



Alexis Fritz | Georg Hofmeister (Hg.)

# Attraktiver Arbeitsplatz Caritas

Eine Unternehmenskultur, die hält, was sie verspricht

LAMBERTUS

# 3 **Ausblick**

## **Caritasunternehmen: Viele Chancen und große Herausforderungen**

*Hans Jörg Millies*

Noch bis vor wenigen Jahren hat kaum jemand die Begriffe „Attraktivität“ und „Arbeitsplatz“ in einem Atemzug genannt. Heute dagegen gibt es zu diesem Begriffspaar Literatur und Veranstaltungen in großer Zahl.

Was aber führte zu diesem Sinneswandel, in Unternehmen nicht nur Arbeit anzubieten, sondern diese für die Arbeitnehmer attraktiv gestalten zu wollen? Die Antwort auf diese Frage liefert die Demografie. In Deutschland sinkt – trotz Zuwanderung – die Bevölkerungszahl. Die Geburtenraten liegen so niedrig wie in kaum einem anderen Land der Welt<sup>1</sup>, die Zahl der Berufstätigen wird kleiner, die Zahl der älteren Menschen dagegen wächst in den nächsten Jahren deutlich an. Einer kleiner werdenden Gruppe Erwerbstätiger steht in der Sozialwirtschaft eine steigende Zahl von Klienten und Patienten gegenüber. In einer Reihe sozialer Berufe zieht diese Entwicklung schon heute einen Fachkräftemangel nach sich, dem Arbeitsmarkt stehen weniger Bewerber/innen zur Verfügung, als es Angebote an freien Arbeitsplätzen gibt. In einem Text der Hans-Böckler-Stiftung wird dies konkretisiert: „Gab es im Jahr 2013 rund 2,6 Millionen Pflegebedürftige in Deutschland, werden es 2030 nach Prognosen des Statistischen Bundes-

---

<sup>1</sup> Deutschland liegt mit 8,42 Lebendgeburten pro Jahr bezogen auf 1.000 Einwohner auf dem sechszehnten Platz der Weltrangliste: <http://www.laenderdaten.de/bevoelkerung/geburtenrate.aspx>. Laut Statistischem Bundesamt hat „die aktuelle hohe Zuwanderung (...) nur sehr eingeschränkte Auswirkungen auf die langfristige Bevölkerungsentwicklung.“ [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/01/PD16\\_021\\_12421.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/01/PD16_021_12421.html) .

amtes weit mehr als drei Millionen sein. In der Altenpflege arbeitet derzeit etwa eine Million Menschen und es herrscht dramatischer Fachkräftemangel.<sup>2</sup>

Der Deutsche Caritasverband hat eine Studie in Auftrag gegeben, die dies im Hinblick auf die sozialen Berufe analysiert: „Der Arbeitsmarkt für soziale Berufe“<sup>3</sup>. Nach dieser Untersuchung kamen im Jahr 2014 in der Altenpflege auf 100 bei der Bundesanstalt für Arbeit gemeldete Stellen nur 42 arbeitssuchende Altenpfleger/innen. In der Gesundheits- und Krankenpflege dagegen immerhin auf 100 gemeldete Stellen noch 82 Arbeitssuchende.<sup>4</sup> Bei Ärzten beträgt die Arbeitslosenquote weniger als 1%, somit herrscht in diesem Beruf Vollbeschäftigung.<sup>5</sup> In den Erziehungsberufen, der Sozialarbeit und der Sozialpädagogik herrscht dagegen kein Fachkräftemangel.

Fachkräftemangel wirkt beflügelnd auf Unternehmerinnen und Unternehmer. Sie müssen sich jetzt fragen, wie sie die benötigten Fachkräfte dennoch gewinnen können. Die Antwort auf diese Frage wird in der Attraktivität der angebotenen Arbeitsplätze gesucht. Dass die sogenannte Generation Y attraktive Arbeitsplätze auch aus ihrem eigenen Selbstverständnis heraus fordert, sei dabei am Rande erwähnt.

Diese Attraktivität hängt eng mit der Unternehmenskultur zusammen. Da es sich hierbei um eine zentrale Größe im Hinblick auf die Attraktivität eines Unternehmens handelt, soll sie ein wenig näher beleuchtet werden. Man unterscheidet bei Unternehmenskulturen zwischen sichtbaren, formellen und unsichtbaren, informellen Merkmalen.<sup>6</sup>

Beispiele für die sichtbaren formellen Merkmale lauten:

- *Leitbilder, Visionen, Mission, Statements,*
- *offizielle, deklarierte Werte,*
- *Regeln, Prozesse, Strukturen.*

Unsichtbare und informelle Merkmale sind zum Beispiel:

- *gelebte Werte,*
- *verdeckte Regeln und Tabus,*
- *Umgangsformen,*
- *Menschenbild.*

---

2 [http://www.boeckler.de/61693\\_61703.htm](http://www.boeckler.de/61693_61703.htm).

3 Orlanski, Caritas-Studie.

4 Vgl. Orlanski, Caritas-Studie, 4.

5 Vgl. Orlanski, Caritas-Studie, 17.

6 Vgl. Kriegler, Praxishandbuch, 127.

Sowohl die formellen als auch die informellen Merkmale der Unternehmenskultur, wie sie nach innen gelebt und nach außen sichtbar werden, müssen für potentielle Bewerber attraktiv sein.

Wenn die Unternehmenskultur im Hinblick auf die Gewinnung und die Bindung von Mitarbeitenden so bedeutsam ist, dann lohnt es anzusehen, wie diese Kultur in der Caritas aussieht. Dabei gilt es erneut, formell und informell zu unterscheiden. Zum einen gibt es das Formelle, beispielsweise „Leitlinien unternehmerischen Handelns der Caritas“<sup>7</sup> oder „Merkmale verbandlicher Caritasidentität“<sup>8</sup>. In diesen Texten wird beschrieben, was die Caritas unter einer „Dienstgemeinschaft und Kultur des Unternehmens der Caritas“<sup>9</sup> versteht oder was „Kennzeichen von Caritasorganisationen“<sup>10</sup> sind bzw. wie sich die Caritas grundsätzlich die „Haltung und Umgang von Mitarbeitenden und Leitenden“<sup>11</sup> vorstellt.

Diesem Formellen steht die gelebte Wirklichkeit der über 24 000 Einrichtungen der Caritas in ca. 8 250 rechtlich unabhängigen Unternehmen gegenüber. Primär erfolgt die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer konkret erlebten Einrichtung als Arbeitsstätte. Die persönliche Verbindung bezieht sich nicht auf die abstrakte Größe „Caritas“.

Diese vielfältigen informellen und gelebten Kulturen kann man anhand der oben genannten Merkmale näher beschreiben, vor allem aber kann man an ihnen arbeiten, sie gestalten. Dabei ist der gemeinsame Rahmen der Caritas, wie er beispielhaft in den genannten Papieren gesetzt wird, zu beachten. Was aber, wenn ein Caritasunternehmen negativ auffällt, aus dem gemeinsamen Rahmen fällt? Den Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden gewinnt kein Unternehmen, dessen interne Kultur nicht stimmt. Ein solches Unternehmen unter dem Dach der Caritas kann weitreichenden Schaden für den Gesamtverband anrichten.

Aber auch ohne große Skandale kann ein schlechtes Image entstehen. Ein abgewiesener Bewerber, der sich unangemessen behandelt fühlt, wird diese Erfahrungen vielen weiter erzählen. Über die sozialen Netzwerke können sich solche Erfahrungen rasant verbreiten. Es ist nicht nur aufgrund unserer Werthaltung zwingend erforderlich, wertschätzend und professionell auch denen zu begegnen, denen wir keinen Arbeitsplatz anbieten können.

---

7 Deutscher Caritasverband, Leitlinien, 31.

8 Deutscher Caritasverband, Merkmale.

9 Deutscher Caritasverband, Leitlinien, 32.

10 Deutscher Caritasverband Merkmale, 2.

11 Deutscher Caritasverband, Merkmale, 2.

Beim „Employer Branding“, der Markenbildung als Arbeitgeber geht es darum, wie ein Unternehmen strategisch gezielt eine positive Außenwahrnehmung aufbaut. Diese wird wesentlich durch die Innenwirkung, also die Kultur des Unternehmens im Umgang mit dem eigenen Personal, bestimmt. Denn „Employer Branding (ist) ... ein Prozess der Organisationsentwicklung, sogar der Identitäts- und Kulturentwicklung, und erst nachgelagert ein Prozess des Marketings. Gute Arbeitgebermarken entspringen im Inneren des Unternehmens und prägen es von innen“.<sup>12</sup> Folglich wird es dauerhaft nicht gelingen, ein Bild nach außen aufzubauen, dem die innere Realität nicht entspricht. Als Vertreter des Deutschen Caritasverbandes werden wir wiederholt aufgefordert, Arbeitgeber-Markenbildung zu betreiben. Schließlich können wir auf der faktisch bestehenden und bekannten Marke „Caritas“ aufbauen. Richtig daran ist, dass die Caritas in Deutschland sehr bekannt ist und auf viel positive Resonanz stößt. Ebenso richtig ist allerdings auch, dass der Deutsche Caritasverband rund 8 250 Unternehmen mit einer Vielzahl an Kulturen umfasst. Da reicht es für eine Markenbildung nicht, auf die übergeordneten Leitlinien zu verweisen. Diese spiegeln nicht die gelebte Realität der Unternehmen wieder.

Die Vergütungen in der Caritas sind attraktiv, hierauf können und müssen wir im Wettbewerb um Fachkräfte hinweisen. Sie erfolgen nach den AVR und können sich nicht nur im Vergleich zu anderen Wohlfahrtsverbänden sehen lassen, sondern dem Vergleich mit gewerblichen Unternehmen standhalten. Hierzu hat „Wohlfahrt Intern“ umfangreiche Untersuchungen angestellt<sup>13</sup>, mit dem Ergebnis, dass die Wohlfahrt allgemein und speziell die Caritas mit ihrer Vergütung zum Teil deutlich über anderen Wirtschaftszweigen liegen.

Es gibt aber auch noch einiges zu tun, so beispielsweise in Bezug auf Diversity, also der Frage nach der Toleranz, mit der Unterschieden in der Caritas begegnet wird. Diese Unterschiede betreffen unter anderem die verschiedenen Wertvorstellungen von jüngeren und älteren Menschen, die kulturelle Identität oder den Glauben oder auch die sexuelle Orientierung. Der Umgang mit Diversität ist in den letzten Jahren in der Gesellschaft insgesamt und speziell auch in der Caritas offener geworden und mehr auf Akzeptanz gerichtet. Als konfessionell gebundene Arbeitgeber haben Caritasträger hier Entwicklungsbedarf.

Womit Caritasrechtsträger weiterhin werben können: Soziale Berufe bieten Mitarbeitenden vielfältige Möglichkeiten, in ihrer Arbeit sinnstiftende soziale Kontakte zu gestalten und ihre Werte zu leben, Sinn zu erfahren. Wenn Führungskräfte in ihren Einrichtungen Wertegemeinschaften gestalten, ist das attraktiv.

---

12 Kriegler, Praxishandbuch, 19.

13 Vgl. Röthig, Sozialwirtschaft.

Zur Gestaltung von Attraktivität gehören auch Vereinbarkeitsanliegen. Der Deutsche Caritasverband beschäftigt sich seit fast zehn Jahren mit der Gestaltung familienbewusster Arbeitsstrukturen. Dabei geht es nicht nur um Beruf und Familie, sondern auch um Beruf und Pflege. In den „Leitlinien der Caritas für unternehmerisches Handeln“<sup>14</sup> von 2008 heißt es, dass die Schaffung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen Teil des Selbstverständnisses der Unternehmen der Caritas ist. Auch an dieser Stelle müssen wir beobachten, wie häufig dies von Mitarbeitenden gar nicht wahrgenommen wird. Mehrere Caritasverbände erstellen daher Broschüren, in denen sie die eigenen Leistungen für ihre Mitarbeitenden für die Innen- und Außenwahrnehmung darstellen.

Außerdem führen immer mehr Caritasverbände regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durch. Sie sind ein geeignetes Instrument, um die Stimmung in der eigenen Mitarbeiterschaft zunächst zu untersuchen, dann aber vor allem auch daran zu arbeiten, dass sie noch besser wird. Der Deutsche Caritasverband arbeitet mit dem Unternehmen „Great Place to Work“ zusammen. Great Place to Work hat nicht nur umfangreiche Erfahrung bei der Erstellung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen, sondern kann auch auf einen großen Umfang an anonymen, vergleichbaren Daten zurückgreifen, was ein sehr gutes Benchmarking ermöglicht. Um auch anderen Caritasunternehmen einen besseren Zugang zu diesem Instrument zu verschaffen, hat der DCV einen Rahmenvertrag über vergünstigte Bedingungen für die Caritas mit Great Place to Work unterzeichnet.

Die gelebte Attraktivität eines Caritasunternehmens ist für die Bindung der Mitarbeitenden wichtig, ebenso aber auch für die Gewinnung neuer Mitarbeitender. Waren es bisher die Anforderungen an diese potentiellen Mitarbeitenden, die in Stellenanzeigen formuliert wurden, so sprechen alle Experten davon, dass wir dazu übergehen müssen, die Attraktivität der angebotenen Stellen aktiv zu bewerben, indem wir sagen, was an Sinnhaftigkeit der Arbeit und was wir an zusätzlichen attraktiven Leistungen neben einer guten Vergütung zu bieten haben.

Der Deutsche Caritasverband spricht seit einigen Jahren vor allem junge Menschen dort an, wo sie sich aufhalten: im virtuellen Raum des Internets. Caritas platziert sich aktiv digital in den sozialen Medien, um mit Menschen ins Gespräch zu kommen. Young Caritas versucht, junge Menschen für das Mitmachen bei der Caritas zu begeistern. Auf diese Weise bauen wir auch eine Beziehung zu potentiellen Mitarbeitenden auf und platzieren die Caritas in deren Lebenswirklichkeit. Damit fällt es ihnen hoffentlich bei der Berufswahl leichter, sich für die Caritas zu entscheiden, da sie alle die Vorteile schon selbst erlebt haben.

---

14 Deutscher Caritasverband, Leitlinien, 37.

Alle diese Bemühungen um Attraktivität fasst das sogenannte lebensphasenorientierte Personalmanagement zusammen und erweitert sie um einige zentrale, bisher noch nicht genannte Aspekte. Ausgangspunkt für die Überlegungen der Lebensphasenorientierung sind die sogenannten Megatrends, also die gesellschaftlich relevanten Größen, die uns absehbar in den nächsten Jahrzehnten prägen werden. Dazu gehören neben der Demografie auch die Stärkung der Rolle von Frauen in der (Arbeits-)Gesellschaft, insbesondere hinsichtlich von Führungspositionen, der Veränderungen von Werten, die Individualisierung, die Entwicklung hin zur Wissensgesellschaft sowie die zunehmende Technisierung (Digitalisierung)<sup>15</sup>.

Der DCV setzt sich mit Fragen der Demografie aktiv im Rahmen der Demografie-Initiative 2015 bis 2017<sup>16</sup> auseinander. Wir setzen uns für unsere Verbandszentrale und verbandlich für ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen ein. Wir sind als Deutscher Caritasverband Gründungsmitglied der Initiative Chefsache, einem von der Bundeskanzlerin als Schirmherrin geförderten „Netzwerk von Führungskräften aus Wirtschaft, Wissenschaft, öffentlichem Sektor und Medien, die sich der Chancengleichheit von Frauen und Männern persönlich verpflichtet fühlen.“<sup>17</sup> Im Hinblick auf die Technisierung untersucht die „Arbeitsstelle Personalpolitik und berufliche Bildung“ die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Mitarbeitenden, beispielsweise im Hinblick auf die Folgen für die berufliche Bildung, auf rechtliche Regelungen der Arbeitszeit und der Arbeitsplätze, auf gesundheitliche Folgen oder ethische und gesellschaftliche Aspekte.

Die genannten Megatrends haben Konsequenzen für die Arbeitswelt: Um Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen zu binden und gleichzeitig die Arbeitgeberattraktivität für potenzielle Mitarbeiter zu erhöhen, also überhaupt als Unternehmen überleben zu können, „fokussiert eine lebensphasenorientierte Personalpolitik

- die Entwicklung und Erhaltung der nachhaltigen Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter,
- die Vereinbarkeit von Lebens- und Berufssituationen sowie
- den Umgang mit den Demografieeffekten durch eine altersgerechte Personalpolitik.“<sup>18</sup>

---

15 Vgl. Rump/Eilers, Lebensphasenorientierte Personalpolitik, 5.

16 Vgl. <http://www.caritas.de/magazin/kampagne/demografieinitiative/demografieinitiative>.

17 <http://initiative-chefsache.de/de>.

18 Rump, 10-Punkte-Plan, 8.

Um diese Ziele zu erreichen, werden sowohl die Lebenshintergründe der einzelnen Mitarbeitenden wie beispielsweise Leben als Single, Elternschaft, Pflege, Ehrenamt usw. als auch deren Berufsphasen Einstieg, Reife, Führung bis hin zum Ausstieg in Bezug auf Handlungsfelder analysiert, die sich daraus für das Personalmanagement ergeben. Zu den Maßnahmen zählen Beratung, Monitoring, Coaching, Mitarbeitergespräch, Gesundheitsmanagement, Kontakthalteprogramme usw.

Wegen der zentralen Bedeutung der Mitarbeitenden für den sozialen Sektor gilt es, die Lebensphasenorientierung in der obersten Leitungsebene der Caritasunternehmen zu verankern und konsequent im Unternehmen umzusetzen.

Zusammengefasst: Wie die aufgezeigten Themen und Beispiele zeigen, sind die Caritas-Unternehmen attraktive Arbeitgeber. In der Caritas gibt es eine Vielzahl von Unternehmenskulturen und diese halten, was sie versprechen. Um die auszubauen und zu konsolidieren, gilt es nun zweierlei zu tun:

Eine verbands- und unternehmensbezogene Personalpolitik weiterhin so gestalten, dass sie attraktive Arbeitsplätze schafft bzw. erhält und darüber auf vielfältigen Kommunikationswegen zu informieren.

## Literatur

[http://www.boeckler.de/61693\\_61703.htm](http://www.boeckler.de/61693_61703.htm), [Aufruf der Seite am 13.10.2015].

<http://www.caritas.de/magazin/kampagne/demografieinitiative/demografieinitiative>, [Aufruf der Seite am 12.02.16].

Deutscher Caritasverband, Leitlinien für unternehmerisches Handeln in der Caritas, in: neue caritas 20/2008.

Deutscher Caritasverband, Merkmale verbandlicher Caritasidentität für berufliche Mitarbeitende, in: neue caritas 21/2015.

<http://www.initiative-chefsache.de>, [Aufruf der Seite am 12.02.16].

Kriegler, W. R., Praxishandbuch Employer Branding, Freiburg 2012.

<http://www.laenderdaten.de/bevoelkerung/geburtenrate.aspx> [Aufruf der Seite am 22.09.2015].

Orlanski, O., Caritas-Studie, „Der Arbeitsmarkt für soziale Berufe“ in: neue caritas spezial 2, September 2015.

Röthig, I., So zahlt die Sozialwirtschaft, Wohlfahrt Intern, Jahrbuch 2015, Berlin 2015.

- Rump, J., Der 10-Punkte-Plan einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, Lübeck, den 09. Dezember 2010, unter: [http://www.luebeck.org/file/prof.rump\\_fh.ludwigshafen\\_09.12.10.pdf](http://www.luebeck.org/file/prof.rump_fh.ludwigshafen_09.12.10.pdf), [Aufruf der Seite am 22.09.2015].
- Rump, J. / Eilers, S. (Hg.): Lebensphasenorientierte Personalpolitik, Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, Berlin 2014.
- Statistisches Bundesamt. Alterung der Bevölkerung durch aktuell hohe Zuwanderung nicht umkehrbar, unter: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/01/PD16\\_021\\_12421.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/01/PD16_021_12421.html). [Aufruf der Seite am 10.03.2016].

# Autorenverzeichnis

*Erik Albrecht*, studierte Journalistik und Physik. Er berichtete über Russland und die Ukraine. Für sein Buch „Die heimlichen Revolutionäre“, das er mit dem Jugendforscher Klaus Hurrelmann geschrieben hat, ist er in die Welt der Generation Y eingetaucht und hat sie über ihr Leben und ihre Wünsche befragt.

*PD Dr. Alexis Fritz*, Theologe und Ethiker, leitet seit 2010 die Arbeitsstelle Theologie und Ethik des Deutschen Caritasverbandes e.V. Er wurde 2016 an der Kath.-Theol. Fakultät der Universität Tübingen für das Fach Moraltheologie/Theologische Ethik habilitiert.

*Gabriele Göhring*, Reiseverkehrskauffrau und Ethnologin M.A., seit 1998 beim Deutschen Caritasverband e.V., nach der Tätigkeit bei Caritas international und als Geschäftsführerin des Verbunds Freiwilligen-Zentren im DCV, seit 2005 Projektleiterin der bundesweiten Caritas-Initiativen, 2015 bis 2017 Leiterin der Demografie-Initiative.

*Anne-Kerrin Gomer*, ist Referentin für Geschlechtergerechtigkeit beim Deutschen Caritasverband e.V.. Die Soziologin leitete das Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ in seiner Abschlussphase und verantwortet nun das Folgeprojekt „Geschlecht. Gerecht gewinnt“. Sie koordiniert außerdem das Engagement des Verbandes in dem organisationsübergreifenden Gleichstellungs-Netzwerk „Initiative Chefsache“.

*Dr. Andrea Hammermann*, geboren 1983 in Engelskirchen. Studium der Betriebswirtschaftslehre in Köln und Promotion zu den Wirkungsweisen nicht-monetärer Anreize auf die Arbeitsleistung an der RWTH Aachen. Seit 2013 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Economist im Arbeitsbereich „Personalökonomik“.

*Regina Hertlein*, Vorstandsvorsitzende Caritasverband Mannheim e.V. Studium am Seminar für Religionspädagogik Freiburg, Diplom Betriebswirtin (BA), TZI-Diplom. Tätig als Gemeindeferentin, Bildungsreferentin der KJG, Stabsstelle Altenhilfe und Fundraising sowie Pflegeheim- und Hospizleitung.

*Dr. Georg Hofmeister*, Evangelischer Theologe, nach der Promotion an der Theologischen Fakultät Basel war er Gemeindepfarrer und anschließend Studienleiter an der Ev. Akademie Hofgeismar. Seit 2012 leitet er als Geschäftsführer die Akademie der Versicherer im Raum der Kirchen und ist zugleich Pressesprecher der Versicherer im Raum der Kirchen, Bruderhilfe – Pax – Familienfürsorge.

*Jörg Kaiser*, Theologe, Master „Humanitärer Hilfe“ von 1996 bis 2014 Tätigkeit bei Caritas international. Zum Teil mehrjährige Aufenthalte in Entwicklungs- und von Katastrophen betroffenen Ländern. Seit Januar 2015 Leiter der Arbeitsstelle Personalpolitik und berufliche Bildung.

*Rudolf Kast*, Inhaber der Personalmanagementberatung: KAST. DIE PERSONALMANUFAKTUR. Vorsitzender des ddn (das-demographie-netzwerk e.V.). Themenbotschafter Wissen und Kompetenz von INQA, der Initiative Neue Qualität für Arbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

*Prof. Dr. Andreas Lob-Hüdepohl* ist Moraltheologe und Professor für theologische Ethik an der Katholischen Hochschule Berlin, die er 12 Jahre als Rektor leitete. Zahlreiche Vorträge und Veröffentlichungen widmen sich dem Proprium katholischer/christlicher Einrichtungen und Unternehmen.

*Erika Luzia Lüthi*, i-conet Beratung GmbH, ist Supervisorin und Organisationsentwicklerin sowie Fachbuchautorin mit eigener Beratungsfirma. Die inhaltlichen Schwerpunkte sind das Nutzen der Vielfalt, das Verbinden von kognitiven und intuitiven Informationen sowie die Umsetzung der Theorie U.

*Hans Jörg Millies*, Theologe und Kaufmann, ist seit Juli 2012 Finanz- und Personalvorstand des Deutschen Caritasverbandes e.V.. Nach leitenden Funktionen in der Altenhilfe übernahm er 2006 die Geschäftsbereichsleitung Wirtschaft, Personal und Aufsicht beim Caritasverband für die Diözese Limburg und wurde 2009 zum Finanzdirektor des Diözesancaritasverbandes ernannt.

*Nicole Rapp*, ist Rechtsanwältin mit Schwerpunkt Arbeitsrecht und arbeitet seit 2008 für die St. Elisabeth-Stiftung als Personalleiterin. Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch die Einführung von Langzeitkonten ist aktueller Schwerpunkt.

*Gabriele Ruck*, geb. 1957, Dipl.-Sozialarbeiterin FH, Supervisorin DGSv, Lehrcoach SG, Systemische Therapeutin im Suchtbereich IGST, Organisationsberaterin (HSI), Inhaberin eines Beratungsbüros, Kursleitung und Referentin für Supervisions-Weiterbildungen, Dozentin an der Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes e.V.

*Bernhard Slatosch*, verantwortet im Kompetenzzentrum Unternehmenspolitik des Caritasverbandes der Diözese Rottenburg-Stuttgart das Kompetenzfeld Personalpolitik. Der DiCV R-S zählt zu den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege in Baden-Württemberg und vertritt ca. 1.900 Einrichtungen und Dienste mit ca. 32.000 hauptamtlich Beschäftigten.

*Martin Spilker*, ist Mitglied der Geschäftsleitung der Bertelsmann Stiftung. Seit 2004 Leiter des Kompetenzzentrums „Führung und Unternehmenskultur“ der Bertelsmann Stiftung und seit 1996 Persönlicher Referent von Frau Liz Mohn. Der Diplom-Volkswirt studierte Volks- und Betriebswirtschaft sowie Wirtschaftspsychologie an der Universität-Gesamthochschule Paderborn und Universität Klagenfurt. Im Laufe seiner Karriere arbeitete er für verschiedene Unternehmen bevor er 1988 als Persönlicher Referent des Geschäftsführers der Bertelsmann Stiftung nach Gütersloh wechselte. 2013 veröffentlichte er u. a. in einer Autorengemeinschaft das Buch „Die Akte Personal“. Er schreibt regelmäßig mit Professor Heiko Röhl Leitartikel für die Zeitschrift „side step“.

# Das Handbuch für MitarbeiterInnen bei der Caritas

Aus der Erfahrung von mehr als 30 Jahren im Dienst der Caritas in unterschiedlichen Funktionen gibt der Autor einen Überblick über die „Caritas-Familie“ und das, was diese weit verzweigte und zunächst eher unübersichtliche Organisation arbeitsrechtlich zusammenhält. Er erläutert wesentliche Bestimmungen des Arbeitsvertrages und das Zustandekommen des kirchlichen Tarifrechts. Die Idee der Dienstgemeinschaft, der „Dritte Weg“ und das kirchliche Mitbestimmungsrecht werden dargestellt.

Dass sich Mitarbeitende bei der Caritas auch um ihre eigenen Interessen und den Wert ihrer sozialen Arbeit kümmern können und müssen, wird deutlich.



Thomas Schwendele

## Arbeiten bei der Caritas

Handbuch für MitarbeiterInnen

3., völlig überarbeitete Auflage

2014, 120 Seiten, kartoniert, € 9,90

ab 3 Expl. € 7,90

ISBN 978-3-7841-2661-6