub, Fortbildung, Elternzeit oder kurzfristige Ausfälle. **Der einzelne Anlass ist nicht vorhersehbar, der Vertretungsbedarf insgesamt aber sehr wohl**. Springer erhalten daher einen festen Dienstplan mit klar definiertem Stundenumfang, lediglich der jeweilige Einsatzort steht erst kurzfristig fest. Dieses Modell eignet sich besonders für zwei Gruppen: für Berufsanfänger, die volle Arbeitskraft einbringen können, aber noch keine dauerhafte Verantwortung in einer festen Einrichtung übernehmen können oder wollen und für Mitarbeitende, die aus familiären Gründen nur zu bestimmten Zeiten verfügbar sind. Zusätzlich lässt sich der Springerpool gezielt zur Bindung von Auszubildenden nutzen. Wer als Springer verschiedene Häuser kennenlernt, findet häufig ein "Lieblingshaus" und wird dort perspektivisch fest eingesetzt.

Für den Träger bietet dieses Modell gleich mehrere Vorteile. Der Einsatz interner Ressourcen stärkt die Bindung der Mitarbeitenden an den Dienstgeber und sorgt zugleich für mehr Kontinuität in den Abläufen. **So lässt sich die Pflegequalität über die verschiedenen Einrichtungen hinweg verlässlicher sichern als mit externem Personal**.

Praxisbeispiel Caritas Dortmund

Die Caritas Dortmund betreibt sieben stationäre Pflegeeinrichtungen sowie über die Caritas-Sozialstationen eine ambulante Pflege, hinzu kommen teilstationäre und weitere vorgelagerte Dienste. Insgesamt sind in diesem Bereich rund 1.200 Menschen beschäftigt.

Vor rund zehn Jahren hat die Caritas Dortmund für die pflegerischen Tätigkeiten einen internen Springerpool, das sog. Care-Team, geschaffen. Aktuell arbeiten dort ca. 20 Pflegefachkräfte und Pflegehilfskräfte, die keiner Einrichtung fest zugeordnet sind. Der Bereich soll ausgeweitet werden. Der Pool wird zentral geleitet und finanziert sich anteilig aus dem kalkulatorischen Anteil für Krankheitsvertretungen. Die Mitarbeitenden werden je nach Bedarf im stationären, im ambulanten oder sogar bereichsübergreifend eingesetzt ("cross over"). Anreiz für die Mitarbeitenden ist neben einer geldlichen Kompensation für den Einsatz in wechselnden Einrichtungen ganz besonders die stabilen Einsatzzeiten.

Die Grundidee ist ein befristeter Einsatz im Pool, aus dem heraus Mitarbeitende ihre bevorzugte Einrichtung finden und dort dauerhaft übernommen werden. Tatsächlich hat sich aber gezeigt, dass es für die Entwicklung des Care-Teams hilfreich ist, dass einige Mitarbeitende dauerhaft im Springerpool verbleiben.

Die rechtliche Grenze

So gut das Modell innerhalb eines Rechtsträgers funktionieren kann, so klar stößt es an seine Grenzen, sobald die Einheit nicht groß genug ist und eine Ausweitung erforderlich ist. Für kleinere Träger würde sich ein rechtsträgerübergreifender Pool anbieten, etwa zwischen zwei benachbarten Caritas-Rechtsträgern.

Genau das ist arbeitsrechtlich jedoch nicht ohne weiteres möglich. Werden Mitarbeitende rechtsträgerübergreifend eingesetzt, zum Beispiel zwischen zwei benachbarten Caritasverbänden, die satzungsgemäß überschneidungsfrei jeweils für einen Kreis oder eine Kommune zuständig sind, handelt es sich um Arbeitnehmerüberlassung im Sinne des AÜG.

Politische Forderung

Der Gesetzgeber hat bereits ermöglicht, Personalpools zu schaffen, und gleichzeitig versucht, wirtschaftliche Anreize für die Beschäftigung von Leiharbeitskräften in der Pflege zu vermeiden. Hilfreich wäre jedoch **ein Rahmen, der rechtsträgerübergreifende Springerpools für gemeinnützige Träger in der Sozialwirtschaft ermöglicht, ohne den Umweg über AÜG-pflichtige Zeitarbeit**. Das setzt voraus, bürokratische und rechtliche Hürden gezielt abzubauen und bestehende Vorbehalte gegenüber flexiblen Beschäftigungsmodellen zu überwinden. Denkbar wäre etwa eine Ausnahmeregelung im AÜG für die Zusammenarbeit gemeinnütziger Träger, sofern diese tarifgebunden sind oder kirchliche Arbeitsbedingungen anwenden. Die Praxis hat für ein drängendes Problem bereits eine Lösung entwickelt – nun ist der Gesetzgeber gefordert, ihr den nötigen Spielraum zu geben.

Die Bildungskrise in Deutschland

■ **VON ROBIN LIPPA**

Die Bildungskrise gefährdet die Versorgungssicherheit in der Sozialwirtschaft. Warum der Nachwuchs fehlt, lässt sich neben demografischen Gründen bis in die Bildungsbiografien zurückverfolgen, lange bevor jemand eine Bewerbung schreibt. Die Politik muss Fachkräftesicherung deshalb auch als Bildungsfrage verstehen.

Bildungspolitik ist Arbeitsmarktpolitik

Die öffentliche Debatte über die deutsche Bildungslandschaft bleibt fragmentiert. PISA-Ergebnisse, fehlende Kitaplätze und unbesetzte Stellen werden noch zu sehr als getrennte Baustellen behandelt. Laut Nationalem Bildungsbericht 2026 bewegen sich die politischen Steuerungsimpulse überwiegend in kleinteiligen Einzelmaßnahmen. Für die Jahre 2024 bis 2026 haben die Bundesländer 347 solcher Programme aufgelegt. Der Großteil davon setzt jedoch erst in der Schule an, während sich die **soziale Bildungsschere bereits vor dem Schuleintritt öffnet**.

Die Politik bleibt bislang vor allem beim quantitativen Ausbau von Kitaplätzen stehen. Erfolg wird daran gemessen, wie viele Betreuungsplätze existieren, nicht daran, wie gut frühkindliche Bildung und Sprachförderung gelingen. Ein bundesweit uneinheitliches Niveau bei den Schulabschlüssen erschwert es zusätzlich zu erkennen, ob die tatsächliche Ausbildungsreife gesichert ist. **Wenn die frühe Förderung die Basiskompetenzen nicht sichert, schrumpft entsprechend auch das Fundament qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber** für die sozialen Berufe von morgen. Bildungspolitik ist damit auch vorausschauende Arbeitsmarktpolitik und muss frühkindliche Bildung als verpflichtende Säule qualitativ absichern.

Wo die Bildungsschere früh aufgeht

Der aktuelle Bildungsbericht zeigt, **wie stark der Schulerfolg von der sozialen Herkunft abhängt**. Laut Unicef-Forschungsinstitut Innocenti (2026) erreichen in der privilegierten Herkunftsgruppe 90 Prozent der Jugendlichen die Mindeststandards im Lesen und Rechnen, im nicht-privilegierten Fünftel sind es nur 46 Prozent. Diese Lücke wirkt sich unmittelbar auf die Ausbildungsreife aus und erschwert den dauerhaften Einstieg in den Arbeitsmarkt. Für die Sozialwirtschaft ist das mehr als ein gesellschaftliches Problem, denn es führt direkt in den Fachkräfteengpass, den die Branche schon heute spürt.

Der Übergang ins Nichts

Rund acht Prozent eines Jahrgangs verlassen laut Nationalem Bildungsbericht (2026) die Schule ohne Abschluss. Statt ihnen einen direkten Weg in die Praxis zu eröffnen, landen laut Statistischem Bundesamt (2024) weit über 240.000 Jugendliche jährlich im schulischen Übergangssektor, in Sonderprogrammen ohne Aussicht auf einen Berufsabschluss. Diese Warteschleife bindet Arbeitskräftepotenzial, während gleichzeitig die Vertragslösungsquoten in den sozialen Berufen steigen. Der Nachwuchs fehlt damit nicht allein wegen mangelnden Interesses, sondern auch, weil ihn die vorhandenen Strukturen zu selten auf einen direkten Einstieg vorbereiten.

Wie dringend das für die Caritas ist, zeigt das aktuelle Caritaspanel. **86 Prozent der Organisationen stufen die Fachkräftesicherung als drängendste Existenzfrage ein, jede sechste Stelle bleibt unbesetzt**.

Ungleiche Chancen zwischen Schule und Ausbildung

Auch bei der Bildungsfinanzierung zeigt sich ein Ungleichgewicht. Während die öffentliche Hand stark in akademische Bildungswege investiert, kämpfen Berufsschulen laut Kommunalpanels seit Jahren mit Ausstattungsdefiziten. Das setzt sich bei den Rahmenbedingungen für die Lernenden fort. Anders als Studierende profitieren Auszubildende in sozialen Fachschulen kaum von staatlich subventioniertem Wohnraum. Solche **Unterschiede schwächen die Attraktivität sozialer Berufe** zusätzlich und erschweren den Übergang in die Praxis.

Anerkennung als Nadelöhr

Auch international ausgebildete Fachkräfte finden schwer Zugang zum Arbeitsmarkt. Laut Nationalem Bildungsbericht (2026) führten im Erzieherbereich zuletzt nur 23 Prozent der Anerkennungsverfahren zu einer vollen Gleichwertigkeit. Für viele qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber bedeutet das lange Wartezeiten, bevor sie überhaupt arbeiten dürfen – ein Potenzial, das die Sozialwirtschaft angesichts des Personalbedarfs eigentlich nicht ungenutzt lassen kann.

Politische Handlungsaufforderungen an die Gesetzgebung

Der Gesetzgeber darf die Debatte über Qualitätsstandards nicht länger isoliert von der Personalrealität führen.

- Wer ambitionierte Rechtsansprüche auf Ganztagsbetreuung beschließt, steht in der Pflicht, das notwendige Personalangebot strukturell abzusichern. Ein politisches Soll ohne operatives Können führt zur dauerhaften Überlastung der Beschäftigten innerhalb und außerhalb der Caritas-Landschaft. Die strukturellen Probleme verlangen insbesondere politische Reformen, die an den Bruchstellen der Bildungskette ansetzen.
- Die Politik muss Kindertagesstätten flächendeckend als genuine Orte der frühkindlichen Bildung, Sprache und Integration fördern. Verbindliche Qualitätsstandards und bundesweit verlässliche Personalschlüssel müssen Vorrang vor rein quantitativer Platzverwaltung erhalten. Nur eine frühe, verpflichtende Sprachförderung in allen Bundesländern gleicht herkunftsbedingte Startnachteile wirksam aus.
- Der Übergang von der Schule in den Beruf muss reformiert werden. Bund und Länder müssen den Übergangssektor straffen, schulische Warteschleifen abbauen und direkte, praxisnahe Einstiege in der Sozialwirtschaft rechtlich ermöglichen, die von Beginn an voll auf eine spätere Ausbildung angerechnet werden.

Die gesellschaftlichen Folgekosten des Zögerns übersteigen jeden finanziellen Aufwand für sofortige Reformen. Befähigung ist das Fundament für gesellschaftliche Wertschöpfung. Die Politik muss die strukturellen Rahmenbedingungen jetzt herstellen.

Ihre Ansprechpartner

Johannes Brumm
Sprecher der Dienstgeberseite der Arbeitsrechtlichen Kommission des Deutschen Caritasverbandes e. V.

0761 200-792
sprecher@caritas-dienstgeber.de

Marcel Bieniek
Geschäftsführer
Geschäftsstelle der Dienstgeberseite der Arbeitsrechtlichen Kommission des Deutschen Caritasverbandes e. V.

0761 200-786
marcel.bieniek@caritas.de

Robin Lippa
Referent Public Affairs
Geschäftsstelle der Dienstgeberseite der Arbeitsrechtlichen Kommission des Deutschen Caritasverbandes e. V.

0761 200-781
robin.lippa@caritas.de

Aktuelle Informationen auf
www.caritas-dienstgeber.de

Impressum

Herausgeber
Inhaltlich verantwortlich:
Dienstgeberseite der Arbeitsrechtlichen Kommission des Deutschen Caritasverbandes e. V.
Dreisamstraße 15
79098 Freiburg
Residenzstraße 90
13409 Berlin
0761 200-792
info@caritas-dienstgeber.de

Redaktion
Robin Lippa, Sylvia Lutz-Munder
Korrektorat: Constanze Schira

Gestaltung
Peer Mucks (muxpp.de)

Fotos
Michel Buchmann, Peer Mucks

Druck
Flyeralarm

Beiträge zu aktuellen Geschehnissen beziehen sich auf den Stand zum Redaktionsschluss (14. September 2026).

Anbieter im Rechtssinne:
Deutscher Caritasverband e. V.
Karlstraße 40
79104 Freiburg
info@caritas.de

Vereinsregister: VR 570 beim Amtsgericht Freiburg
gesetzliche Vertreterin: Präsidentin Eva Maria Welskop-Deffaa
USt!D: DE 142116307

Registrierter Interessenvertreter nach Lobbyregistergesetz, Registernummer: R000896
EU-Transparenz-Registriernummer: 04903991238-83