

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung  
des Grades eines Master of Arts (M.A.) in *Sozialmanagement*  
an der Alice Salomon Hochschule - Fachbereich Sozialmanagement

MASTERARBEIT

**PERSONALARBEIT IM SOZIALEN UNTERNEHMEN –  
ENTWICKLUNG VON PERSONALSTRATEGIEN**

eingereicht bei

Erstleser: Herr Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg

Zweitleser: Herr Dr. Lothar Becker

von: Oliver Riemer  
Matr.-Nr. 030456  
Bänschstraße 68  
10247 Berlin

Berlin, 27. Januar 2012

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	2
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	4
<b>1 Einleitung</b> .....	5
1.1 Motivation zur Wahl des Themas .....	5
1.2 Aufbau der Arbeit .....	6
1.3 Hinweise zu Formulierungen.....	7
<b>2 Wirtschaftliche und Gemeinnützige Organisationen</b> .....	8
2.1 Unternehmen .....	8
2.1.1 Rechtsformen für privatwirtschaftliche Unternehmen.....	9
2.1.2 Gewinnmaximierung als Unternehmensziel privatwirtschaftlicher Unternehmen.....	10
2.2 Soziale Unternehmen.....	11
2.2.1 Soziales Arrangement in Deutschland .....	13
2.2.2 Gemeinnützigkeit als Merkmal sozialer Unternehmen .....	15
2.2.3 Sozialwirtschaftliche Organisationen.....	16
2.2.3.1 Rechtsformen sozialwirtschaftlicher Organisationen....	18
2.2.3.2 Freie Wohlfahrtsverbände.....	19
<b>3 Personalarbeit</b> .....	21
3.1 Personal.....	21
3.1.1 Personalmanagement.....	22
3.1.2 Human Ressource Management .....	23
3.1.2.1 Ziele des Human Ressource Management.....	24
3.1.2.2 Aufgaben des Human Ressource Managements.....	27
3.1.2.2.1 Personalplanung.....	29
3.1.2.2.2 Personalentwicklung.....	30
3.1.2.3 Strategisches Human Ressource Management.....	32

<b>4</b>	<b>Personalarbeit im sozialen Unternehmen</b> .....	34
4.1	Spezifika sozialer Unternehmen.....	34
4.2	Entwicklung einer Personalstrategie im sozialen Unternehmen ....	37
4.2.1	Leistungsmotivation der Mitarbeiter .....	38
4.2.1.1	Menschenbilder.....	40
4.2.1.2	Führungskonzepte .....	42
4.2.2	Schlussfolgerungen für die Personalstrategie.....	45
4.2.3	Methoden der Strategieumsetzung .....	46
4.2.3.1	Humanressourcen-Portfolio .....	48
4.2.3.2	Balanced Scorecard (BSC).....	50
4.2.3.3	Personalcontrolling .....	53
4.2.4	Kontext der Strategieanwendung .....	55
<b>5</b>	<b>Blick in die Praxis der Personalarbeit</b>	
	<b>sozialwirtschaftlicher Unternehmen</b> .....	58
5.1	Am Beispiel des DPW Landesverband Berlin e.V. ....	58
5.2	Am Beispiel des AWO Bezirksverband Baden e.V.....	62
5.3	Am Beispiel der "zuhaus im Kiez" ZIK gemeinnützige Gesellschaft zur besseren Wohnraumversorgung für Kranke und Hilfsbedürftige mbH .....	69
<b>6</b>	<b>Fazit</b> .....	73
<b>7</b>	<b>Nachweise</b> .....	75
7.1	Abbildungsverzeichnis .....	75
7.2	Literaturveröffentlichungen.....	77
7.3	Internetveröffentlichungen.....	83
7.4	Eidesstattliche Erklärung.....	84

## Abkürzungsverzeichnis

§	Paragraph
§§	Paragraphen
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
AO	Abgabenordnung
AWO	Arbeiterwohlfahrt e.V.
Aufl.	Auflage
BSC	Balanced Score Card
CV	Caritasverband e.V.
DRK	Deutsches Rotes Kreuz e.V.
DW	Diakonisches Werk e.V.
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ebd.	eben da
e.V.	eingetragener Verein
et al.	und andere
EUR	Euro
ff.	folgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HRM	Human Ressource Management
Kap.	Kapitel
NPO	Non-Profit-Organisation
Paritätische	Paritätischer Wohlfahrtsverband e.V.
SWO	Sozialwirtschaftliche Organisation
ZWST	Zentrale Wohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e.V.
ZIK	„zuhaus im Kiez" ZIK gemeinnützige Gesellschaft zur besseren Wohnraumversorgung für Kranke und Hilfsbedürftige mbH

# 1 Einleitung

*„Wer Muster erkennt,  
trifft die richtigen Entscheidungen.“  
Magnus Carlsen*

## 1.1 Motivation zur Wahl des Themas

Die Frage nach einem richtigen Umgang mit dem Personal eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens beschäftigt den Autor seit einiger Zeit. Zum einen ist der Arbeitsbereich *Personal* eine Schnittstelle zwischen sozialer Arbeit, im Sinne eines Arbeitsbezugs auf das Funktionieren von Menschen innerhalb bestimmter Systeme und wirtschaftlichen Abläufen in sozialen Dienstleistungsbetrieben. Zum anderen ist die Entwicklung einer Strategie für den richtigen Umgang mit Mitarbeitern ein Thema für den Autor seit seiner Besetzung auf eine Leitungsposition innerhalb einer sozialwirtschaftlichen Organisation im Jahr 2008. Für die Ausgestaltung des Umgangs mit den Mitarbeitern seines Arbeitsbereiches war der Autor seither selbst verantwortlich und folgte dabei eher informellen Vorgaben als Direktiven. Das Kennenlernen einer bestehenden Unternehmenskultur, innerhalb derer der Autor seine Entscheidungen traf, war dabei ebenso ausschlaggebend für die Entwicklung einer Personalstrategie wie das Kennenlernen der Mitarbeiter im Kontext des Unternehmens. Das Arbeitsfeld Personal stellte sich dabei als sehr spannend heraus und nahm neben den inhaltlichen Aufgaben der Arbeit viel Zeit und Raum ein. In Konsequenz dieser Erfahrung ist die aktive Gestaltung der Bedingungen für den Umgang mit den Mitarbeitern einer sozialwirtschaftlichen Organisation zu einem Kernthema geworden für das persönliche Interesse des Autors an seiner praktischen Arbeit.

Der Masterstudiengang selbst, insbesondere die Module zu den Themen Führung und Organisation, einige Studienbriefe und die relativ kleine Auswahl der verfügbaren Fachliteratur zum Thema der vorliegenden Arbeit intensivierten die Neugier und das Interesse des Autors am Thema. Beides wurde im Verlauf der Erstellung der Arbeit durch aktuelle Entwicklungen im eigenen Arbeitsbereich des Autors zusätzlich verstärkt.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Entwicklung von Personalstrategien in sozialen Unternehmen. Infolge einer kurzen Einführung in die Entwicklung und Verortung sowohl gemeinwohl-orientierter als auch profitorientierter Strukturen, soll an Hand des Beispiels *Sozialwirtschaftliche Organisationen* deutlich werden, dass es bereits funktionierende Verbindungen zwischen beiden Wirtschaftsbereichen gibt und perspektivisch weiterhin geben wird. Das erste Kapitel eröffnet einen betriebswirtschaftliche Perspektive, ferner mit der Frage: Was kennzeichnet sozialwirtschaftliche Organisationen? Soziale Unternehmen, deren wesentliche Eigenschaft die Gemeinnützigkeit ist, fungieren im Rahmen dieser Arbeit als praktische Beispiele für eine Profitorientierung ohne Gewinnerzielungsabsichten. Mit Hilfe von Gemeinnützigkeit als Merkmal und ausgewählten Rechtsformen führt dieses Kapitel beispielhaft Wohlfahrtsverbände an und eröffnet einen Ausblick auf das im folgenden Kapitel behandelte Thema *Personal*.

Das dritte Kapitel formuliert formelle und rechtliche Arbeitsbedingungen, motivationale Faktoren für menschliche Arbeit und mögliche Entlohnungssysteme. Personalarbeit wird in Form eines modernen Personalmanagements, im Hinblick auf die Besonderheiten sozialwirtschaftlicher Organisationen thematisiert. Das Kapitel beschreibt Zielfindungsprozesse eines Personalmanagements und stellt dessen konkrete Aufgaben vor. Das dritte Kapitel endet mit einer Beschreibung des Strategischen Human Resource Management als wichtigen strategischen Unternehmensfaktor und bereitet somit die Auseinandersetzung mit dem Thema Personalstrategien im vierten Kapitel vor.

Personalarbeit in sozialen Unternehmen ist das Kernthema dieser Arbeit, ferner die Entwicklung von Personalstrategien im sozialwirtschaftlichen Kontext. Zunächst eröffnet das vierte Kapitel eine hierfür angebrachte Perspektive, indem es die zuvor beschriebenen Spezifika sozialwirtschaftlicher Unternehmen im Hinblick auf die Personalarbeit zusammenfasst. Anschließend geht es um die menschliche Arbeitsleistung, Motivationsfaktoren und Menschenbilder. Die daraus resultierenden Führungskonzepte leiten die beispielhafte Entwicklung einer Personalstrategie ein, die durch einige ausgewählte Methoden dargestellt werden soll.

Das fünfte Kapitel der Arbeit liefert Einblicke in die Praxis angewandter Personalstrategien. Mit Hilfe von Interviews wurden in drei sozialwirtschaftlichen Organisationen wesentliche Merkmale vorhandener Personalstrategien erfragt. Die Auswahl fiel auf einen Bezirksverband und einen Landesverband jeweils eines deutschen Wohlfahrtsverbandes sowie auf ein mittelständisches Sozialunternehmen. Die hier vorgestellten Betriebe erwiesen sich als vielfältige Praxisbeispiele für Teile der bis dahin behandelten Theorien über Personalarbeit in sozialwirtschaftlichen Unternehmen. Die Auswertungen der Interviewantworten wurden durch eine Verknüpfung mit bisherigen Erkenntnissen dieser Arbeit ergänzt. Die Praxiseinblicke dienen dem weiteren Verständnis für die Anwendung theoretischer Grundlagen des Themas der vorliegenden Arbeit.

### **1.3 Hinweise zu Formulierungen**

Ohne diskriminieren zu wollen, wird innerhalb dieser Arbeit bei der Benennung von Menschen in ihren verschiedenen Eigenschaften (Mitarbeiter, Arbeitnehmer, Manager etc.) ausschließlich die männliche Form verwendet. Dadurch sollen die ethisch-moralisch durchaus gerechtfertigten, aber der Meinung des Autors nach unschönen Formen von *Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern* oder *MitarbeiterInnen* vermieden werden. Darüber hinaus werden, wann immer es möglich ist, neutrale Termini wie *Person* oder *Mensch* verwendet.

## 2 Wirtschaftliche und Gemeinnützige Organisationen

### 2.1 Unternehmen

Ein Unternehmen ist im betriebswirtschaftlichen Sinn eine Wirtschaftseinheit, die ein marktwirtschaftliches System darstellt und sich ob seiner konstitutionellen Merkmale von öffentlichen Betrieben und Verwaltungen unterscheidet.<sup>1</sup> Unternehmen stellen in diesem Zusammenhang Betriebe dar und umgekehrt. Die begriffliche Verwendung im Rahmen dieser Arbeit erfolgt insoweit synonym, solange es sich nicht um öffentliche Betriebe und Verwaltungen handelt.

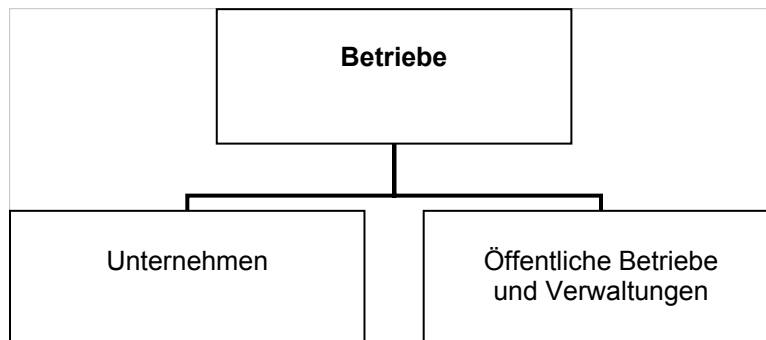


Abbildung 1: Betriebe

Konstitutionelle Merkmale eines Betriebes sind zum einen seine Rechtsform und zum anderen Gewinnerzielungsabsichten, beziehungsweise die Maximierung des Unternehmenswertes. Weitere Merkmale sind eine weitestgehende Entscheidungsautonomie über Unternehmenseigentum und Unternehmensfortbestand. Hieraus leiten sich letztlich alle unternehmensrelevanten Entscheidungen ab, welche in den Unternehmenszielen, -Plänen und -Maßnahmen ihren Ausdruck finden.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. Domschke / Scholl, S.5

<sup>2</sup> vgl. Wöhe, S.72 ff.



## 2.1.1 Rechtsformen für privatwirtschaftliche Unternehmen

Betriebliche Rechtsformen lassen sich generell in *privatrechtlich* und *öffentlich-rechtlich* unterscheiden. Die Wahl einer Rechtsform weist in deren Folge eine Reihe von Merkmalen auf, wie zum Beispiel:

1. Rechtsgestaltung, insbesondere Haftung,
2. Leitungsbefugnis,
3. Gewinn- und Verlustbeteiligung,
4. Finanzierungsmöglichkeiten,
5. Steuerbelastung,
6. Aufwendungen in Verbindung mit der Rechtsform,
7. Publizitätsverpflichtung und
8. Mitbestimmung der Arbeitnehmer.

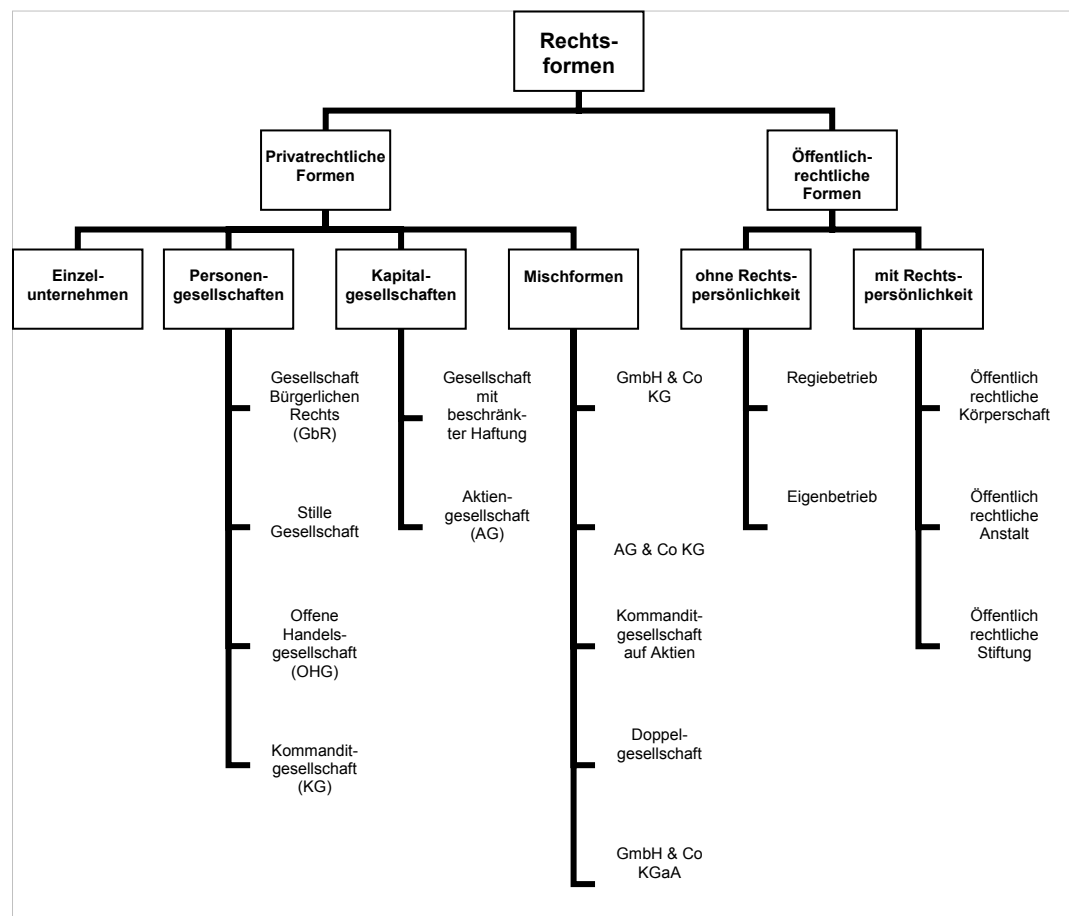


Abbildung 2: Auswahl an Rechtsformen für Betriebe

## **2.1.2 Gewinnmaximierung als Unternehmensziel privatwirtschaftlicher Unternehmen**

Neben inhaltlichen Zielen, welche die Ausrichtung eines Unternehmens belegen, folgt ein Betrieb den formalen Zielen der Selbsterhaltung und der Vermehrung des Betriebsvermögens. Dabei gilt das traditionelle Konzept der Gewinnmaximierung als wesentliches betriebswirtschaftliches Unternehmensziel. Der Gewinn eines Unternehmens wird berechnet aus dem Verhältnis zwischen Einnahmen und Ausgaben:

Gewinn = Einnahmen - Ausgaben.

Das Verhältnis zwischen dem Unternehmensgewinn und den Kosten der zu Generierungszwecken eingesetzten Mittel wird als Rentabilität oder auch Rendite bezeichnet. Für die Ermittlung der Unternehmensrendite werden die Renditen der verschiedenen betrieblichen Kapitalgrößen (Eigenkapital, Fremdkapital, Gesamtkapital u.a.) summiert. Die abschließende Rechnung zur Ermittlung der Unternehmensrendite eines Unternehmens lautet:

Rendite = Gewinn / Kapitaleinsatz.

Die Rendite ist für ein Unternehmen eine Maßzahl des finanziellen Erfolges.<sup>3</sup>

Das Prinzip der Gewinnmaximierung leitet sich aus dem marktwirtschaftlichen Mechanismus ab, der das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage steuert. Dieses Werteverhältnis ist wesentlich für die unternehmerische Anschaffung von Betriebs- und Produktionsmitteln, es bestimmt die Preise, welche ein Unternehmen zur Beschaffung von Betriebs- und Produktionsmitteln zahlt. Demnach senkt ein hoher Unternehmensgewinn die Kosten für die Anschaffung der für die Generierung des Gewinns notwendigen Mittel.

---

<sup>3</sup> vgl. Wilke, S.52 ff.

Die Maximierung des unternehmerischen Gewinns erscheint insofern als anzustrebendes Unternehmensziel.<sup>4</sup>

Die Gewinnmaximierung besteht, wenn auch unter bestimmten Einschränkungen, als wichtigstes Ziel in der privatwirtschaftlichen Planung. Ein sich verändernder Fokus auf soziale und gesellschaftliche Konsequenzen des bestehenden Wirtschaftssystems jedoch spricht gegen die Ausschließlichkeit dieser Maxime als Unternehmensziel. „Die Diskussion in der entsprechenden Literatur über das Problem der unternehmerischen Ziele hat zu der Erkenntnis geführt, dass sich das Gewinnstreben nicht in der Strenge wie im Modell angenommen, sondern unter Nebenbedingungen vollzieht, zu denen nicht nur monetäre (Sicherung der Zahlungsbereitschaft, Umsatzmaximierung, Kapitalerhaltung) zählen, sondern auch nicht-monetäre Ziele gehören (z.B. wie das Streben nach Prestige, nach Unabhängigkeit und nach Verbesserung der sozialen Stellung, das Streben nach wirtschaftlicher Macht, nach Realisierung sozialemischer Vorstellungen).“<sup>5</sup>

## **2.2 Soziale Unternehmen**

Soziale Unternehmen orientieren sich im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen vorrangig an ethischen Maßstäben, sie sind in der Regel gemeinnützige soziale Dienstleistungsunternehmen. Soziale Unternehmen streben die Gewinnmaximierung als Unternehmensmaxime nicht an. Das gilt insbesondere für frei-gemeinnützige Anbieter sozialer Dienstleistungen.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> vgl. Wöhe, S.41

<sup>5</sup> Wöhe, S.45

<sup>6</sup> vgl. Maelicke (2009), S.703ff.

Geest spricht in diesem Zusammenhang von einem „Markt für soziale Dienstleistungen“ und definiert diesen als „spezifisches sozialstaatlich und sozialpolitisches Arrangement von Angebots- und Nachfragestrukturen zur entgeltlichen Vermittlung personenbezogener Serviceleistungen, die darauf ausgerichtet sind, Menschen bei der Lösung von Lebensproblemen zu unterstützen und ihr körperliches, psychisches und soziales Wohlergehen zu fördern.“<sup>7</sup>

Die Angebote der so beschriebenen Dienstleistungen initiieren die drei folgenden Trägergruppen:

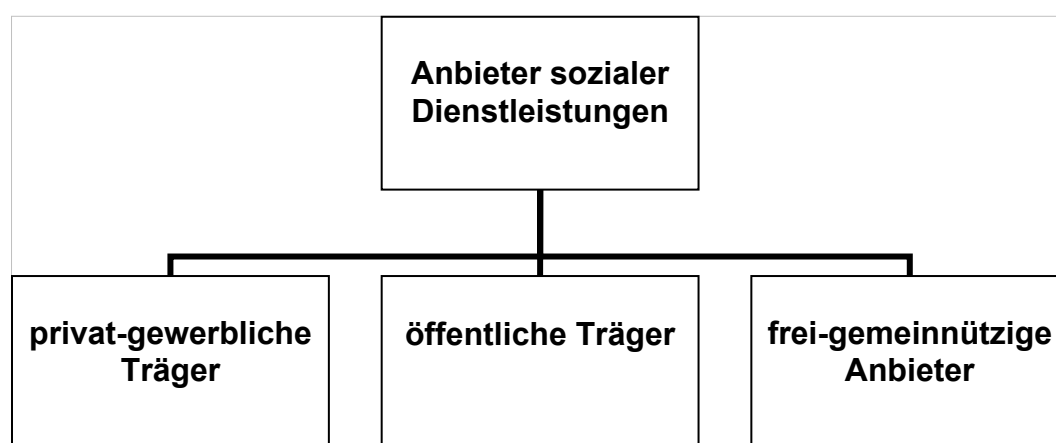


Abbildung 3: Anbieter sozialer Dienstleistungen

Während die privat-gewerblichen Träger, dazu gehören in der Regel Anbieter stationärer und ambulanten Pflegedienstleistungen, gewinnorientiert arbeiten und die öffentlichen Träger in Form von Gebietskörperschaften, dazu gehören Bundesländer, Kreise und kreisfreie Städte, dafür zuständig sind, grundsätzliche Rechtsansprüche auf Grundlage bestehender Gesetze (z.B. Sozialgesetzbuch XII) zu erfüllen, bieten frei-gemeinnützige Träger eine Vielfalt nicht-profitorientierter Dienstleistungen an.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Geest, S.134

<sup>8</sup> vgl. Geest, S.136

### 2.2.1 Soziales Arrangement in Deutschland

Das soziale Arrangement in Deutschland ist geprägt von einem dominierenden Sozialversicherungssystem und einem staatlich strukturierten Fürsorgesystem. Dienstleistungen aus diesem Fürsorgesystem heraus wurden traditionell bei den Diensten der Freien Wohlfahrtspflege angesiedelt. Die Erbringung der Dienstleistungen erfolgte nach dem Subsidiaritätsprinzip. Demnach kommt die Selbsthilfe vor staatlicher Fürsorge. Diese Arbeitsteilung wird auch als duales System der Wohlfahrtspflege bezeichnet.<sup>9</sup>

Die politischen Entwicklungen in Deutschland seit den 1990er Jahren veränderten das duale System der Wohlfahrtspflege. Eine Öffnung des Systems für Dienstleistungen freier Anbieter und die Institutionalisierung von Prüfungen der Wirtschaftlichkeit und Qualität im bisherigen Fürsorgesystem führten zu einem organisatorischen Wandel in Richtung Wettbewerbs- und Marktorientierung. Dieser Trend zur Ökonomisierung sozialer Arbeit in Deutschland hält bis heute an.<sup>10</sup> In den 1990er Jahren kam es zunächst im Bereich der öffentlichen Betriebe und Verwaltungen zur Einführung neuer Steuerungsmodelle für die Verwendung und Weitergabe der Mittel für staatliche Fürsorge. Dies war im Kontext der Ökonomisierung des staatlichen Hilfesystems ein wichtiger Wendepunkt, der zur Entstehung des intermediären Bereiches zwischen Markt und Staat beitrug.<sup>11</sup>

Infolgedessen waren die Verwaltungen und öffentlichen Betriebe im Sozialbereich dazu angehalten, ihre Betriebsstrukturen unter Effizienz- und Effektivitätskriterien neu zu organisieren. Vorbild hierfür boten Managementkonzepte aus der Privatwirtschaft.<sup>12</sup> Die soziale Arbeit in Deutschland öffnet sich anhaltend ökonomischen Strukturen.

---

<sup>9</sup> vgl. Rock (2009), S.3 ff.

<sup>10</sup> vgl. Rock (2009), S.37 ff.

<sup>11</sup> vgl. Zielinski, S.17-19

<sup>12</sup> vgl. Schwarz / Beck (2000), S.39

Dies geschieht jenseits von staatlicher Fürsorge und diesseits der regulären Marktmechanismen. Ein so genannter „Dritter Sektor“ ist entstanden, ein Wirtschaftsbereich, der es erlaubt, „alle die Dienste für die Bevölkerung zu finanzieren, die sich der Wohlfahrtsstaat aufgebürdet hatte“.<sup>13</sup>

Die Neustrukturierung der öffentlichen Betriebe und Verwaltungen zu Gunsten von Effizienz- und Effektivitätskriterien fand vor dem Hintergrund steigender Kosten für die Finanzierung sozialer Dienstleistungen statt. Ein neu entstandener Kostendruck wurde von den öffentlich-rechtlichen Kostenträgern an frei-gemeinnützige Einrichtungen und Träger weiter gegeben. Eine besondere Rolle hierbei fällt auf die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland. Als größte intermediäre Organisationen tragen sie gleichermaßen Verantwortung für ihre Mitglieder (juristische und natürliche Personen) sowie für die Empfänger sozialer Leistungen.

„Die auf der nationalstaatlichen Ebene eingeleitete Kommerzialisierung der Verbändewohlfahrt könnte der entscheidende Zwischenschritt im Übergang vom Subsidiaritätsprinzip zum Wettbewerbsprinzip sein.“<sup>14</sup>

Das Arbeitsfeld der Freien Wohlfahrtsverbände ist der sogenannte Dritte Sektor. Er umfasst alle Organisationen, die aktiv zwischen den Sphären „Markt“ und „Staat“ intervenieren. Häufig werden diese Organisationen auch als Non-Profit-Organisationen bezeichnet, wobei „Non-Profit“ dafür steht, dass erwirtschaftete Profite nicht an die Mitglieder ausgeschüttet werden. Die von Non-Profit-Organisationen erwirtschafteten Gewinne dienen der Realisierung des Organisationszweckes. Ein weiteres Merkmal der Non-Profit-Organisationen ist die private Rechtsform und die Absenz einer unmittelbaren staatlichen Kontrolle.

---

<sup>13</sup> Wendt, S.38

<sup>14</sup> Rock (2010), S.6

Zudem zählen die Autonomie beziehungsweise die Selbstverwaltung der Organisation und deren Abhängigkeit von Freiwilligenarbeit und Spenden als weitere Definitionsmerkmale. Entscheidend für die Charakterisierung einer Non-Profit-Organisation ist die Gemeinnützigkeit der vom Unternehmen verfolgten Zwecke.<sup>15</sup>

## **2.2.2 Gemeinnützigkeit als Merkmal sozialer Unternehmen**

Tätigkeiten zur Förderung der Allgemeinheit auf materiellem, sittlichem oder geistigem Gebiet gelten als gemeinnützig. Voraussetzung für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit einer Körperschaft (beispielsweise eines eingetragenen Vereins) ist, wenn diese Tätigkeiten gleichzeitig selbstlos und unmittelbar erfolgen.<sup>16</sup>

Die Art der Förderung kann sowohl wirtschaftliches Handeln als auch nicht-wirtschaftliches Handeln sein. Solange wirtschaftliches Handeln einer Körperschaft nicht den Grundsatz derselbigen prägt, kann die Gemeinnützigkeit im Sinne des §55 Abs.1 S.1 Abgabenordnung (AO) geltend gemacht werden. Der so definierte Selbstlosigkeitsgrundsatz besagt, dass die vorrangige Verfolgung eigenwirtschaftlicher Zwecke nicht mit der Gemeinnützigkeit vereinbar ist. (ebd.)

Der Gesetzgeber berücksichtigt indes die bisher beschriebene Tendenz einer anhaltenden Ökonomisierung frei-gemeinnütziger Anbieter sozialer Dienste. Die Abgabenordnung (AO) bietet die Möglichkeit eines „wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs“. Ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb ist gemäß §14 AO definiert als „eine selbständige nachhaltige Tätigkeit, durch die Einnahmen und andere wirtschaftliche Vorteile erzielt werden und die über den Rahmen einer Vermögensverwaltung hinausgeht. Die Absicht, Gewinn zu erzielen, ist nicht erforderlich.“

---

<sup>15</sup> vgl. Badelt, S.85

<sup>16</sup> gemäß § 52 Abs. 1 S. 1 AO

Damit kommt es für die Einordnung als wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb nur auf die Tätigkeit an, nicht aber auf das Interesse. Eine steuerliche Begünstigung wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe erfolgt, zur Sicherung eines fairen Wettbewerbs, grundsätzlich nicht.<sup>17</sup>

Insofern regelt die Gesetzgebung Unterschiede zwischen wirtschaftlichem Zweckbetrieb und gemeinnütziger Tätigkeit. Damit bietet sie Handlungsspielraum für nicht-gewinnorientierte wirtschaftliche Unternehmen. Mit den vielfältigen Bestimmungen zur Erlangung der Gemeinnützigkeit, beziehungsweise daraus folgenden Steuerbegünstigungen wird zudem versucht Wettbewerbsneutralität zu wahren, also privatwirtschaftliche und frei-gemeinnützige Anbieter sozialer Dienstleistungen möglichst gleich zu behandeln. Hierbei steht der Unternehmenszweck bei der Entscheidung über die Gemeinnützigkeit eines Unternehmens immer im Zentrum.<sup>18</sup>

### **2.2.3 Sozialwirtschaftliche Organisationen**

Eine sozialwirtschaftliche Organisation (SWO) bezeichnet eine Non-Profit-Organisation (NPO), die sich wirtschaftlich selbst zu erhalten versucht. Eine SWO verfolgt keine monetären Gewinnerzielungsabsichten.<sup>19</sup>

Anstelle der Gewinnerzielung tritt bei der SWO die Deckung öffentlich und politisch definierter Bedarfslagen in den Vordergrund, ferner soziale Defizite und gesellschaftlich begründete Problemlagen. Zukünftig ist davon auszugehen, dass bei fortlaufender Diskussion um die Haltbarkeit wohlfahrtsstaatlicher Organisation sozialer Dienstleistungen, die Gewinnerzielung eine wichtige wirtschaftliche Rolle spielen wird.<sup>20</sup>

„Die Entwicklung geht hin zu sozialwirtschaftlichen Organisationen (SWO), deren zentrale Aufgabe die Erbringung von professionellen sozialen

---

<sup>17</sup> Rock (2010), S.7

<sup>18</sup> vgl. Rock (2010), S.10

<sup>19</sup> vgl. Maelicke, S.703ff

<sup>20</sup> vgl. Schwarz / Beck (1999), S.29



Dienstleistungen ist, die unter Effektivitäts- und Effizienzkriterien darstellbar und kontrollierbar sind.“<sup>21</sup>

Diese spezielle Form der Non-Profit-Organisationen finden sich sowohl auf staatlicher und halbstaatlicher Ebene wieder, als auch in privater Trägerschaft. Es gibt sie in unterschiedlichen Ausrichtungen und Stärken. Allen gemein ist die spezifisch definierte Leistungserbringung durch die Mitglieder der jeweiligen Organisation. Das gilt für die Erfüllung demokratisch festgelegter Aufgaben innerhalb öffentlicher Verwaltungen oder Betriebe, wie auch für die Vertretung wirtschaftlicher Interessen in Berufs- oder Wirtschaftsverbänden.<sup>22</sup>

Der Bereich der privaten Non-Profit-Organisationen ist für diese Arbeit von besonderer Bedeutung. Er beinhaltet neben wirtschaftlichen auch soziokulturelle, politische und soziale Unterorganisationen, die der Erbringung karitativer oder entgeltlicher Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise dienen können. (ebd.)

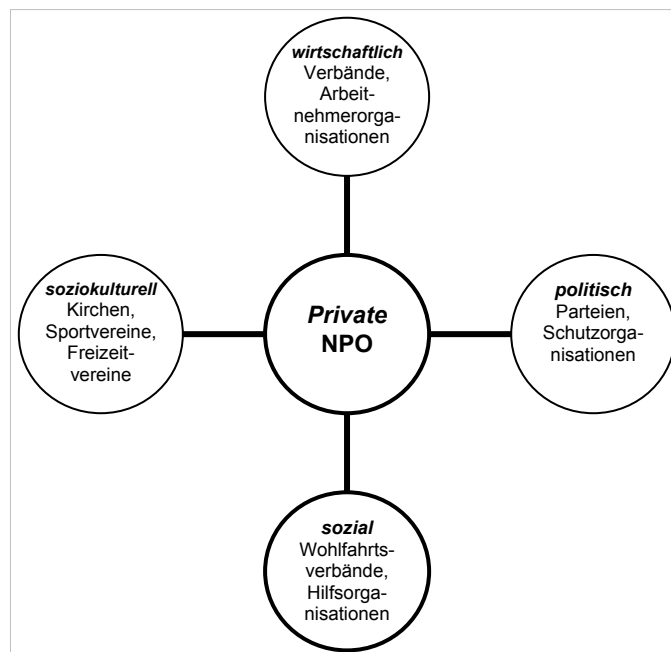


Abbildung 4: Übersicht privater NPO

<sup>21</sup> Maelicke, S.706

<sup>22</sup> vgl. Maelicke, S.705

### 2.2.3.1 Rechtsformen sozialwirtschaftlicher Organisationen

Die Rechtsform einer sozialwirtschaftlichen Organisation ist oft die eines eingetragenen Vereins (e.V.). Dabei handelt es sich um eine Personengesellschaft auf Grundlage einer Satzung. Ein eingetragener Verein ist per se nicht gewinnorientiert und bietet sich daher als Rechtsform für sozialwirtschaftliche Unternehmen an, deren unmittelbare Tätigkeiten mindestens einem, im Sinne der Abgabenordnung (AO), gemeinnützigen Zweck folgen. Eine satzungsgebundene gemeinnützige Ausrichtung ist vorteilhaft für die Besteuerung wirtschaftlicher Aktivitäten des Vereins.<sup>23</sup>

Für die Gründung sozialwirtschaftlicher Organisationen mit einem höheren Kapitalbedarf, beispielsweise auf Grund einer hoch technologisierten Unternehmensausstattung, bietet sich die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft an, ferner der gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) an. Sie ist eine Kapitalgesellschaft im Sinne des GmbH-Gesetzes, demnach im Handelsregister eingetragen und verfügt im Gegensatz zu einer Personengesellschaft über eine eigene Rechtspersönlichkeit. Die Gründung bedarf eines Stammkapitals in Höhe von 25.000,00 Euro. Gewinnausschüttungen erfolgen laut Gesellschaftervertrag anteilig der Stammeinlage. Die Gesellschafter haften nur in Höhe ihrer jeweiligen Stammeinlage.<sup>24</sup>

Die Gewinne der gGmbH sind weitgehend an den Unternehmenszweck gebunden und dürfen nur unter eingeschränkten Bedingungen an die Gesellschafter ausgeschüttet werden. Die Vorteile einer Gründung der gGmbH liegen vor allem im Steuerrecht.

---

<sup>23</sup> vgl. §§ 21 ff. BGB; §§ 52 ff. AO

<sup>24</sup> vgl. Janßen / Overmann, S.28 ff.

Wie bei einem eingetragenen Verein muss die Satzung einer gGmbH auf Gemeinnützigkeit ausgerichtet sein, um entsprechende Steuerbegünstigungen in Anspruch nehmen zu können.<sup>25</sup>

Sowohl der eingetragene Verein (e.V.) als auch die gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) gelten als Beispiele für Rechtsformen sozialwirtschaftlicher Organisationen. Die gGmbH arbeitet, wenn auch zweckgebunden, profitorientiert. Der e.V. hingegen arbeitet satzungsgebunden zweckorientiert. Die Gesellschafter einer gGmbH bestimmen vor dem Hintergrund ihrer Stammeinlage über die wirtschaftlichen Aktivitäten. Der Vereinsvorstand, der als Entscheidungsorgan die Geschäftsführung bestellt, wird von allen Mitgliedern des Vereins gewählt. Infolgedessen bietet sich der eingetragene Verein als Rechtsform für sozialwirtschaftliche, nicht gewinnorientierte gemeinnützige Aktivitäten.

### **2.2.3.2 Freie Wohlfahrtsverbände**

Die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege stehen im Zentrum einer Kooperation zwischen Staat und dem sog. „Dritten Sektor“, dem sozialwirtschaftlichen Bereich, der primär gemeinwohlorientiert arbeitet. „Dieses Gefüge von Zuständigkeitsverteilungen und gegenseitiger Inanspruchnahme gibt es in dieser Form nur in Deutschland.“<sup>26</sup>

Die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland sind die Arbeiterwohlfahrt (AWO), der Caritasverband (CV), das Diakonische Werk (DW), das Deutsche Rote Kreuz (DRK), der Paritätische Wohlfahrtsverband (Paritätische) und die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (ZWST). Die entsprechende Rechtsform ist jeweils die eines eingetragenen Vereins (e.V.), steuerrechtlich als gemeinnützig anerkannt.

---

<sup>25</sup> vgl. Janßen / Overmann, S.36

<sup>26</sup> Rock (2009), S.3

Neben dem Betrieb eigener sozialer Unternehmen bieten sich die Verbände der Deutschen Wohlfahrtspflege als Dachverbände an, für kleinere frei-gemeinnützige Träger.

<b>Frei-gemeinnützige Spitzenverbände der deutschen Wohlfahrtspflege 2010</b>						
	<b>AWO</b>	<b>CV</b>	<b>DW</b>	<b>DRK</b>	<b>Paritätische</b>	<b>ZWST</b>
Sozialwirtschaftliche Unternehmen	4.543	13.192	13.549	2.441	12.071	Im Aufbau
Vollbeschäftigte Mitarbeiter	103.457	466.297	463.341	102.166	388.699	Im Aufbau
Ehrenamtliche Mitarbeiter	44.820	201.997	207.363	12.424	224.363	Im Aufbau

Abbildung 5: Mitarbeiterzahlen frei-gemeinnütziger Wohlfahrtsverbände

Insgesamt arbeiten 1.524.000 vollbeschäftigte Mitarbeiter in 45.800 sozialwirtschaftlichen Unternehmen. Der durch diese Arbeitsleistung erwirtschaftete Wert entspricht in etwa 5% des deutschen Bruttoinlandsproduktes, der alljährlichen Gesamtheit aller in Deutschland produzierten Waren und Dienstleistungen (inklusive öffentlicher Sektor). Das Engagement von 690.677 ehrenamtlichen Mitarbeitern ist in dieser Wertschöpfungsangabe enthalten.<sup>27</sup>

Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland stellen strukturell und quantitativ die größten Unternehmen im sozialen Bereich dar. Die Mitarbeiter der unter dem Dach der Freien Wohlfahrtsverbände organisierten sozialwirtschaftlichen Unternehmen gelten ebenso wie die Mitarbeiter privatwirtschaftlicher Unternehmen zunächst ganz allgemein als Personal. Ihre Arbeit innerhalb gemeinnütziger Unternehmen ist ein eher individuell zu beurteilendes Unterscheidungsmerkmal als ein strukturell formelles. Die betriebliche Personalsituation kann zunächst unabhängig vom Unternehmenszweck und der Unternehmensausrichtung, allgemein als zentral und wichtig für das Unternehmen beschrieben werden.

---

<sup>27</sup> vgl. Feth, S.3

## 3 Personalarbeit

### 3.1 Personal

In einem betriebswirtschaftlichen Kontext gilt Personal als betrieblicher Produktionsfaktor und Personalarbeit als übergeordneter betrieblicher Verantwortungsbereich. Der betriebliche Leistungsprozess erfordert nach Wöhe „den Einsatz von menschlicher Arbeitskraft, von Maschinen, Werkzeugen und Werkstoffen. Arbeitsleistungen, Betriebsmittel und Werkstoffe sind die drei Produktionsfaktoren, die im Betrieb kombiniert werden.“<sup>28</sup>

Die traditionell mechanische Beurteilung menschlicher Arbeit erkennt deren kapitalen Wert für ein Unternehmen einerseits an, entspricht andererseits nicht dem heutigen Gesamtwert menschlicher Arbeitsleistung innerhalb eines Unternehmens. Die Weiterentwicklung gesetzlicher Vorschriften zur Arbeitszeit und Urlaubsregelung, zur Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, zum Mutter- und Jugendschutz, sowie zur Feiertagsregelung sind Beispiele für den Entwicklungsstand der Unternehmensressource „menschliche Arbeitskraft“. Diese Faktoren bestimmen weitestgehend die rechtlichen Rahmenbedingungen für den aktuellen Entwicklungsstand des Personalmanagements.<sup>29</sup>

Alle Rechtsvorschriften, die den betrieblichen Personalbereich betreffen, sind in zahlreichen deutschen Einzelgesetzen geregelt. Auf Grundlage eines internationalen Arbeitsrechtes ist nationales Arbeitsrecht in Individualrecht und kollektives Arbeitsrecht unterteilt. Das Arbeitsrecht gilt als die Gesamtheit aller Normen, welche die einzelnen Rechtsbeziehungen zwischen den an einem abhängigen Arbeitsverhältnis beteiligten Personen regeln.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Wöhe, S.80

<sup>29</sup> vgl. Wöhe, S.82

<sup>30</sup> vgl. Huber, S.15

<b>Individualarbeitsrecht</b> Arbeitsverhältnisrecht Arbeitsschutzrecht	<b>Kollektives Arbeitsrecht</b> Tarifvertragsrecht Mitbestimmungsrecht
<b>Internationales Arbeitsrecht</b>	

Abbildung 6: Teilbereiche des Arbeitsrechts

### 3.1.1 Personalmanagement

Die Steuerung betrieblicher Leistungserstellung durch Personalressourcen bezeichnet man als Personalmanagement. Heutzutage spielt die Ressource Personal (im Englischen: Human Resource) als das soziale Kapital eine wichtige Rolle in der Unternehmensführung. Damit gewinnen auch die Ziele des Personalmanagements und ihr Verhältnis zueinander an Wichtigkeit. Die strategische Bedeutung von Human Resources, in Form von Wissen oder individuellen Kompetenzen, wird heute kaum noch in Frage gestellt.<sup>31</sup>

Es ist davon auszugehen, dass innerhalb moderner Unternehmen betriebliches Personalmanagement in die Unternehmensführung integriert wird. Analog zu den Unternehmenszielen werden mit Hilfe des Personalmanagements Strategien verfolgt, die sich den aktuellen Trends und Entwicklungen wirtschaftlicher Rahmenbedingungen anpassen. Zu diesen Trends gehören beispielsweise:

- Förderung der unternehmerischen Denkweise jedes einzelnen Mitarbeiters;
- Anpassungen technischer Fähigkeiten an die steigenden Anforderungen auf diesem Gebiet: Kommunikationstechnologie, Tendenz zur Virtualisierung von Unternehmensprozessen etc.;
- Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) und Mitarbeiterentwicklungspotentiale stehen vor Beschäftigungssicherheit.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> vgl. Schreyögg/Koch, S.418

<sup>32</sup> vgl. Huber, S.41

Traditionelle Personalarbeit im Sinne einer bürokratisierten Arbeitskraftverwaltung liefert zwar nach wie vor ein quantitatives Grundgerüst für die Ermittlung von Kennzahlen und Bezugsgrößen wie Lohn, Krankheitstage, Umsatz- oder Leistungsanalyse, entspricht aber nicht mehr den integrativen Ansprüchen eines modernen Personalmanagements.<sup>33</sup>

### **3.1.2 Human Ressource Management**

Human Ressource Management (im Folgenden: HRM) steht zunächst für die Einbettung des Personals in die Managementprozesse eines Unternehmens. „Human Ressource bezeichnet die Gesamtheit der Mitarbeiter eines Unternehmens, das heißt die Belegschaft beziehungsweise das Personal.“<sup>34</sup>

HRM bietet mit seinen Konzepten eine strategische Komponente für die betriebliche Personalarbeit. Da man allerdings nicht davon ausgehen muss, dass Personalmanagement per se die strategische Komponente außer Acht lässt, gilt im Rahmen dieser Arbeit auch Human Ressource Management als Personalmanagement und umgekehrt. Über die Begrifflichkeit hinausgehende Unterschiede zum Gegenstand dieser Arbeit, bietet HRM in seinem Entwicklungskontext. HRM ist modern, es bezeichnet die strategische und integrative Personalarbeit unserer Zeit.<sup>35</sup>

Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt der Konzepte des HRM. Die Mitarbeiter eines Unternehmens gelten als „Humanvermögen mit einer langfristigen Perspektive“ und somit jeder Einzelne als „strategischer Erfolgsfaktor im Unternehmen“.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> vgl. Beck / Birkle, S.6 ff.

<sup>34</sup> Scholz (2010), S.471

<sup>35</sup> vgl. Berthel / Becker, S.21

<sup>36</sup> Scholz (2010), S.467

Demnach sollen die Personalmanagementprozesse, ferner Personalauswahl, -Einsatz und -Entwicklung sowie Arbeitsorganisation, Gehaltsfindung und die Gewährung von Partizipationsrechten aufeinander abgestimmt sein. Zudem sollen die individuellen Bedürfnisse des Personals bestmöglich mit den institutionellen Zielen des Unternehmens in Einklang gebracht werden. (ebd.)

Kritisch kann man anmerken, dass bei aller Offenheit gegenüber aktuellen Entwicklungen die Begrifflichkeit Human Resource Management, seiner Bedeutung nach fraglich ist. Es bezeichnet den Menschen gewissermaßen als abstraktes Objekt innerhalb einer Wertschöpfungskette, als menschliche Quelle von Arbeitsleistung, die es zu führen, zu verwalten und zu nutzen gilt. Dennoch sind aus der ökonomischen Perspektive die Qualifikation und Motivation der in einem Betrieb beschäftigten Menschen dessen wesentliches Kapital. In diesem Sinn und weil die theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema nur schwerlich ohne Abstraktion auskommt, dient zwar der Begriff Personal als nächstes sprachliches Äquivalent, kann aber den Begriff Human Resource nicht vollständig ersetzen.<sup>37</sup>

### **3.1.2.1 Ziele des Human Resource Management**

Das primäre Ziel des Human Resource Management (HRM) ist der betriebliche Fortbestand. Maßgeblich hierfür sind der Unternehmenszweck und die Unternehmensausrichtung. Eine karitative Einrichtung erbringt beispielsweise bestimmte soziale Leistungen, eine staatliche Behörde erfüllt definierte Aufträge für die Bürger und ein privatwirtschaftlicher Dienstleistungsbetrieb erfüllt die Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden.

---

<sup>37</sup> vgl. Berthel / Becker, S.11



Die Aufrechterhaltung von Liquidität (Zahlungsfähigkeit) ist für Betriebe ein besonders wichtiges Formalziel der Selbsterhaltung. Hierunter subsumieren sich die Ziele eines betrieblichen Personalmanagements.<sup>38</sup>

Betriebliches Personalmanagement verfolgt sowohl wirtschaftliche als auch soziale Ziele. Innerhalb der Unternehmensziele unterscheidet man ebenfalls zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen, ergänzt durch ökologische Unternehmensziele.<sup>39</sup>

<b>Wirtschaftliche Ziele</b>	<b>Soziale Ziele (Humanitäre Ziele)</b>
Optimaler Einsatz menschlicher Arbeit	Optimale Arbeitsplatzgestaltung
Minimierung der Kostensumme	Weitreichender Arbeitsschutz
Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung	Gerechte Entlohnung
Nutzung der Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter	Sensible Personalführung
	Mitbestimmungsrechte
	Maßnahmen der Personalentwicklung

Abbildung 7: Ziele des Personalmanagements

Ein optimaler Einsatz menschlicher Arbeit ist demnach verknüpft mit einer optimalen Arbeitsplatzgestaltung. Sicherheit am Arbeitsplatz ist hierfür eine Kategorie. Eine Minimierung betrieblicher Kosten für den Arbeitsschutz erscheint zunächst fraglich im Hinblick auf eine rechtliche Arbeitsschutzgarantie für Mitarbeiter. Unbestritten stellt eine angemessene und gerechte Entlohnung für Arbeitsleistung einen konstanten Faktor dar, um die menschliche Arbeitsleistung zu fördern.

<sup>38</sup> vgl. Berthel/Becker, S.5

<sup>39</sup> vgl. Wöhe, S.94

Motivation und ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Fördern und Fordern erscheinen hinsichtlich der optimalen Nutzung von Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter als angebracht. Eine sensible Personalführung basiert auf anhaltendem Interesse an den Mitarbeitern eines Unternehmens. Hieraus ergeben sich eventuelle Mitbestimmungsrechte für die Mitarbeiter, bezüglich der Arbeitsplatzgestaltung beziehungsweise der eigenen Entwicklung und damit auch der Personalentwicklung. (ebd.)

Die Zielsetzungen des HRM hängen stark von den Kontextfaktoren allgemeiner, wirtschaftlicher oder politischer Entwicklungen ab. Kontextfaktoren, die gegenwärtig auf die Zielbestimmungsprozesse einwirken, sind beispielsweise Globalisierung, demographische Trends, sich ständig verändernde Arbeitsmärkte und eine Verschiebung individueller Wertesysteme. Externe und interne Einflüsse wirken auf das unternehmerische Handeln und fordern zu Anpassung innerhalb des Personalmanagements auf. Eine sich ständig entwickelnde Kommunikationstechnologie und die anhaltende Ökonomisierung des sozialwirtschaftlichen Arbeitsfeldes wirken sich ebenso auf Personalmanagementprozesse aus, wie eine tendenzielle Orientierung zu postmateriellen Werten von Seiten der Mitarbeiter. „Fleiß, Pflichtgefühl und Statusdenken verlagern sich zur Selbstverwirklichung, Selbstentfaltung und Selbstorientierung.“<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Huber, S.13

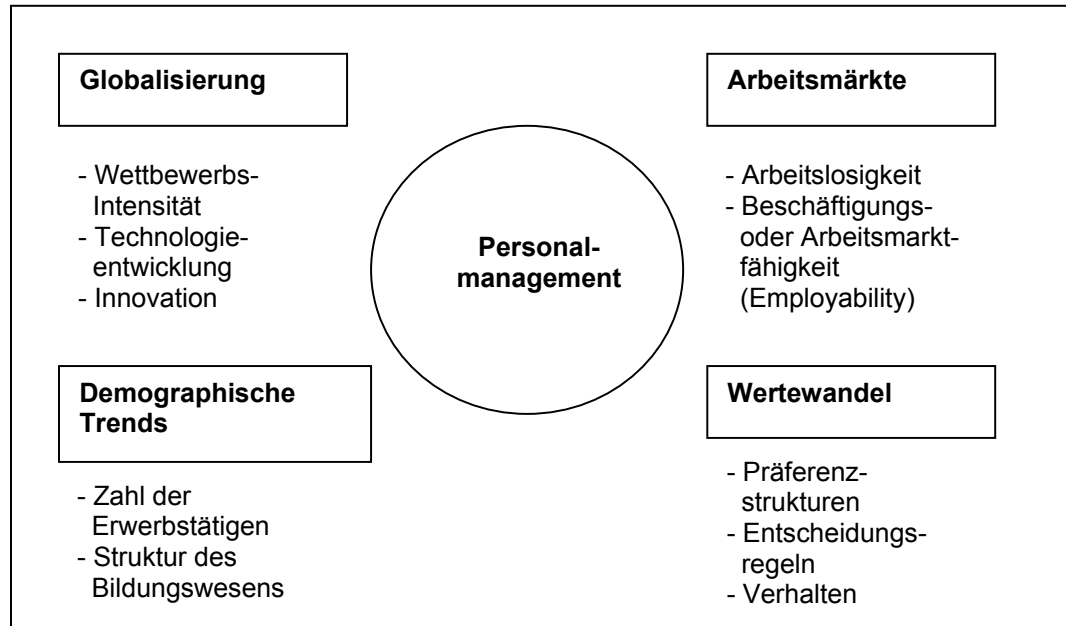


Abbildung 8: Kontextfaktoren des Personalmanagements

### 3.1.2.2 Aufgaben des Human Resource Managements

Das Personalmanagement steht vor der Aufgabe maßstabsgerechte und transparente Ziele zu definieren, die erreichbar und kontrollierbar sind. Dabei muss es sich an die jeweiligen Kontextfaktoren anpassen, bevor es sich seinen spezifischen Aufgaben zuwendet, die angestrebten Ziele zu erreichen. Eine genaue Kenntnis der Kontextfaktoren und eine generelle Orientierung an ihnen erleichtert die Erfüllung der eigentlichen Aufgaben des Personalmanagements.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> vgl. Scholz, S.65ff.

Aus den oben angeführten Zielen des Personalmanagements leitet Olfert die folgenden Bereiche und Aufgaben ab:

<b>Bereiche</b>	<b>Aufgaben</b>
Personalplanung	Betrifft beispielsweise die Planung des Personalbestandes und –Bedarfs; Personalbeschaffungs- und -Entwicklungsplanung; Personalkostenplanung
Personalbeschaffung	Betrifft wesentliche Bereiche der Akquise: Personalanforderung; Beschaffungswege; Bewerbung; Auswahl und Arbeitsvertrag
Personaleinsatz	Betrifft Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter; Arbeitsinhalt; Arbeitsort; Arbeitszeit
Personalführung	Betrifft Mittel, Techniken und Stile, im Sinne eines optimalen Führungserfolges
Personalentlohnung	Lohnfindung, Entgelt, Personalkosten
Personalentwicklung	Betrifft Mitarbeiterförderung; Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Umschulung
Personalverwaltung	Betrifft dauerhafte Personal-Verwaltungsaufgaben wie beispielsweise Personalrechnungswesen

Abbildung 9: Aufgaben des Personalmanagements

Bis auf die Personalentwicklung und die Personalführung, welche als qualitative Aufgabe des Personalmanagements gelten, sind alle oben beschriebenen Bereiche und Aufgaben quantitativer Art. „Im Zentrum der quantitativen Personalarbeit stehen die Aufgabengebiete der Personalbestands - und Bedarfsplanung, der Personalbeschaffung und -Auswahl, der Personaleinsatzplanung und der Personalfreistellung.“<sup>42</sup>

Die qualitative Aufgabe der Personalentwicklung erfordert eine langfristige Strategie, aus der heraus Mitarbeiteranalyse, die Mitarbeiterbeurteilung und Personalentwicklungsmaßnahmen resultieren. Die Ergebnisse qualitativer Personalentwicklung können Personalbeschaffungsmaßnahmen erleichtern, da beispielsweise unternehmensstrategisch wichtige Positionen in Folge von Personalentwicklungsmaßnahmen über interne Beschaffungswege besetzt werden können.<sup>43</sup>

Im Folgenden sollen je ein Beispiel für die quantitative und qualitative Personalarbeit dargestellt werden, um eine Absicht der vorliegenden Arbeit zu verdeutlichen, ferner die Herausstellung des strategischen Moments in der Personalarbeit.

#### **3.1.2.2.1 Personalplanung**

Der betrieblichen Personalplanung geht eine Personalbestandsaufnahme voraus. Sie ist die Analyse der bestehenden Personalstruktur nach Kriterien, welche durch die Organisationsstruktur vorgegeben sind. Der Personalbestand wird demnach untersucht auf:

- Mitarbeiteranzahl und Mitarbeiterverteilung;
- Altersstruktur und Familienstand;
- Mitarbeiterleistungspotentiale;
- Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter.

---

<sup>42</sup> vgl. Beck / Birkle, S.9

<sup>43</sup> vgl. Olfert, S.106

Aus diesen und weiteren Kriterien heraus ergeben sich die Fragen der Personalbedarfsplanung. Die Instrumente zur Erhebung der spezifischen Fragen nach den Kriterien reichen von der einfachen Mitarbeiterbefragung über Beobachtung (ungeplant oder systematisch) bis zur Analyse von betrieblichen Kennzahlen, beispielsweise zu Fluktuation, Krankheitstagen und Servicequalität. Für eine Personalbedarfserstellung können je nach Situation verschiedene Instrumente herangezogen werden.<sup>44</sup>

#### **3.1.2.2.2 Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung gilt als „planvolle zukunftsorientierte Gestaltung des Leistungsvermögens der Belegschaft im Hinblick auf Organisations- und Individualziele.“<sup>45</sup>

Im Fokus sämtlicher Personalentwicklungsmaßnahmen steht die Leistung des Mitarbeiters. Hierbei geht es weniger um Wertung der bisher erbrachten Leistung, als vielmehr um die prinzipielle Fähigkeit zur Leistungserstellung. Für die individuelle Leistung spielen die strukturellen Rahmenbedingungen und die Motivation eine jeweils wichtige Rolle. Ein Mitarbeiter, der seine Leistungsfähigkeit hoch einschätzt, wird wahrscheinlich zur Leistungserbringung hoch motiviert sein. Neben der Motivation (Wollen) und der Struktur (Dürfen) zählen sowohl die Mitarbeiterqualifikation (Können) als auch die situative Ermöglichung (Chance) zur Leistung zu den wichtigen Einflussfaktoren auf das Leistungsverhalten des Mitarbeiters.<sup>46</sup>

Grundlage für die Personalentwicklung bieten Erfassung, Beurteilung und Prognose des Leistungspotentials jeweiliger Mitarbeiter. Zentrales Element der Erfassung des Leistungspotentials ist das im Verlauf eines Arbeitsverhältnisses immer wiederkehrende Mitarbeitergespräch.

---

<sup>44</sup> vgl. Beck / Birkle, S.9

<sup>45</sup> Scholz (2010), S.871

<sup>46</sup> vgl. von Rosenstiel, S.79

Neben der Beurteilung von Leistungen dient es dem Austragen von Kritik- oder Konfliktgesprächen oder dem Auswerten von Beobachtungen (Feedback-Gespräch). Alle gesammelten Daten über die Leistungspotentiale der Mitarbeiter stellen letztlich die personellen Ressourcen eines Unternehmens im Gesamtüberblick dar.<sup>47</sup>

Die Personalleistungsbewertung liefert die Basis für eine Entwicklungsbedarfsanalyse, auf deren Grundlage sich dann ein Entwicklungsplan erstellen lässt. Daraus resultierende Entwicklungsmaßnahmen beziehen sich infolgedessen entweder auf einzelne Personen, Teams oder die ganze Organisation. Letztlich aber kommt es zu Überschneidungen, beziehungsweise zu gemeinsamen Schnittmengen, da die einzelne Implementierung von Entwicklungsmaßnahmen immer auch andere Organisationsbereiche betrifft. So resultiert beispielsweise eine gute Organisationsentwicklung aus einer erfolgreichen Teamentwicklungsmaßnahme in einem der Unternehmensbereiche. Andernfalls findet sich ein durch die Vorgabe klarer Entwicklungsperspektiven motivierter Mitarbeiter sehr gut in einem neuen Arbeitsteam ein und kann profitable Ergebnisse für das Unternehmen einbringen. Gleichermäßen tangiert spezifische Personalentwicklung alle Unternehmensbereiche, wie die folgende Abbildung noch einmal verdeutlichen soll.<sup>48</sup>

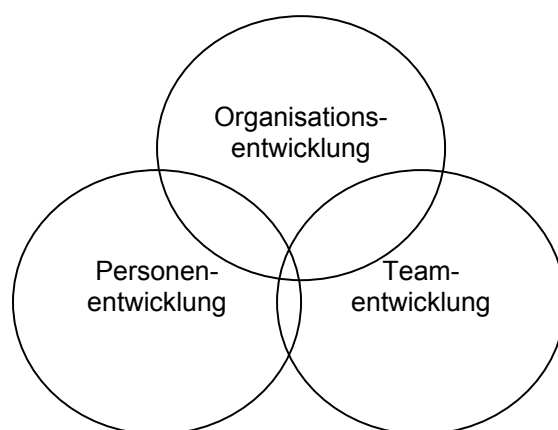


Abbildung 10: Bestandteile der Personalentwicklung

---

<sup>47</sup> vgl. Arnold / Maelicke, S.734

<sup>48</sup> vgl. Scholz (2010), S.873

Personalentwicklung als integraler Bestandteil des Human Resource Managements tangiert demnach Unternehmensbereiche, über das Personalressort hinausgehend. Die qualitative Personalarbeit spiegelt in diesem Zusammenhang immer auch unternehmenspolitische Aspekte wider und umgekehrt. „ *Unternehmenspolitik* lässt sich ganz allgemein als Grundkonzeption eines Unternehmens verstehen, durch die sich all jene Vorstellungen konkretisieren lassen, die ein Unternehmen ausmachen sollen.“<sup>49</sup>

### **3.1.2.3 Strategisches Human Resource Management**

Das strategische Human Resource Management eines Unternehmens berücksichtigt gleichermaßen die unternehmerische Ausrichtung als auch die Entwicklung einer Organisation. Die Zusammenhänge zwischen einer betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung bestehen im Großen wie im Kleinen. So kann bereits eine Stellenanzeige diverse Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, die einen Bewerber dazu animiert, sich erstmals für ein Unternehmen zu interessieren. Eine sorgfältig aufgebaute Karriereseite auf einer Unternehmens-Website beispielsweise bietet hierfür noch oftmals ungenutzte Potentiale, die richtigen Mitarbeiter für ein Unternehmen zu akquirieren.<sup>50</sup>

Idealerweise generiert ein Unternehmen mit Hilfe einer transparenten Kommunikation der Unternehmensinhalte dauerhaft Möglichkeiten für die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter. Ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement sollte als ein integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie geführt werden und insofern auch über jegliche Bereiche des betrieblichen Personalmanagements abrufbar sein.

---

<sup>49</sup> Huber, S.45

<sup>50</sup> vgl. Nienaber et al., S.39-41



„Insofern eine strategische Unternehmensführung die Erreichung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotenziale anstrebt, sind auch die Potenziale der Mitarbeiter als strategische Aktionsfelder einzubeziehen, da sie der Organisation in Zukunft neue Gestaltungsoptionen eröffnen können.“<sup>51</sup>

Die direkten oder indirekten Träger jeglicher Strategie sind die Mitarbeiter eines Unternehmens, sie sollten also in jeglicher Form berücksichtigt werden. Damit scheint zusammenfassend weniger gemeint zu sein, möglichst viel *für* die Mitarbeiter zu tun, als eher gemeinsam *mit* den Mitarbeitern an einer strategischen Personalentwicklung zu arbeiten, um eine positive Unternehmensentwicklung voranzutreiben. „Wenn es einem Unternehmen gelingt, kompetente, engagierte und integre Mitarbeitende zu beschäftigen, werden sie feststellen, dass sich diese weitgehend selbst führen.“<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Rieckhoff / Voss, S.16

<sup>52</sup> Hilb, S.11

## 4 Personalarbeit im sozialen Unternehmen

### 4.1 Spezifika sozialer Unternehmen

Soziale Unternehmen unterstellen sich zunehmend „marktähnlichen“ Bedingungen oder wie Geest es beschreibt, den Regeln eines „Quasi-Marktes“.<sup>53</sup> Diese Entwicklung offenbart im Gegensatz zu Märkten der freien Wirtschaft spezifische Besonderheiten hinsichtlich der Angebots- und Nachfragesituationen. Es gilt zu beachten: „Bei den Angebots- und Nachfragebeziehungen sind in wesentlichen Bereichen der sozialen Dienstleistungen (z.B. Pflege, Jugendhilfe, Psychiatrie) zentrale Bedingungen für das Funktionieren des klassischen Marktmodells nicht oder nur in eingeschränkter Form gegeben.“ (ebd.)

Dieser vielbeschriebene Wandel sozialer Dienstleistungsunternehmen betrifft sowohl institutionelle öffentliche Träger, als auch große und kleine private Träger sozialer Betriebe. Allen voran die Wohlfahrtsverbände, sie öffnen sich seit Beginn der 1990er Jahre den Anforderungen des von Geest beschriebenen „Markt für soziale Dienstleistungen.“<sup>54</sup>

Zusätzlich müssen folgende Herausforderungen für die Entwicklung der Unternehmensstrategie und wie sich im Folgenden zeigen wird, auch für die Entwicklung einer Personalstrategie in sozialwirtschaftlichen Unternehmen berücksichtigt werden:

- hohe Wirkungsorientierung und Effizienzanforderungen;
- Aktivierung zur Eigenverantwortung der Hilfe-Adressaten;
- *Performance Contracting* - Umstellung interner Managementsysteme auf Outputsteuerung und Zielvereinbarung.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> vgl. Geest, S.138

<sup>54</sup> vgl. Geest, S.134; Pabst, S.153; Maelicke (2009), S.703 ff.

<sup>55</sup> vgl. Fiedler, S.244

Fiedler beschreibt mit diesen Punkten eine Besonderheit in der Entwicklung sozialer Unternehmen, ferner die Entwicklung vom „Bürokratiemodell zum modernen Dienstleister (New Public Management)“. (ebd.)

Die Erbringung sozialer Dienstleistungen ist stets die Erbringung personenbezogener Dienstleistungen. Der persönliche Kontakt zwischen Leistungserbringer und Leistungsempfänger beeinflusst die empfundene Qualität der Leistung. Nicht selten personifiziert der Leistungsempfänger die Leistungsqualität mit dem Leistungserbringer. Die personengebundene Leistungsqualität wird so zum strategischen Parameter einer Personalarbeit und gerät damit in den Fokus für die Personalstrategie.<sup>56</sup>

Die personalpolitische Strategie wird geprägt von den Kontextfaktoren des sozialwirtschaftlichen unternehmerischen Handelns. Dazu zählen die Unternehmensverfassung, die bestehende Unternehmenskultur und die Philosophie, nach der das Unternehmen geführt wird. Sie tragen allesamt zum Erfolg einer Personalstrategie bei.<sup>57</sup>

Die Kultur eines Unternehmens ist geprägt von dessen Leitbild, der Unternehmensvision, der Haltung gegenüber Konflikten, dem Image, der Kommunikation, vom Informationsverhalten und den Führungsgrundsätzen. Unternehmenskultur ist die Summe der so genannten *soft facts*, eines Unternehmens. Aus ihr resultieren die *hard facts*, ferner die sichtbaren Merkmale eines Unternehmens. Dazu gehören Ziele, Steuerung, Strategie, Umsetzung und Controlling.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> vgl. Arnold, S.478

<sup>57</sup> vgl. Huber, S.45 ff.

<sup>58</sup> vgl. Fiedler, S.245

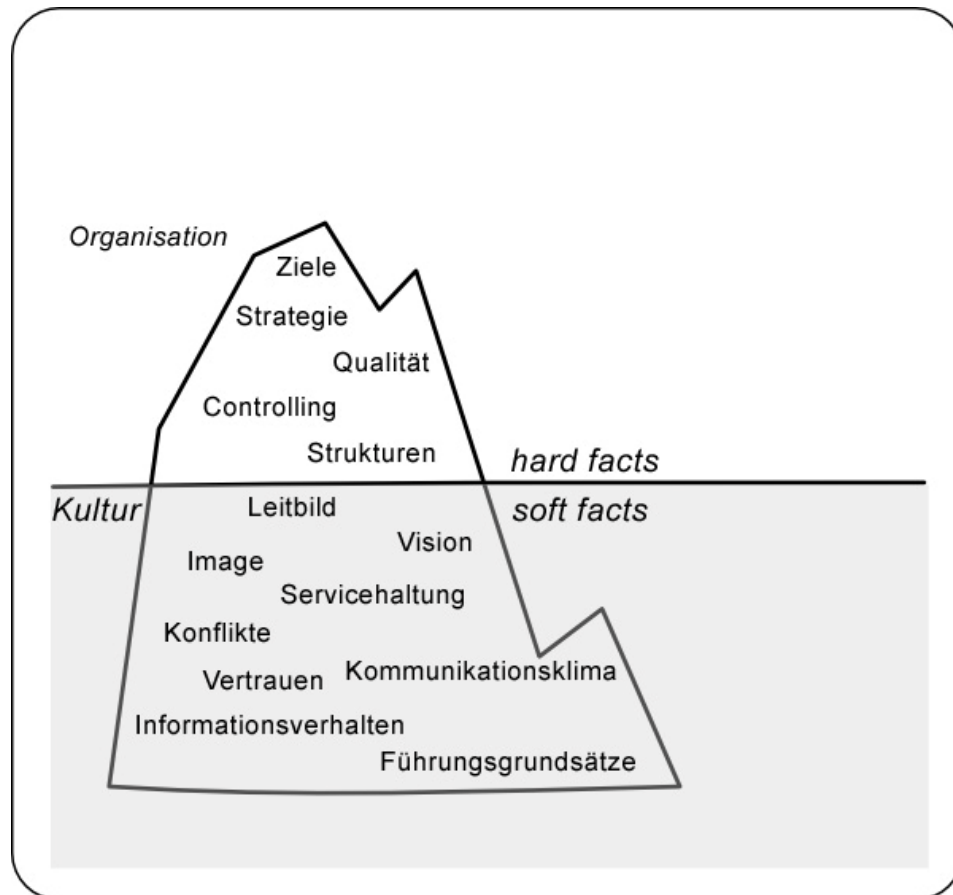


Abbildung 11: Eisberg-Modell einer Organisation

Wie bei einem Eisberg bleibt der größte Teil des Ganzen unterhalb der Sichtbarkeitslinie. Die Kultur eines Unternehmens trägt gewissermaßen dessen Organisation und bestimmt die Qualität der Unternehmensleistungen maßgeblich. „Unter einer Organisationskultur versteht man ein System gemeinsamer Werte- und Normvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster, das die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägt.“<sup>59</sup>

Die Entwicklung einer Personalstrategie innerhalb eines sozialen Unternehmens beruht auf der Reflexion der durch die Unternehmensziele geprägten Unternehmenskultur und wird so zu einer Aufgabe für das gesamte Unternehmen.

<sup>59</sup> Arnold, S.479

Fiedler bringt es folgendermaßen auf den Punkt: „Der *weiche* Faktor der Kultur ist in Zukunft der *härteste* Erfolgsfaktor für Serviceorganisationen.“<sup>60</sup>

Der Anspruch an die Qualität der Unternehmensleistungen setzt eine Qualität der Leistungserbringung voraus und betrifft alle mit dem Unternehmen Beschäftigten: „Nur wenn das Sozialmanagement und alle anderen Mitarbeiter ein qualitätsorientiertes Verhalten leben, d.h. als selbstverständliche Aufgabe in der täglichen Arbeit ansehen, können die Nachfrageerwartungen optimal erfüllt werden.“<sup>61</sup>

#### **4.2 Entwicklung einer Personalstrategie im sozialen Unternehmen**

Über den Begriff der Personalstrategie existiert innerhalb des Experten- diskurses kein einheitliches Verständnis. Die Auslegung des Begriffes Personalstrategie variiert je nach gegebenem Problembezug, bzw. nach konzeptioneller Grundlage der jeweiligen Forschungsfrage.<sup>62</sup>

Strategie beschreibt im wirtschaftlichen Kontext ein Verhältnis zwischen Produkt und Markt eines Unternehmens und die Festlegung von Ressourcen und Mitteln im Hinblick auf die Unternehmensziele. Weitere Kennzeichen des strategischen Denkens und Handelns sind eine langfristige Orientierung und eine ganzheitlich konzeptionelle Ausrichtung des Unternehmens. Eine unternehmerische Gesamtstrategie trägt dazu bei, systematisch planvoll und kontinuierlich zu agieren.<sup>63</sup>

Personalstrategie ist integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie und damit Aufgabe der Unternehmensführung. Das strategische Human Resource Management soll dabei helfen, die Unternehmensziele zu erreichen und ist ein Prozess, der gemeinsam mit den Mitarbeitern vorangetrieben werden sollte.<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> Fiedler, S.245

<sup>61</sup> Arnold, S.479

<sup>62</sup> vgl. Scholz (2010), S.925

<sup>63</sup> vgl. Bühner, S.4

<sup>64</sup> vgl. Kap. 3.1.3

Betriebliche Personalarbeit entstand aus einer Vielzahl von Ansätzen, Theorien und Modellen, die im Hinblick auf das Verhalten, die Bedürfnisse, die Zufriedenheit bzw. die Motivation der Mitarbeiter entwickelt wurden.<sup>65</sup> „Motivation ist keine überragende Persönlichkeitseigenschaft, sie entsteht vielmehr aus dem Zusammenspiel zwischen Eigenschaften der Person, Zielen und Erfordernissen sowie den Anreizen, die bei Erreichung des Zieles in Aussicht gestellt sind, und der Situation.“<sup>66</sup> Was motiviert die Mitarbeiter eines sozialen Unternehmens zu Leistungen?

#### **4.2.1 Leistungsmotivation der Mitarbeiter**

Die Bestimmtheit der Bereitschaft etwas zu tun, gilt allgemein als Motivation. Die Motivationsforschung unterscheidet zwischen der intrinsischen (von innen her) und der extrinsischen (von außen her) Motivation, um die Motive für individuelle längerfristige Aufmerksamkeit und Energie in Handlungen zu erklären.<sup>67</sup>

Abraham Maslow ordnet die Erfüllung menschlicher Grundbedürfnisse von Defizit nach Wachstum. Aufbauend auf den physiologischen Grundbedürfnissen (nach Nahrung und Schlaf) ergeben sich in abnehmender Intensität Bedürfnisse nach Sicherheit, sozialer Partizipation, nach Wertschätzung und nach Selbstverwirklichung. Analog zu einem Arbeitsplatz ließe sich diese Bedürfnishierarchie wie folgt anwenden: Defizitäre Bedürfnisse werden erfüllt mit der Arbeitsplatzgestaltung, einem Mindesteinkommen, der Integration in ein Arbeitskollektiv und durch Aufstiegsmöglichkeiten in der Unternehmenshierarchie. Mitbestimmung und eine kooperative Führung befriedigen demnach ein Bedürfnis nach Wachstum und Entwicklung.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> vgl. Olfert, S.30

<sup>66</sup> vgl. Kirchler / Walenta. S.9

<sup>67</sup> vgl. Kirchler / Walenta. S.12

<sup>68</sup> vgl. Olfert, S.33

Äußere Anreize wie Lob, Entgelt und soziale Anerkennung wirken für sich allein motivierend, ähnlich wie innere Genugtuung und das Gefühl von Selbstverwirklichung. Andererseits können sich intrinsische und extrinsische Motivationsfaktoren gegenseitig korrumpieren. Das wirkt sich nachteilig auf die Arbeitsleistung aus, z.B. dann, wenn man versucht intrinsisch motivierte Menschen zusätzlich extrinsisch zu motivieren. Das System finanzieller Gratifikationen stößt dann an seine Grenzen, wenn Mitarbeiter ohnehin bereit und fähig sind, sich den Arbeitsherausforderungen zu stellen.<sup>69</sup>

Insbesondere eine psychologisch adäquate Arbeitsgestaltung schafft für intrinsisch motivierte Mitarbeiter das nötige Umfeld für ein optimales Arbeitserlebnis. Optimales Erleben entsteht dann, wenn eine subjektiv bedeutsame Tätigkeit als Herausforderung erlebt wird, der mit eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten begegnet werden kann.<sup>70</sup>

Für die Entwicklung von Personalstrategien ist es demnach wichtig zu erfahren, was genau die Mitarbeiter zur Leistung motiviert, bzw. in welchem Verhältnis eigene Überzeugungen zu wirtschaftlichen Aspekten des Unternehmens stehen. Im Allgemeinen geht es wohl darum, individuelle Bedürfnisse bestmöglich mit den Erfordernissen unternehmerischen Handelns in Übereinstimmung zu bringen.

Richtet sich der Fokus der betrieblichen Personalarbeit auf das Leistungsvermögen der Mitarbeiter, spielen insbesondere Führungskräfte eine wichtige Rolle: „Die Führungskraft ist verantwortlich für die Allokation (Einsatz und Verwendung) von Mitarbeitern, sie soll dabei den strategischen Überblick bewahren und in der Lage sein, frühzeitige Probleme zu identifizieren und zu lösen, soweit es in ihrer Kompetenz liegt.“<sup>71</sup> Die Grundlage eines mitarbeiterorientierten Führungskonzeptes bildet ein dem jeweiligen Führungsstil immanentes Menschenbild.

---

<sup>69</sup> vgl. Kirchler / Walenta. S.16

<sup>70</sup> vgl. Rheinberg, S.380 ff.

<sup>71</sup> Knorr, S.46

Das subjektive Menschenbild einer Führungskraft ist zunächst geprägt von eigenen Motivationsstrukturen, zum Beispiel von einer generellen Vertrauensbereitschaft gegenüber Mitarbeitern oder dem eigenen Sicherheits- und Kontrollbedürfnis.<sup>72</sup>

#### **4.2.1.1 Menschenbilder**

Ein Menschenbild ist ein Bündel von Annahmen über die Motive, Fähigkeiten, Qualifikationen und Einstellungen des Menschen im Allgemeinen. Es gilt als subjektive „Hinterkopftheorie“ und prägt unter anderem das Verhalten von Führungskräften gegenüber Mitarbeitern.<sup>73</sup>

Literarisch grundlegende Arbeiten über das Verhalten des Menschen in Bezug auf Organisation und Arbeit prägten zunächst ein aus heutiger Sicht eher negatives Menschenbild. Der Florentiner Staatstheoretiker Niccolò Machiavelli (1469-1527) ging davon aus, dass der Mensch heuchlerisch, hinterhältig und unzuverlässig sei. Daraus resultierte ein grundlegendes Misstrauen im Umgang mit anderen Menschen. Der Schottische Moralphilosoph Adam Smith (1723-1790) vertrat die Ansicht, dass jeder Mensch auf seinen eigenen Vorteil bedacht sein müsse, um den Wohlstand der gesamten Gesellschaft am besten zu fördern. (ebd.) Der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Douglas McGregor (1906-1964) erweiterte diese grundlegende Einschätzung über menschliche Arbeitsleistung und differenzierte sie weiter aus. Er unterschied zwischen zwei Menschenbildern und bezog seine Ansichten erstmals auf die Perspektive von Führungskräften.<sup>74</sup>

Ferner gehen Führungskräfte nach Theorie X davon aus, dass ihre Angestellten grundsätzlich nicht bereit sind, ohne äußeren Zwang Leistungen zu erbringen und demnach Anweisungen und Kontrolle zur Leistungserbringung benötigen.

---

<sup>72</sup> vgl. Scholz (2010), S.734

<sup>73</sup> vgl. Scholz (2010), S.734

<sup>74</sup> vgl. Scholz (2010), S.734



Hingegen gehen Führungskräfte nach Theorie Y davon aus, dass Mitarbeiter von sich aus motiviert sind, wenn sie sich mit den Unternehmenszielen identifizieren.<sup>75</sup>

Eine weitere Unterteilung der X-Y-Theorie nach McGregor nimmt der Schweizer Organisationspsychologe Edward Schein vor, in dem er nach Theorie X typologisierte Menschen in die Kategorien *rational/ökonomisch* und *sozial* unterteilt. Menschen der Kategorie Y unterteilt Schein in jene, die ob ihrer Wandlungs- und Lernfähigkeit komplex (*complex man*) sind und solche, die nach Selbstverwirklichung (*self-actualizing*) streben.<sup>76</sup>

THEORIE	X		Y	
	rational-ökonomisch	sozial	nach Selbstverwirklichung strebend	komplex (complex man)
<b>Verhalten der Mitarbeiter</b>	verfolgt zunächst persönliche Ziele	sucht Ersatzbefriedigung in sozialen Beziehungen	grundsätzlich hochgradig leistungsmotiviert	wandlungs- und lernfähig
<b>Verhalten der Führungskraft</b>	Anweisungen und Kontrolle	Führungsverhalten eher kooperativ und patriarchalisch	Führungskraft versteht sich als Förderer und Katalysator	Einschätzen der aktuellen Motivation, flexible Führung

Abbildung 12: Typologie der Menschenbilder nach Schein (1980)

Die Verdienste McGregor's und Schein's liegen primär darin, Vorurteile und ihre Wirkungen aufgezeigt zu haben. Der Ansatz der Motivationstheorie ist: „Manager zur Reflexion der eigenen Menschenbilder zu veranlassen und zur Überlegung führen zu können, dass die Mitarbeiter dann mehr zum Erfolg einer Organisation beitragen, wenn sie als verantwortungsvolle und wertvolle Mitarbeiter behandelt werden“.<sup>77</sup>

<sup>75</sup> vgl. Kirchler / Walenta, S.22

<sup>76</sup> vgl. Scholz (2010), S.734.

<sup>77</sup> Kirchler / Walenta, S.22

Die Wahrnehmung des Mitarbeiters und seiner Leistung ist Voraussetzung für dessen Führung hin zur Umsetzung der unternehmerischen Aufgaben und Anforderungen. Erkenntnisse über die Leistungsmotivation der Mitarbeiter erscheinen im Hinblick auf deren effektive Führung als unabdingbar. Eine vorurteilsfreie Einstellung gegenüber den möglichen Leistungen der Mitarbeiter ermöglichen in diesem Sinne Führungs- und damit Steuerungsprozesse hin zu positiven Unternehmensleistungen.

#### **4.2.1.2 Führungskonzepte**

Generell lässt sich der Begriff Führung in zwei Kategorien aufteilen, ferner in *Management* und *Leadership*. *Management* als Führung betrifft Unternehmensführung, aufgeteilt in Abteilungen. *Leadership* bezieht sich auf die interpersonellen Beziehungen, welche sich aus der Führung von Mitarbeitern eines Betriebes ergeben.<sup>78</sup>

Einst waren Charisma oder autoritäre Strenge wünschenswerte Eigenschaften von Führungspersönlichkeiten. Eine heutzutage komplexe Unternehmensstruktur und die tendenziell hohe Wertigkeit externer Anspruchsgruppen, insbesondere im sozialwirtschaftlichen Bereich, erfordern vielfältigere Anforderungen an die Einstellungen, Motivation, Kompetenzen und Qualifikationen der Führungskräfte und auch der Mitarbeiter.<sup>79</sup> „Neuere Führungstheorien legen mehr Wert auf die Einbindung des Führungskonzeptes in die Gesamtentwicklung des Unternehmens, so dass Leitbild- und Zielorientierung, Situations- und Mitarbeiterorientierung und der gesamte Organisationskontext zunehmend an Bedeutung gewinnen.“<sup>80</sup>

Das Mitarbeiterführungskonzept *Management by Objectives (MbO)* beschreibt einen Führungsstil, der unternehmerische Ziele auf den Ebenen der betrieblichen Funktionsbereiche thematisiert.

---

<sup>78</sup> vgl. Scholz (2010), S.742

<sup>79</sup> vgl. Schwarz / Beck (2000), S.45 ff.

<sup>80</sup> Maelicke (2009), S.770

Diese Ziele sind aus der Vision des Unternehmens entstanden, dem Kernmoment also, aus dem heraus sich das Unternehmen zu Leistungen motiviert. Insbesondere sozialwirtschaftliche Unternehmen definieren Ziele aus Visionen und Leitbildern heraus. „Unternehmen werden nicht durch ihre formale Struktur oder abstrakte Ordnung zusammengehalten, sondern durch ihre Ziele und Werte, die für Glaubwürdigkeit der Unternehmenskultur und die Identifikation der Mitarbeiter/-innen mit ihr sorgen.“<sup>81</sup>

Zudem eignet sich dieser Führungsstil zur anhaltenden Überprüfung einzelner Mitarbeiterleistungspotentiale. Zielvereinbarungen sind weiterhin ein praktisches Instrument für die objektive Beurteilung von Leistungen, seitens der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Neuberger versteht unter Führungsstil „ein in wechselnden Situationen relativ konstantes, sinnvoll strukturiertes Verhaltensmuster, das als Konkretisierung einer verhaltensorganisierenden Einstellung oder Grundhaltung aufzufassen ist.“<sup>82</sup> Diesem Verständnis nach kommt im Führungsstil ein situatives Verhalten zum Ausdruck, auf Grundlage einer persönlichen Einstellung gegenüber den Mitarbeitern. Für die Umsetzung eines mitarbeiterorientierten Führungsstils schlägt Dieter Frey Prinzipien vor, die den mündigen Mitarbeiter als „Unternehmer im Unternehmen“ fokussieren.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Schwarz / Beck (2008), S.12

<sup>82</sup> Neuberger (2002), S.59

<sup>83</sup> Frey et al., S.31

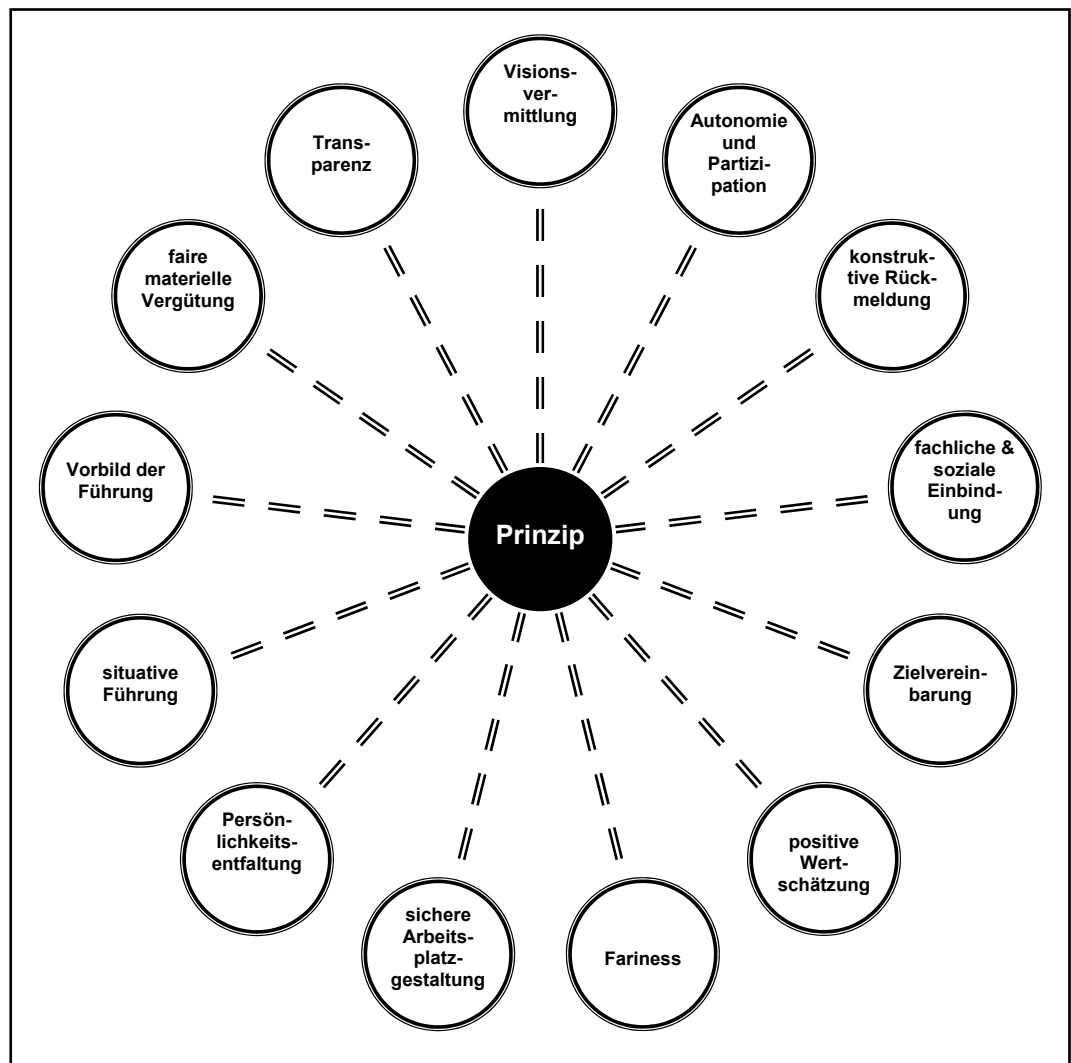


Abbildung 13: Führungsprinzipien

Die Führungsprinzipien nach Frey bieten ein Konzept für den Transfer der Unternehmenskultur in die Mitarbeiterführung. Würde man den Mitarbeitern eines sozialwirtschaftlichen Betriebes mit der gleichen professionellen Sozialkompetenz begegnen, wie sie zum Erreichen der Klientel und damit der Unternehmensziele notwendig erscheint, wären Grundprinzipien einer mitarbeiterorientierten Führung gewährleistet.

#### 4.2.2 Schlussfolgerungen für die Personalstrategie

Vorausgesetzt die Unternehmensführung entwickelt eine Personalstrategie für die Mitarbeiter, wird die Personalstrategie zu einem nötigen Mittel, zum Erreichen der Unternehmensziele: „Das Personal hat die Aufgabe, innerhalb vorgegebener Strukturen die Durchsetzung der gewählten {Unternehmens-}Strategien (Anm. d. Verf.) aktiv voranzutreiben und an den Veränderungen von Strategie und Struktur mitzuwirken.“<sup>84</sup>

Die Motivation der Mitarbeiter wird hierbei nur bedingt zu fördern versucht. Im Hinblick auf die Anforderungen an sozialwirtschaftliche Unternehmen erscheint es sinnvoller, die Bedingungen für die Mitarbeiter so zu gestalten, dass die grundsätzliche (intrinsische) Motivation zur Erbringung sozialer Dienstleistungen erhalten und gesteigert wird. Die Personalstrategie orientiert sich so an den Bedürfnissen der Mitarbeiter, wird zunächst selbst zum Zweck unternehmerischen Handelns und die Ausgestaltung der Unternehmenskultur zum dafür nötigen Mittel.

Bühner führt seine Gedanken zur Personalstrategie wie folgt fort: „Die bislang dominierende Fragestellung lautet: Welches Personal brauchen wir für die Umsetzung der Unternehmens(Geschäfts-)strategie?. Diese Frage ist zu ersetzen durch: Welche Märkte lassen sich mit den aktuellen und potentiellen Qualifikationen der Mitarbeiter erschließen? Die Entwicklung der unternehmensinternen Personalressourcen wird so zur Voraussetzung, um auch in Zukunft möglichst schnell und flexibel auf Umweltveränderungen und Kundenwünsche reagieren zu können.“<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Bühner, S.3

<sup>85</sup> Bühner, S.18

Der Erhalt der Betriebsfähigkeit setzt eine Anpassung des Unternehmens an sich wandelnde Umweltbedingungen (Kontextfaktoren) voraus. Letztlich ist die Personalressource ein stetiges Betriebsmittel und die Mitarbeiter sind gewissermaßen das Humankapital, mit dem Anpassungsprozesse bestritten werden können. Insofern ergibt sich eine Konzentration und damit verbundene Analyse der Mitarbeitersituation, das betrifft Leistungspotentiale und Arbeitsbedingungen, vor dem Hintergrund der bestehenden Unternehmenskultur. Die Unternehmensziele kommen hiernach, in Form von konkreten Zielvereinbarungen und verbunden mit Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter als Methode in Betracht, für die praktische Umsetzung der in der Analysephase gewonnenen Erkenntnisse. Die unternehmerische Gesamtsteuerung muss während des gesamten Prozesses Ressourcen freisetzen, möglicherweise in Form eines Strategischen Human Resource Managements, welche die Strategieumsetzung betreut und vorantreibt. Da die Qualität der Leistungserbringung maßgeblich zum langfristigen Erfolg einer sozialwirtschaftlichen Unternehmung beiträgt, muss die permanente Beteiligung der Mitarbeiter in den jeweiligen Funktionsbereichen gewährleistet bleiben.

### **4.2.3 Methoden der Strategieumsetzung**

Die Grundlage einer Personalstrategie wäre demnach eine Analyse der Arbeitsbedingungen durch die Mitarbeiter im Kontext der bestehenden Unternehmenskultur. Daraufhin ließen sich Ziele formulieren, die in Form von Zielvereinbarungen zur Umsetzung kommen könnten. Eine Kontrolle der erreichten Ergebnisse führte innerhalb des Strategiekreislaufs wiederum zur Analyse. Insofern bietet sich für die Umsetzung einer Personalstrategie ein zirkuläres Modell an, welches in etwa so aussehen könnte:

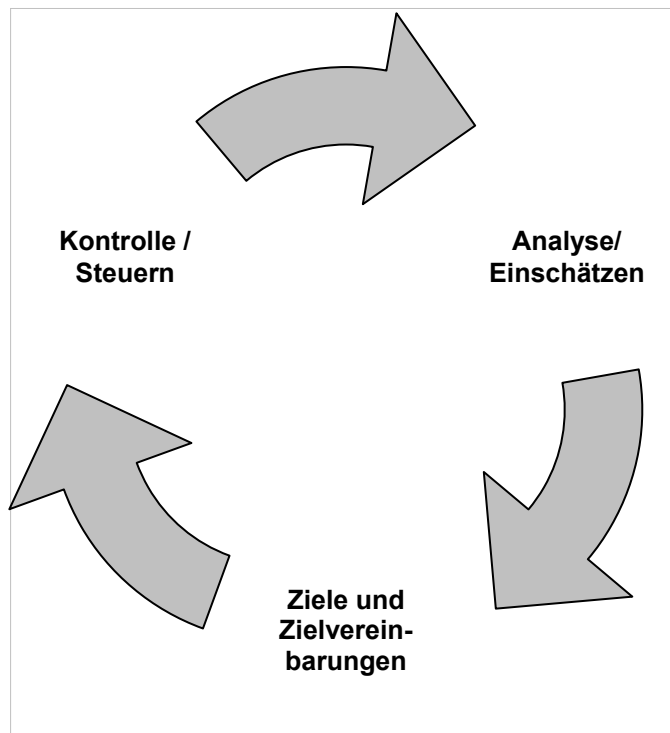


Abbildung 14: Strategiekreislauf

Die effektive Mitarbeiterleistung beispielsweise dient als Indikator, für das Maß an Aufwand zur Verbesserung einer Personalstrategie. Je niedriger der Mitarbeiterleistungsoutput, desto höher ist der Verbesserungsbedarf für die Personalstrategie. Jede einzelne Instanz des Kreislaufs kann unerwartete Fragen aufwerfen, die neben Mitarbeiterleistungen und -Motivation auch Bereiche der Unternehmenskultur betreffen, wie etwa die Führungsqualitäten der Vorgesetzten oder Fragen der Arbeitsplatzgestaltung.

#### 4.2.3.1 Humanressourcen-Portfolio

Die Analysephase einer Personalstrategie dient der Klärung eines Ausgangsbestandes. Über welche Personalressourcen verfügt das Unternehmen bereits und was leisten diese? Leistungssteigerungen einzelner Mitarbeiter und Ergebnisverbesserung unternehmerischer Leistungen sollten auf Grundlage von Analysen bestehender Personalentwicklungssysteme geplant werden.<sup>86</sup>

Einzelne Mitarbeiterleistungspotentiale lassen sich beispielsweise mit Hilfe eines Humanressourcen-Portfolio ermitteln. Ziel des Humanressourcen-Portfolio ist es, die „Human-Ressourcen eines Unternehmens unter dem Gesichtspunkt ihrer Verfügbarkeit und Eignung für strategische Entscheidungen zu untersuchen.“<sup>87</sup>

Die Mitarbeiter eines Unternehmens werden hierfür innerhalb einer Matrix kategorisiert, ferner aufgeteilt in: *Problemmitarbeiter*, *Stars*, *Routiniers* und *Fragezeichen*. Diese Unterteilung gibt einerseits Aufschluss über individuelle Leistungspotentiale und zeigt andererseits welche unternehmerischen Entwicklungsmöglichkeiten auf Grundlage der gesammelten Mitarbeiterleistungspotentiale bestehen. (ebd.)

---

<sup>86</sup> vgl. Tiebel, S.24ff.; Bühner S.21

<sup>87</sup> Bühner, S.21



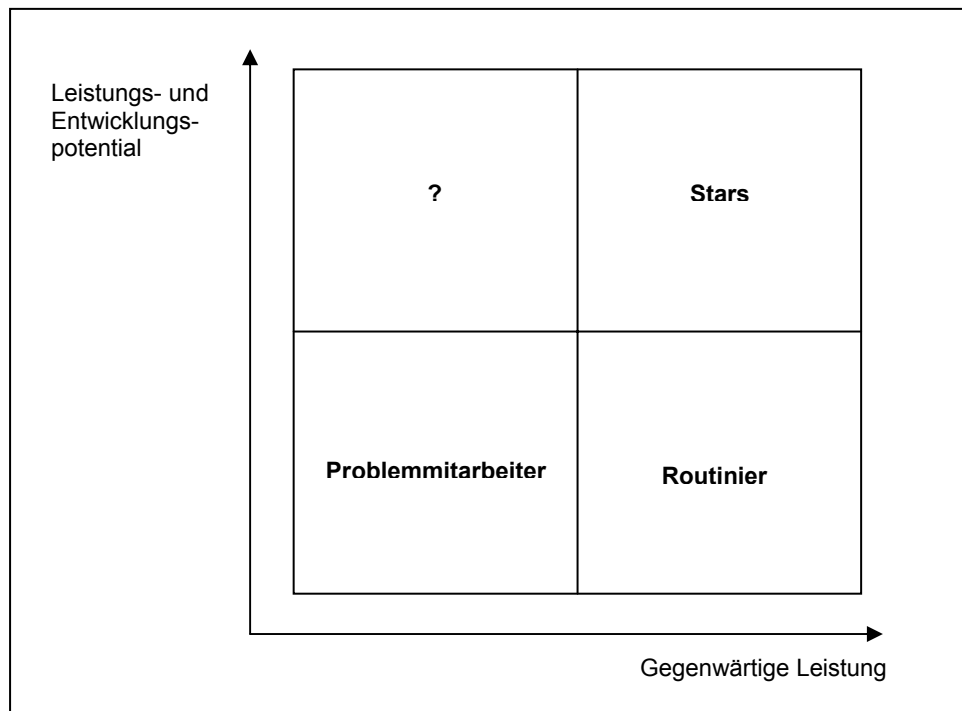


Abbildung 15: Humanressourcen-Portfolio

Das Humanressourcen-Portfolio bietet Information und Orientierung hinsichtlich der Entwicklungspotentiale einzelner Mitarbeiter. Dies ist für die strategische Positionierung der Personalentwicklung von besonderer Bedeutung. Als *Problemmitarbeiter* gelten „Führungs- und Nichtführungskräfte, deren Leistungen absolut ungenügend sind und die gleichzeitig nur ein geringes persönliches Entwicklungspotential aufweisen. Unter strategischen Gesichtspunkten stellen diese Mitarbeiter eine Gefährdung hinsichtlich der Strategie {Unternehmensstrategie} (Anm.d.Verf.) da.“<sup>88</sup>

Die *Routiniers* arbeiten kontinuierlich und erfüllen ihr Arbeitssoll. Sie haben die Grenzen ihres maximalen Leistungspotentials erreicht. Mit *Fragezeichen* versehen werden Mitarbeiter, deren individuelles Leistungspotential noch nicht ausgeschöpft ist, sie sind stärker belastbar und vor allem motiviert.

<sup>88</sup> Bühner, S.21

Dementsprechend sind *Stars* Mitarbeiter, die ein hohes Leistungsniveau erreichen. Ihre Ergebnisse sind erfolgversprechend und motivieren das Umfeld. (ebd.)

Die Betrachtung der individuellen Mitarbeiterleistungspotentiale bietet Aufschluss über weitere Verläufe mitarbeiterzentrierter Personalentwicklung, Maßnahmen der Personalbindung, -Akquise oder -Freisetzung. Des Weiteren bietet das Humanressourcen-Portfolio einen Überblick, der bei etwaigen Häufungen in bestimmten Quadranten Rückschlüsse zulässt auf das Funktionieren von Abteilungen und Führungsqualitäten. Häufungen im Quadranten *Problemmitarbeiter* beispielsweise thematisieren indirekt das Führungsverhalten, die Arbeitsstrukturen oder die Mitarbeiterpartizipation des Betriebes.<sup>89</sup>

#### **4.2.3.2 Balanced Scorecard (BSC)**

Aus den Ergebnissen der Analysen werden in der zweiten Strategiephase Ziele für den Personalbereich formuliert. Hierzu bietet sich ein Verfahren zur Messung des unternehmerischen Erfolges an, die so genannte *Balanced Scorecard (BSC)*<sup>90</sup>. Es bildet alle für den Unternehmenserfolg wichtigen Faktoren übersichtlich ab, macht sie messbar und kommuniziert sie. Für den funktionalen Unternehmensbereich Personal lassen sich so mit Hilfe von Kennzahlen, Zielbereiche definieren, welche in Mitarbeiterzielvereinbarungen umgesetzt werden können.<sup>91</sup>

Kennzahlen entstehen durch eine zum Teil hohe Komprimierung quantitativer Zielgrößen. Sie sind einerseits auf der Basis von Plandaten als Soll-Werte ermittelbar und andererseits auf der Grundlage von Verlaufsdaten als Ist-Werte darstellbar. Werden beide Datendimensionen erfasst, lässt sich ein Soll-Ist-Vergleich durchführen.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> vgl. Scholz (2010), S.937

<sup>90</sup> frei übersetzt: ausgewogenes Berichtsblatt

<sup>91</sup> vgl. Scholz (2010), S.107 ff.

<sup>92</sup> vgl. Bachmann, S.53

Kennzahlen bieten eine objektive Grundlage für die Überprüfung erreichter Ziele. Sie geben direkt und indirekt Auskunft über den Stand einer spezifischen Entwicklung.

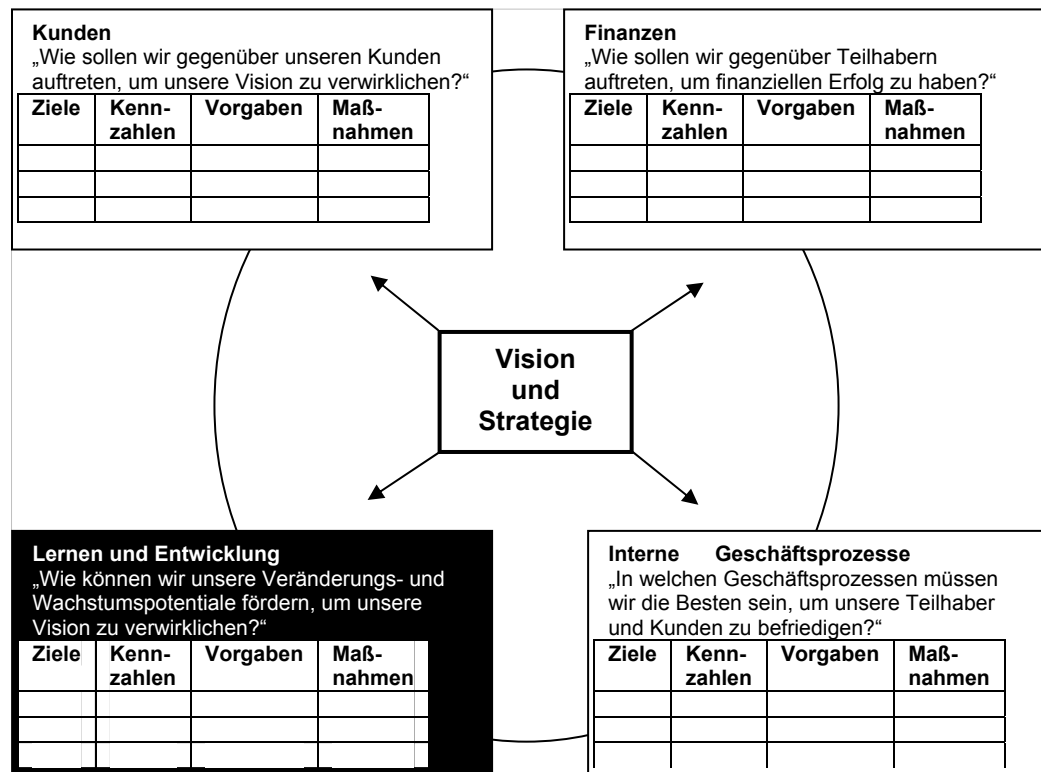


Abbildung 16: Architektur der Balanced Scorecard

Ausgehend von der Vision und der Strategie eines Unternehmens liefert die BSC Soll- und Ist-Werte für funktionale betriebliche Teilbereiche, wie zum Beispiel *Personal*. Die Dimension *Lernen und Entwicklung* ermöglicht dem Personalmanagement mehrere Aufgaben und Prozesse zielorientiert und mehrdimensional zu steuern. Zudem erleichtern Kennzahlen das operationalisierte Handeln auf Basis der Unternehmensstrategie. Der Vorteil liegt dabei in einer möglichen Balance zwischen lang-, kurz- und mittelfristigen Aktivitäten des Personalmanagements. So erscheint es zum Beispiel möglich, langfristige Personalentwicklungsmaßnahmen durchzuführen, ohne dass operative Prozesse, wie Ausschreibungen oder Einstellungsgespräche eingeschränkt werden. (ebd.)

Die ermittelten Kennzahlen, z.B. Krankenstand oder betriebliche Ausgaben für die Personalentwicklung, stehen den Vorgaben gegenüber. Ein Ist-Soll-Vergleich führt zu Maßnahmen, welche sich wiederum in konkrete Ziele formulieren lassen. Diese Ziele müssen infolge der Personalstrategie in die betrieblichen Abläufe eingehen und von Mitarbeitern und Führungskräften realisiert werden. Hierfür bieten sich Zielvereinbarungsgespräche an. Erfolgsbezogene Gehaltszulagen und ein operatives Controlling können dabei helfen, möglichst viele Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen zur Erreichung der Zielvorgaben zu motivieren. Ein Beispiel für Zielvereinbarungen aus der Praxis eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens bietet „Strategisches Personalmanagement durch Zielvereinbarungen“ des AWO - Bezirksverband Baden e.V.: „Es ist allgemein anerkannt, dass überlegt eingesetzte zukunftsorientierte Vergütungssysteme zum Erfolg von Strategieumsetzungen und Veränderungsprozessen beitragen können. Darüber hinaus wirkt die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den unternehmerischen / verbandlichen Entscheidungsprozessen und am eigenen beruflichen Erfolg motivierend und fördert verantwortungsbewusstes, engagiertes Denken und Handeln.“<sup>93</sup>

Eine Voraussetzung für die Anwendung der aus einem Kennzahlensystem erhaltenen Maßgaben ist eine Führungsbereitschaft zur Zielorientierung. *Management by Objectives*, das Führen durch Zielvereinbarungen ist ein Konzept, welches Führungskräfte und Mitarbeiter dazu anhält, Ziele ausdrücklich zu formulieren und die Erreichung, beziehungsweise Nichterreichung dieser Ziele kontinuierlich zu überprüfen.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Dahlmeyer (2004), S.66

<sup>94</sup> vgl. Maelicke (2009), S.772

### 4.2.3.3 Personalcontrolling

Der Begriff *Controlling* entstammt dem Amerikanischen und bedeutet so viel wie „zielgerichtetes Steuern und nicht Kontrolle, wie das deutsche Wort nahe legen könnte.“<sup>95</sup> „Controlling beinhaltet wesentlich mehr, als nur kontrollieren und sollte besser mit *steuern* übersetzt werden.“<sup>96</sup>

Die Erfassung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen einerseits und die Benennung fassbarer Zielgrößen andererseits ermöglichen kontinuierliche Kontroll- beziehungsweise Steuerungsprozesse in der Personalarbeit sozialwirtschaftlicher Betriebe. Einige der unter dem Begriff *Controlling* subsumierten strategischen und operativen Prozesse betrieblicher Steuerung bieten sich als strategisches Moment der Personalarbeit sozialwirtschaftlicher Betriebe an.<sup>97</sup>

Nach Martin Hilb unterscheidet man im Personalwesen vier Controlling-bereiche:

- Personalgewinnung (Werbung, Einstellung, Bedarfspläne)
- Personalbeurteilung (Zielvereinbarungsgespräche, Kritikgespräche)
- Personalthonorierung (Entlohnung, Gratifikationen, ideelle Entlohnungen)
- Personalentwicklung (Schulungen, Umgang mit Mitarbeitern, Betriebsklima, Aufstieg, Ausscheiden).<sup>98</sup>

Der Bereich Personalentwicklung, als qualitative Aufgabe der Personalarbeit, ist im Gegensatz zur Personalthonorierung weniger an messbare Leistungen geknüpft. Anders als die Kosten betrieblicher Fortbildungen beispielsweise, sind deren Erfolge im Vorfeld nicht berechenbar.

---

<sup>95</sup> Kortendieck, S.6

<sup>96</sup> Bachmann, S.7

<sup>97</sup> vgl. Bachmann; Hilb(2006); Kortendieck

<sup>98</sup> vgl. Hilb (2006), S.61 ff.

Das Ziel jedoch, eine Verbesserung der Mitarbeiterproblemlösungspotentiale, trägt gewissermaßen zur Wertsteigerung des Unternehmens bei. Die Kontrolle und Steuerung der Personalentwicklung, beziehungsweise betrieblichen Fortbildungsmaßnahmen ist eine regelmäßige Abfrage über den Lerntransfer auf den Arbeitsplatz.<sup>99</sup>

Die regelmäßige Abfrage und der Ist-Soll-Vergleich bieten sich als Steuerungsinstrumente an, zum Beispiel für die Personalbeurteilung. Dieser Bereich des Personalcontrollings umfasst Zielvereinbarungs- und Kritikgespräche. Hierfür messbare Faktoren wären Mitarbeiterzufriedenheit und Betriebsklima. Diese Faktoren bieten der Personalbeurteilung eine objektive Grundlage.<sup>100</sup>

**Umfrage: Mitarbeiterzufriedenheit**

Bitte geben Sie an, wie zufrieden Sie mit folgenden Zielen Ihrer Arbeit sind!  
Geben Sie dann an, wie wichtig Ihnen diese Kriterien sind!

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

	zufrieden					wichtig				
	sehr		gar nicht			sehr		gar nicht		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1) Sichere Beschäftigung										
2) Gutes Verhältnis untereinander										
3) Gute Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten										
4) Befriedigende Arbeitszeitregelung										
5) Gute Mitspracherechte										
6) Gute Ausstattung des Arbeitsplatzes										
7) Gute Entwicklungsmöglichkeiten										
8) Klare Ziele für meine Arbeit										
9) Kostenbewusstsein										
10) Mitarbeiterfortbildung										
11) Angemessene Honorierung										
12) Informationsfluss										

Abbildung 17: Mitarbeiterabfragung

<sup>99</sup> vgl. Kortendieck, S.58

<sup>100</sup> vgl. Hilb (2006), S.79ff.

Die Differenz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit entspricht der Differenz zwischen einem Soll- und Ist-Stand individueller Mitarbeiterzufriedenheit. Diese Differenz ergibt den Handlungsbedarf der Personalabteilung. Je höher die Differenz ausfällt, desto höher erscheint der Handlungsbedarf in den einzelnen Bereichen.

Arbeitszufriedenheitsprofil						
Rangskala Zufriedenheit	Note	Zufriedenheit				
		1	2	3	4	5
Sichere Beschäftigung	2,1					
Gutes Verhältnis untereinander	1,3					
Gute Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten	1,5					
Befriedigende Arbeitszeitregelung	2,1					
Gute Mitspracherechte	3,2					
Gute Ausstattung des Arbeitsplatzes	1,5					
Gute Entwicklungsmöglichkeiten	3,1					
Klare Ziele für meine Arbeit	2,4					
Kostenbewusstsein	1,3					
Mitarbeiterfortbildung	3,2					
Angemessene Honorierung	2					
Informationsfluss	1,3					
Legende: Ist-Werte - Zufriedenheit ——— Soll-Werte - Wichtigkeit .....						

Abbildung 18: Arbeitszufriedenheitsprofil

#### 4.2.4 Kontext der Strategieranwendung

Die Anwendung einer Personalstrategie in einem bestehenden Unternehmen ist anders zu beurteilen als die Implementierung einer Personalstrategie in ein sich konstituierendes Unternehmen. Dirk Baecker, der eine Organisation als System begreift, versucht die Komplexität einer Organisation zu ergründen, indem er ausführt: „Eine Organisation müsse vor allem wissen, was sie will, über welche Verfahren sie verfüge, wer ihre Kundschaft sei und was ihr Ort sei. Schön und gut. Aber kann man das wirklich so sauber auseinander halten?“<sup>101</sup>

<sup>101</sup> Baecker, S.104

Diese Kontextualisierung unternehmerischer Bedingungen ist für die Anwendung einer Strategie im Personalbereich von Bedeutung, wie die folgenden Praxisbeispiele zeigen werden. Die bisher vorgestellten Methoden zur Anwendung einer Personalstrategie entstammen verschiedenen Quellen der Managementpraxis beziehungsweise Strategieforschung. Die Anwendung einzelner Strategiemethoden resultiert nach Meinungen der Experten immer aus dem jeweiligen unternehmerischen Kontext.<sup>102</sup> So wurde bislang versucht, die Strategiekomponente Personal im Laufe der Arbeit als unternehmensinteger zu beschreiben. Das hierfür ausgewählte Unternehmensorgan ist das Strategische Human Resource Management.

Die Organisation sozialer Dienstleistungen erfordert eine hohe Orientierung an den sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter. Demnach stehen die Mitarbeiterleistungen im Zentrum der Überlegungen zur Entwicklung einer Personalstrategie. Kommunikation und Information seitens der Unternehmensführung erscheinen hierbei als ebenso wichtige Maßnahmen der Personalarbeit wie Mitarbeiterorientierung und Partizipation an unternehmenspolitischen Entscheidungen. Soziale Dienstleistungen entstehen aus den Fähigkeiten und Kompetenzen der an ihnen beteiligten Menschen in sozialwirtschaftlichen Organisationen.

Mitarbeiter sozialwirtschaftlicher Organisationen verfügen im Idealfall über eine hohe altruistisch geprägte Leistungsbereitschaft gegenüber Kunden und Klienten sozialer Dienstleistungen. Während insbesondere äußeren Anspruchsgruppen diese Motivation zu Gute kommt, stellt sie Führungskräfte vor besondere Aufgaben. Es steht mitunter im Widerspruch zur Steigerung von unternehmerischer Effizienz und Effektivität. „Verstärkt wird diese Problematik durch den hohen Stellenwert ehrenamtlicher Mitarbeiter in sozialen Organisationen, da bei ihnen die altruistische Komponente besonders ausgeprägt ist.“<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> vgl. Bühner; Maelicke (2009); Schwarz/Beck (2000)

<sup>103</sup> Maelicke (2009), S.754



Innerhalb eines sozialwirtschaftlichen Betriebes, der für die Erbringung seiner Leistungen weitestgehend auf ehrenamtliches Engagement angewiesen ist, spielt das Mitarbeiterleistungspotential beispielsweise eine untergeordnete Rolle. Die Personalstrategie muss in diesem Fall eher auf Akquise ausgerichtet sein, ideologisch ansprechen und unternehmerische Zwecke zum Selbstzweck deklarieren. Der gewünschte Effekt, einer Mitarbeiteridentifikation mit den Unternehmenszielen kann auf diesem Wege erreicht werden.

Die beschriebenen Anforderungen stellen soziale Organisationen vor besondere Herausforderungen. Der folgende Einblick in die bestehende Praxis sozialwirtschaftlicher Dienstleistungsunternehmen soll die bisherigen theoretischen Erkenntnisse ergänzen.

## 5 Blick in die Praxis der Personalarbeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen

### 5.1 Am Beispiel des DPW Landesverband Berlin e.V.

Ein zweistündiges persönliches Interview mit dem Personalreferenten des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbandes - Landesverband Berlin e.V., Hans-Jürgen Wanke, führte zu Einblicken in die Personalarbeit eines sozialwirtschaftlichen Betriebes mit 56 Mitarbeitern. Das Gespräch ergab sowohl Auskunft über personalstrategische Aspekte des Unternehmens als auch Erkenntnisse über die Verknüpfung zwischen Organisationsentwicklung und Personalarbeit innerhalb einer Stabsstelle. Die personelle Situation des Paritätischen Landesverbandes ist seit 2002 relativ stabil, seither arbeiten ca.44 vollbeschäftigte Mitarbeiter im Unternehmen. Im Juni 2011 zählte der Paritätische Landesverband 676 Mitgliedsorganisationen. Zu den Mitgliedsorganisationen zählen neben einer Vielzahl frei-gemeinnütziger Vereine auch gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung (gGmbH's).<sup>104</sup>

Die Struktur des Paritätischen Landesverbandes Berlin e.V. verschafft einen weiteren Überblick. Die Mitgliederversammlung wählt sowohl den Beirat als auch den Vorstand des Vereins. Der Vorstand bestellt die Geschäftsführung, dieser bestimmt über die Stellvertretung und über die Besetzung der Stabsstellen. Zu den drei Stabsstellen zählt neben dem *Kontraktmanagement* und der *Öffentlichkeitsarbeit* auch der Bereich *Organisationsberatung, Qualitätsmanagement und Personal*.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> vgl. Paritätischer Wohlfahrtsverband Berlin (2011), S.52-54

<sup>105</sup> vgl. Paritätischer Wohlfahrtsverband Berlin (2011), S.14

Der Geschäftsführung unterstehen neben den administrativen Bereichen *Finanzen und Verwaltung* auch der operative Bereich des Paritätischen Landesverbandes Berlin, ferner die 13 Fachreferate und die *Dienstleistungen durch Beteiligungen und externe Dienstleister*. Insbesondere dieser Bereich erfüllt die Aufgaben und Anforderungen der Personalentwicklung und Personalverwaltung, sowohl für das Unternehmen selbst, als auch für die Beschäftigten der Mitgliedsorganisationen. (ebd.)

Die Auslagerung der Personalverwaltung und einige Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung an externe Dienstleister ist eins der personalstrategischen Merkmale des Paritätischen Landesverbandes Berlin. Hans-Jürgen Wanke meint dazu: „Wir machen das auch so zum Beispiel auch auf der Personalebene, ich meine da können Sie meinen Job nehmen. Ich als Organisationsberater könnte nur ein Bruchteil von dem erfüllen was an Anfragen kommt. Also haben wir unsere Aufträge mit anderen Organisationsberatungen, wir stellen die nicht ein... {...wir nutzen deren Leistungen als externe Dienstleister...} (Anm. d. Verf.)“<sup>106</sup> Der Bereich der Fort- und Weiterbildungen erfuhr im Kalenderjahr 2011 eine besonders hohe Nutzfrequenz: „Wir hatten im letzten Jahr fast 800 Teilnehmer, also so viele haben wir noch nie gehabt.“ (ebd.)

Die einzelnen Fachreferate des Paritätischen Landesverbandes Berlin e.V. haben zentrale Funktionen innerhalb des Unternehmens, sie sind gewissermaßen der operative Bereich. Bestandteil der Personalstrategie für die Fachreferenten ist deren kontextuelle Steuerung über Zielvereinbarung. Ein jährliches „Geschäftsfeldgespräch“ definiert die inhaltlichen Aufgaben und sichert die fachliche Anleitung der Referenten. Die Personalstrategie des Unternehmens für die Führung der Fachreferenten ist eng an den individuellen Bedürfnissen der Referenten selbst ausgerichtet.

---

<sup>106</sup> Wanke (2012)

Das Modell der kontextuellen Steuerung ermöglicht den Referenten einen selbständigen Arbeitsstil, obgleich die Mitarbeiterführung über das Instrument der jährlichen Geschäftsfeldgespräche gesichert erscheint. Hans-Jürgen Wanke meint dazu: „Sinn und Zweck dieser Gespräche ist die gemeinsame Reflektion über Arbeitsaufgaben, Arbeitsumfeld, Arbeitsbedingungen mit der Geschäftsleitung. Die Gespräche rekonstruieren Vergangenes und schaffen Perspektiven. Sie dienen dem einzelnen Referenten als Möglichkeit zur Schaffung neuer Aufgaben und der Geschäftsführung als Leitfaden für Mitarbeiter, im Sinne einer kontextuellen Arbeitssteuerung.“<sup>107</sup>

Dieses Modell erinnert sehr an das in Kapitel IV beschriebenen Führungskonzept *Management by Objectives (MbO)*, also dem Führen der Mitarbeiter mit Hilfe von Zielvereinbarungen. Wie bereits angemerkt, fördert dieser Führungsstil das selbständige Engagement der Mitarbeiter und setzt hierbei eher auf Partizipation als auf Kontrolle.<sup>108</sup> Der Frage nach den Kontrollaspekten innerhalb des beschriebenen Modells der „kontextuellen Arbeitssteuerung“ begegnet Hans-Jürgen Wanke folgendermaßen: „Die klassische Kontrolle versagt hier. Das Thema Anweisungen funktioniert nicht. Die {Referenten} (Anm. d. Verf.) bewegen sich an sich in einem Austauschsystem plus Motivation. Je mehr Erfolg ein Referent hat mit seiner selbständigen Arbeit, desto mehr persönlichen Nutzen zieht er aus seiner Arbeit.“(ebd.)

Die Hierarchie des Unternehmens ist flach, dementsprechend hoch sind die Anforderungen an die individuelle Selbständigkeit. Ein Großteil der Personalleistungsbeurteilungen erfolgt über die Rückmeldungen der im Landesverband organisierten Mitglieder. Die einzelne Fachreferententätigkeit repräsentiert die Arbeit des gesamten Landesverbandes. Die Auswahl geeigneter Mitarbeiter, insbesondere der Fachreferenten, stellt vor diesem Hintergrund eine besondere Herausforderung dar.

---

<sup>107</sup> Wanke (2012)

<sup>108</sup> vgl. Kap. 4.2.1.2

Der Auswahlprozess findet unter Beteiligung des bestehenden Fachreferenten, des Personalverantwortlichen und des Geschäftsführers statt. Die standardisierte Vorgehensweise des Auswahlprozesses ist relativ langläufig und dauert sechs bis neun Wochen. Auf jeweils eine Referatsstelle kommen nach externer Ausschreibung bis zu 300 Bewerber. Die Aufgabenbereiche eines Referenten erfordern ökonomisches Verständnis, politisches Verhandlungsgeschick und strategisches Denken. Bei Bedarf können Referenten Schulungsprogramme in diesen Bereichen in Anspruch nehmen.<sup>109</sup>

Ein strategisches Merkmal der Personalauswahl scheint ein „überindividuelles Normensystem“ zu sein, welches die Personalentscheidungen prägt. „Entscheidungsbereiche fließen zusammen, Unterschiede werden austariert, Personalentscheidungen werden auf der Ebene der Geschäftsführung gemeinsam getroffen.“<sup>110</sup>

Die Personalstrategie des Paritätischen Landesverband Berlin e.V. scheint stark von den Normen und Werten des Unternehmens geprägt zu sein. In der Selbstdarstellung des Verbandes heißt es bereits: „konfessionelle, weltanschauliche und parteipolitische Unabhängigkeit“ und „Wahrung der Eigenständigkeit der Mitglieder“.<sup>111</sup>

Diese Grundsätze der Verbandsarbeit finden sich auch in der Personalarbeit wieder, so mitunter in Art und Weise der Mitarbeiterführung. Die kontextuelle Steuerung der Fachreferenten spiegelt ein grundsätzliches Vertrauen in die eigenständigen Leistungen der Mitarbeiter wieder, welche auf diesem Weg auch gezielt befördert werden sollen.

---

<sup>109</sup> vgl. Wanke (2012)

<sup>110</sup> Wanke (2012)

<sup>111</sup> Paritätischer Wohlfahrtsverband Berlin (2011), S.12

„Die Referenten verfügen über ein hohes Maß an Fachwissen und externen Netzwerken innerhalb ihrer Arbeitsfelder. Die kontextuelle Mitarbeitersteuerung über Geschäftsfeldgespräche ist ein Instrument der Mitarbeiterführung.“<sup>112</sup>

Des Weiteren weist auch die langwierige Personalauswahl darauf hin, dass die finale Entscheidung von den kulturellen und normativen Werten des Verbandes geprägt ist. Neben den fachlichen Ansprüchen müssen Bewerber vorrangig ein soziales und normatives Format ausfüllen, welches offensichtlich eine lange Betriebszugehörigkeit ausmacht. „Die individuelle Personalleistung hängt stark davon ab, nach welchem Wertemaßstab der einzelne Mitarbeiter urteilt. Der kontextuelle Gestaltungsfreiraum der Referenten kann als starkes Bindungselement gelten, er verhilft zur Identifikation mit dem Arbeitsplatz.“ (ebd.)

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt nach Aussage von Hans-Jürgen Wanke bei ca.10 Jahren. Der Personalverantwortliche und Organisationsberater arbeitet selbst seit 14 Jahren im Paritätischen Landesverband. Innerhalb dieser Zeit hat er die Personalstrategie im Betrieb maßgeblich mitgeprägt. Danach befragt, ob das auch zukünftig so bleiben würde antwortete er: „Weiß ich nicht. Das hängt von der zukünftigen Personalbesetzung ab.“. (ebd.)

## **5.2 Am Beispiel des AWO Bezirksverband Baden e.V.**

Die Arbeiterwohlfahrt (AWO) ist wie der DPW einer der großen deutschen Wohlfahrtsverbände. Der Bundesverband besteht aus den Mitgliedern der Landesverbände, deren Mitglieder wiederum in Bezirks- und Kreisverbänden organisiert sind. Die Basis des Wohlfahrtsverbandes AWO bilden die Mitgliedsorganisationen und deren hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter.

---

<sup>112</sup> Wanke (2012)

Der AWO Bezirksverband Baden e.V. betreibt als Dienstleistungsunternehmen in 22 badischen Städten und Gemeinden 30 soziale Einrichtungen. Insgesamt sind ca. 1.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hauptamtlich in diesen Einrichtungen beschäftigt.<sup>113</sup>

Der Fachbeitrag „Strategisches Personalmanagement durch Zielvereinbarungen“ inspirierte den Autor der vorliegenden Arbeit zu einer Interviewanfrage an den Geschäftsführer des AWO Bezirksverband Baden e.V., Klaus Dahlmeyer.<sup>114</sup> Dieser erklärte sich auf eine schriftliche Anfrage hin bereit, einige Fragen zur Personalstrategie des Bezirksverbandes zu beantworten.

Klaus Dahlmeyer beantwortete die Frage nach einer aktuell präsenten Personalstrategie im AWO Bezirksverband Baden e.V. folgendermaßen: „Vor dem Hintergrund der sich rapide verändernden politischen, kulturellen und insbesondere wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Arbeit im Sozial- und Gesundheitswesen hat sich die AWO Bezirksverband Baden e.V. bereits im Jahre 1995 intensiv mit der Frage einer konsequenten unternehmensstrategischen Ausrichtung befasst. Im Zuge dieser Überlegungen haben wir unter anderem damit begonnen, den Themen „Personalstrategie“ und „Personalmanagement“ einen deutlich höheren Stellenwert zuzuordnen, als das vorher der Fall gewesen ist. Die beiden erwähnten Eckpunkte unserer personalpolitischen Strategie wurden in den zurückliegenden Jahren regelmäßig konzeptionell aktualisiert und sehr erfolgreich weiterentwickelt.“<sup>115</sup>

Diese Antwort des Geschäftsführers eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens lässt darauf schließen, dass Personalmanagement bis dato als Führungsaufgabe wahrgenommen wird. Weitere Ausführungen zum Hintergrund dieses Führungsverhaltens scheinen dies zu belegen:

---

<sup>113</sup> vgl. <http://www.awo-baden.de/awo/index.htm>, Stand: 16.01.12, 11:43Uhr

<sup>114</sup> vgl. Dahlmeyer (2004)

<sup>115</sup> Dahlmeyer (2012), S.1

„Stationäre und ambulante Dienstleistungen in der Altenhilfe, in der Jugendhilfe oder in anderen Bereichen der sozialen Arbeit sind in der Regel sehr personalintensiv. Deshalb verfolgen wir eine klar definierte und strukturierte Personalstrategie.“<sup>116</sup>

Dahlmeyer beschreibt weiterhin Merkmale der im AWO Bezirksverband Baden e.V. angewandten Personalstrategie. Er beschreibt hiermit auch Teile der Unternehmensziele und offenbart einen Einblick in die Unternehmenskultur des Bezirksverbandes: „Die wesentlichen, sich vorrangig am Ziel der Erbringung einer möglichst optimalen sozialen Dienstleistung orientierenden Eckpunkte unserer Personalstrategie sind:

- Kundenorientierung, intern und extern
- Flache Hierarchien und offener Umgang mit Informationen
- Möglichst autonom arbeitende Teams (Empowerment)
- Qualifiziertes und motiviertes Personal“.<sup>117</sup>

Den Stellenwert der Mitarbeiterleistung für die Beurteilung des unternehmerischen Outputs beschreibt Dahlmeyer mit Hilfe den Personalleistungen des Unternehmens: „Die genannten Ziele erreichen wir durch verschiedene Maßnahmen, zum Beispiel durch ein erfolgsorientiertes Zielvereinbarungssystem für unsere leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber hinaus investieren wir erhebliche wirtschaftliche und personelle Ressourcen in die Aus- und Weiterbildung unseres Personals. Hierzu existieren klar definierte Jahrespläne, die unter anderem Bestandteil unseres im Jahre 2001 etablierten Qualitätsmanagementssystems sind.“<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Dahlmeyer (2012), S.2

<sup>117</sup> Dahlmeyer (2012), S.1

<sup>118</sup> Dahlmeyer (2012), S.1



Als „erfolgsorientiertes Zielvereinbarungssystem“ beschreibt Dahlmeyer ein Instrument der Mitarbeitersteuerung. Es richtet sich an die Führungskräfte und verbindet die Sicherung qualitativer Ansprüche des Unternehmens an seine Mitarbeiter mit persönlichen Entwicklungsperspektiven. „Mit den Führungskräften der ersten Ebene in den Einrichtungen und der Abteilungs- und Referentenebene der Geschäftsstelle werden jährlich Ziele vereinbart. Bei Erreichung der Ziele (wirtschaftliche, inhaltliche oder sonstige) erfolgt eine Bonuszahlung für den betroffenen Mitarbeiter. Dieses Zielvereinbarungssystem hat sich als Instrument der Führungskräftebindung und der Unterstützung der unternehmensstrategischen Ziele bestens bewährt.“<sup>119</sup>

Dieses Konzept erinnert zunächst an die „kontextuelle Steuerung“ wie sie Wanke beschrieben hat.<sup>120</sup> In diesem Fall jedoch wird die Erfolgsabsicht des Unternehmens durch das in Aussicht stellen einer Bonuszahlung hervorgehoben. Zudem birgt diese objektive „Besserstellung“ leitender Mitarbeiter gegenüber nicht leitenden Mitarbeitern, welchen keine Bonuszahlung in Aussicht gestellt wird, möglicherweise ein Konfliktpotential. Die Personalstrategie bietet jedoch allen Mitarbeitern Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der im Bezirksverband organisierten Betriebe: „Bereits seit vielen Jahren haben wir deshalb unsere Bemühungen intensiviert, unserem Personal attraktive Möglichkeiten zur Weiterqualifizierung anzubieten. Ziel ist es, fähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Aufstiegchancen innerhalb des Unternehmens zu eröffnen und Führungspositionen vorrangig mit qualifizierten Bewerbern aus den eigenen Reihen zu besetzen.“<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> Dahlmeyer (2012), S.2

<sup>120</sup> vgl. Kap. 5.1

<sup>121</sup> Dahlmeyer (2012), S.2

Neben den Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten offeriert der AWO Bezirksverband Baden e.V. seinen und den Mitarbeitern der im Bezirksverband organisierten Mitgliedorganisationen weitere Entwicklungsmöglichkeiten. Ziel ist die Mitarbeiterbindung und die Sicherung geeigneten Personals für die Erfüllung unternehmensspezifischer Dienstleistungen: „Des Weiteren existieren klare und verbindliche Konzepte zur Personalgewinnung und –Bindung. Insbesondere im Pflegebereich, dem umsatzstärksten Geschäftsfeld unseres Unternehmens, hat die Gewinnung und die Bindung von qualifiziertem Personal angesichts eines immer schwieriger werdenden Arbeitsmarkts mittlerweile herausragende Bedeutung erlangt.“<sup>122</sup>

<b>Instrumente zur Mitarbeiterentwicklung des AWO Bezirksverband Baden e.V.</b>
<b>Fort- und Weiterbildungen</b>
→ Budgets für Fort- und Weiterbildungen stehen ausreichend zur Verfügung → Einrichtungsleiter bzw. die Abteilungsleiter der Geschäftsstelle verfügen hierüber im Rahmen ihrer Haushalte
<b>Beruflicher Bildungsfonds in der Pflege</b>
→ Gefördert werden insbesondere Qualifikationen (gerontopsychiatrische Fachkräfte, Hygienefachkräfte) oder Funktionen (Pflegedienstleitung, Wohnbereichsleitung, Mentoren)
<b>Nachwuchsförderung</b>
→ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der zweiten Führungsebene werden mit Hilfe individueller Qualifizierungspläne auf Führungsaufgaben innerhalb des Verbandes vorbereitet → über 50% der Heimleiterpositionen konnten in den letzten Jahren aus der Nachwuchsförderung besetzt werden
<b>Ausbildungsaktivitäten der Geschäftsstelle und der Einrichtungen</b>
→ betrifft Altenpflegeschüler, BA-Studenten, Köche, Heilpädagogen, Bürokaufleute etc. → fast jeder 10. Beschäftigte des Bezirksverbandes befindet sich in einer Ausbildung
<b>Gesundheitsförderung</b>
→ z. B. durch regelmäßige Arbeitsplatzuntersuchungen, Gesundheitstage in Kooperation mit Krankenkassen, Freikarten fürs Schwimmbad
<b>Besondere Qualifizierungsmaßnahmen über die unternehmenseigene Altenpflegeschule</b>
→ aktiver Einbezug der unternehmenseigenen Altenpflegeschule in die gesamte Personalstrategie und Personalentwicklung → regelmäßige Angebote von Schulungsreihen z. B. im Bereich der Qualifizierung zur Wohngruppenleitung, zur Alltagsbegleitung und zur Hygienefachkraft

---

<sup>122</sup> Dahlmeyer (2012), S.1

<b>Sonderregelungen für Fachkräfte und Leistungsträger</b>
→ Bindung von Fachkräften und Leistungsträgern über besondere Entgeltstufenerhöhungen oder Zulagen
<b>Einbindung der Mitarbeiterschaft</b>
→ Durchführung regelmäßiger Teambesprechungen, Qualitätszirkel, Leitungsrunden, Mitarbeiterversammlungen und Mitarbeitergesprächen
<b>Coaching und Supervision</b>
→ regelmäßiges Coaching und Supervisionen, einzeln oder für Gruppen
<b>Personalmarketing</b>
→ Erarbeitung eines langfristig orientierten Gesamtkonzeptes für die Gewinnung von qualifiziertem Pflegepersonal

Abbildung 19: Mitarbeiterentwicklung des AWO Bezirksverband Baden e.V.

Den Angeboten der Personalentwicklung stehen Anforderungen an die Mitarbeiter gegenüber, sich den Unternehmensentwicklungen anzupassen: „Selbstverständlich stellen die hier nur ansatzweise beschriebenen Eckpunkte einer erfolgreichen Personalstrategie auch erhöhte Anforderungen an die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierzu zählt insbesondere die Bereitschaft, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln.“<sup>123</sup> Insofern erscheint die Personalstrategie als ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und das Personal scheint als wichtige Ressource zur Umsetzung der Unternehmensstrategie zu gelten.

Obgleich das hohe Engagement für die Mitarbeiter vermuten lassen könnte, dass es sich hierbei um die Umsetzung unternehmensethischer Ansprüche an die Erbringung sozialer Dienstleistungen handelt, geht es doch vorrangig um die Sicherung von Qualität und Effizienz. „Alle unsere Einrichtungen einschließlich der Geschäftsstelle sind zertifiziert - zum einen nach DIN EN ISO 9001:2008 und darüber hinaus nach qualitativ sehr anspruchsvollen, inhaltlichen AWO Standards. Beide Zertifizierungen werden jährlich durch externe Auditoren überprüft.“<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Dahlmeyer (2012), S.2

<sup>124</sup> Dahlmeyer (2012), S.1

Demnach handelt es sich bei diesem Praxisbeispiel um Ergebnisse einer betriebswirtschaftlich geprägten Strategieumsetzung, die für ein besseres Verständnis, vor dem professionellen Hintergrund des Geschäftsführers betrachtet werden müssen: „Bevor ich als Geschäftsführer zur AWO Bezirksverband Baden e.V. kam, war ich in verschiedenen Führungspositionen der freien Wirtschaft tätig, zuletzt als kaufmännischer Leiter eines bundesweit tätigen Einzelhandel – Filialunternehmens. Der Vorstand der AWO Bezirksverband Baden e.V. hatte im Jahre 1995 beschlossen, die Leitung des Unternehmens mit einem betriebswirtschaftlich orientierten Mitarbeiter aus der freien Wirtschaft zu besetzen. Unabhängig von meiner Person kann festgestellt werden, dass dies eine richtige Entscheidung war. Die AWO Bezirksverband Baden e.V. ist heute ein wirtschaftlich und fachlich modern und sehr erfolgreich geführtes soziales Dienstleistungsunternehmen.“<sup>125</sup>

Das Praxisbeispiel zeigt deutlich, dass eine Ökonomisierung sozialer Dienstleistungen einerseits stattfindet und andererseits die Personalressource als wichtigen Umsetzungsfaktor für die Erbringung der Dienstleistungen anerkennen und fördern kann. Durch das betriebswirtschaftlich geprägte Engagement des Geschäftsführers und unter dem Dach eines Wohlfahrtsverbandes scheint ein funktionierendes Verhältnis entstanden zu sein, zwischen dem gesellschaftlichen Auftrag zur Verbesserung sozialer Ungleichheiten und wirtschaftlicher Prinzipien.

---

<sup>125</sup> Dahlmeyer (2012), S.3

### **5.3 Am Beispiel der "zuhause im Kiez" ZIK gemeinnützige Gesellschaft zur besseren Wohnraumversorgung für Kranke und Hilfsbedürftige mbH**

Die ZIK - gGmbH ist eine gemeinnützige Gesellschaft, die sich primär der Wohnraumversorgung für Menschen mit HIV, AIDS und chronischer Hepatitis C widmet. „Seit 1989 versorgt ZIK HIV-Infizierte und Aids-Kranke Menschen mit Wohnungen. Über 3000 Betroffene, darunter 180 Kinder, haben bis heute ein Zuhause durch ZIK erhalten. Die Wohnungen liegen integriert in Berliner Wohngebieten, verteilt in der ganzen Stadt. ZIK hat modellhafte Betreuungskonzepte entwickelt, die auf die sehr verschiedenen Bedürfnisse der Betroffenen abgestimmt sind. Mit zehn verschiedenen Wohnprojekten ist eine Versorgungskette entwickelt worden, die für jede Lebenssituation von Menschen mit HIV oder Aids ein bedarfsgerechtes Angebot bietet.“<sup>126</sup>

Auf Anfrage erklärte sich der fachliche Leiter des Unternehmens und Prokurist, Martin Hilckmann bereit, schriftlich auf einige Fragen zur Personalstrategie in den Einrichtungen der „ZIK – zuhause im Kiez gGmbH“ (im Folgenden ZIK gGmbH) zu antworten. Hilckmann gab an, dass derzeit 156 vollbeschäftigte Mitarbeiter bei der ZIK gGmbH arbeiten. Die Tendenz scheint zu steigen, denn „Ende 2009 waren bei der ZIK gGmbH 122 Mitarbeiter/innen fest angestellt. Darüber hinaus waren 25 Mitarbeiter/innen als Aushilfen und Nachtdienste sowie drei Zivildienstleistende und vier Mitarbeiterinnen im Rahmen des „FSJ“ beschäftigt. Ehrenamtlich waren vier Mitarbeiter/innen bei der ZIK gGmbH beschäftigt.“<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> <http://www.zik-ggmbh.de/index.php?id=start1>, Stand 18.01.12

<sup>127</sup> <http://www.zik-ggmbh.de/index.php?id=810>, Stand 18.01.2012

Eine Personalstrategie ist laut Hilckmann im Unternehmen vorhanden und weiterhin heißt es auf der Internetseite des Unternehmens, in der Rubrik „Leitbild“: „Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten dauerhafte Möglichkeiten der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. Der persönliche Einsatz ist in aktiver Teamarbeit eingebettet. Leitung und Mitarbeiter kommunizieren offen. Ideenaustausch und Kritik wird gefordert und unterstützt, Entscheidungen werden gemeinsam getragen.“<sup>128</sup>

Dieser für die Öffentlichkeit sichtbare Auszug aus dem Leitbild des Unternehmens dokumentiert eine Verknüpfung der Unternehmenskultur mit der Unternehmensressource Mitarbeiter. Die Unternehmensmerkmale Kommunikation, Informationspolitik und Partizipation werden auf diesem Weg offen mit der Mitarbeiterressource des Unternehmens verknüpft. Mitarbeiter des Unternehmens können sich insofern auf Entwicklungsstrukturen und Partizipationsmöglichkeiten an der Unternehmensgestaltung berufen. Gleichzeitig dokumentiert der Beitrag eine gewünschte offene Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und offeriert eine flache Unternehmenshierarchie.

Weiterhin gab Hilckmann zu folgenden Merkmalen der Personalstrategie der ZIK-gGmbH Auskunft:

- heterogene Teamstrukturen im Sinne eines *Diversity Management*,<sup>129</sup>
- Bildung möglichst multiprofessioneller Teamstrukturen;
- standardisierte Fachkräftequote in den Teams bei 80%;
- ein seit 2011 implementiertes Fort- und Weiterbildungs-Curriculum verpflichtet Mitarbeiter im Betreuungsbereich zur Teilnahme;

---

<sup>128</sup> <http://www.zik-ggmbh.de/index.php?id=87>, Stand 18.01.2012

<sup>129</sup> beschäftigt sich mit der Vielfalt, der Heterogenität und den Unterschieden innerhalb der Organisation mit dem Ziel einer größtmöglichen Förderung aller Mitarbeiter im Unternehmen (Scholz 2010, S.254)

- „Burnout-Prävention“<sup>130</sup> mit Hilfe von Sabbatzeiten bis zu einem Jahr für langfristige Mitarbeiter im Sozialbereich;
- gezielte Förderung junger motivierter Mitarbeiter für die interne Nachfolgeregelung;
- Führungskräfte erhalten auf Kosten des Trägers eine Weiterbildung im Sozialmanagement;
- Personalkosten sollen mindestens 70% (max. 80%) der Gesamtkosten betragen.<sup>131</sup>

Dem Anschein nach ist die Personalstrategie des Unternehmens grundsätzlich in die Unternehmensstrategie integriert. Die gezielte Mitarbeiterförderung und die Kostenübernahme für Weiterbildungen von Führungskräften bestätigen dies ebenso wie eine Untergrenze für die Personalkosten des Unternehmens. Multiprofessionelle Teamstrukturen und eine hohe Fachkräftequote in den Teams entsprechen zudem externen und internen Qualitätsansprüchen an die Erbringung sensibler Gesundheitsdienstleistungen, wie sie das Arbeitsfeld des Trägers kennzeichnen. Eine unternehmensinterne Gesundheitsfürsorge für die Mitarbeiter ist mit Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung und besonders durch das Angebot zur Burnout-Prävention gegeben.

Alle zehn Projektleiter des Unternehmens sind maßgeblich an der Personalentwicklung der ZIK gGmbH beteiligt, ein regelmäßig alle 14 Tage stattfindendes Treffen dient als Austauschforum für alle Beteiligten.

---

<sup>130</sup> Burn Out bezeichnet einen arbeitsbezogenen Zustand von „ausgebrannten“ Menschen (vgl. Scholz, S.179); ursprünglich betrifft Burnout Gesundheitsberufe, der mittlerweile populäre Begriff wird hier als Zustand der Erschöpfungs-Depression gebraucht, dem vorgebeugt werden soll; vgl. hierzu auch Artikel: <http://www.zeit.de/2011/49/M-Burnout>, Stand 20.01.2012

<sup>131</sup> vgl. Hilckmann, S.1-3

Darüber hinaus verfügt das Unternehmen über einen „Mitarbeiter/innen-Rat“, eine betriebsinterne Mitarbeitervertretung, die sich nach Angabe als „hilfreiche Unterstützung in der Personalentwicklung entpuppt“ und an der Strategiediskussion beteiligt wird. Einen weiteren Einfluss auf die Personalstrategie übt die regelmäßige Beratung des ZIK-Leitungsteams durch eine Organisationsberaterin aus.<sup>132</sup>

Der Einfluss Hilckmann's auf den Personalbereich des Unternehmens ist hoch. Als fachlicher Leiter und Prokurist trägt er nach eigenen Angaben die Hauptverantwortung für diesen operativen Bereich, welchen die Geschäftsführung an ihn übertragen hat. (ebd.)

---

<sup>132</sup> Hilckmann, S.2



## 6 Fazit

Die Aufgaben betrieblicher Personalarbeit im sozialen Unternehmen gleichen zunächst denen eines privatwirtschaftlichen Unternehmens. Sie bilden eine formale Struktur, welche von der Akquise über die Betreuung bis hin zur Personalentwicklung und Personalfreisetzung die Motive und Ziele der jeweiligen Organisation tragen und widerspiegeln. Entscheidend für das Gesamtmaß der unternehmerischen Leistung ist die Anerkennung der tatsächlichen Mitarbeiterleistungen, im Einzelnen und gesamt. Diese Leistungen spiegeln gewissermaßen auch die Dimension der Unternehmensleistung wieder, da sich die Mitarbeiterleistungen den Bedingungen für die Unternehmensleistungen unterordnen. Die Strategie für den Umgang mit dem Personal gemeinnütziger Betriebe wäre folglich eine Orientierung an den Mitarbeiterleistungspotentialen und Antworten auf die Frage zu finden, welche Ziele sich damit erreichen lassen.

Das strategische Human Resource Management ist für die Umsetzung einer Personalstrategie geeignet. Es formuliert den Personalbedarf aus den Unternehmenszielen, akquiriert Mitarbeiter mit dazu passenden persönlichen Zielen und entwickelt zukünftige Führungskräfte aus den Ressourcen des Unternehmens. Das soziale Unternehmen muss sich dafür sowohl seinen Zielen anpassen, als auch den Menschen, mit denen es versucht diese Ziele zu erreichen.

Die Vision, aus der heraus ein soziales Unternehmen sein Leitbild entwickelt, bestimmt die Ziele des Unternehmens und generiert Strukturen und Methoden zu deren Erreichung. Die Mitarbeiter müssen innerhalb dieser Strukturen ihre Aufgaben erfüllen. Außerdem versuchen die Mitarbeiter innerhalb der Strukturen ihre Ansprüche an das Unternehmen zu erfüllen, welche sich aus dem persönlichen Engagement für das Unternehmen ergeben. Die Möglichkeiten hierfür sind vielfältig, Mitarbeiterentwicklungsperspektiven sind nach Meinung des Autors immer ein zweckmäßiges Mittel, den persönlichen Ansprüchen der Mitarbeiter an die Arbeit zu begegnen.

Infolgedessen müssen sowohl die Fertig- und Fähigkeiten der Mitarbeiter im Fokus der Personalstrategie stehen, als auch Bedingungen für ein entsprechendes Arbeitsumfeld. Die Entwicklung, beziehungsweise Sicherung eines entsprechenden Arbeitsumfeldes ergo der Arbeitsbedingungen ist Aufgabe der Unternehmensführung und setzt ein entsprechendes Konzept voraus. Dieses Führungskonzept, basierend auf einem reflexiven Menschenbild, führt mit Hilfe von Vereinbarungen über objektiv erreichbare Ziele und Entwicklungen an den Kern der Personalarbeit, die Mitarbeiterleistung. Nach Ansicht des Autors ist die Personalarbeit ein Kernthema innerhalb eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens. In Persona sollten Personalverantwortliche immer auf der Ebene der Unternehmensleitung agieren.

Die jeweiligen Methoden einer Personalstrategie ergeben sich theoretisch wie praktisch aus dem unternehmerischen Kontext und bestehen immer vor den Merkmalen der Unternehmenskultur. Die Strategie folgt der Einsicht in die Unternehmensverhältnisse. Die komplexe Entwicklung einer Personalstrategie empfiehlt sich für ein sozialwirtschaftliches Unternehmen ebenso wie die Implementierung einzelner strategischer Methoden. Die Entwicklung einer Unternehmenskultur aus den Mitarbeiterleistungspotentialen heraus, erscheint demzufolge als essentiell für die gesamte Unternehmensleistung.

## 7 Nachweise

### 7.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Betriebe <i>eigene Darstellung</i> .....	8
Abbildung 2: Auswahl an Rechtsformen für Betriebe <i>vgl. Wöhe, S.266</i> .....	9
Abbildung 3: Anbieter sozialer Dienstleistungen <i>vgl. Geest, S.135</i> .....	12
Abbildung 4: Übersicht privater NPO <i>vgl. Maelicke (2009), S.705</i> .....	17
Abbildung 5: Mitarbeiterzahlen frei-gemeinnütziger Wohlfahrtsverbände <i>vgl. Feth, S.2-3</i> .....	20
Abbildung 6: Teilbereiche des Arbeitsrechts <i>Original nach Huber, S.15</i> .....	22
Abbildung 7: Ziele des Personalmanagements <i>vgl. Olfert, S.16-17</i> .....	25
Abbildung 8: Kontextfaktoren des Personalmanagements <i>Original nach Huber, S.12</i> .....	27
Abbildung 9: Aufgaben des Personalmanagements <i>vgl. Olfert, S.27 ff.</i> .....	28
Abbildung 10: Bestandteile der Personalentwicklung <i>Neuberger (1994), S. 13</i> .....	31
Abbildung 11: Eisberg-Modell einer Organisation <i>vgl. Fiedler, S.245</i> .....	36
Abbildung 12: Typologie der Menschenbilder nach Schein (1980) <i>Scholz (2010), S.734</i> .....	41
Abbildung 13: Führungsprinzipien <i>vgl. Frey et al. S.31</i> .....	44
Abbildung 14: Strategiekreislauf <i>eigene Darstellung</i> .....	47

Abbildung 15: Humanressourcen-Portfolio <i>Bühner, S.21</i> .....	49
Abbildung 16: Architektur der Balanced Scorecard <i>vgl. Scholz (2010), S.702</i> .....	51
Abbildung 17: Mitarbeiterabfragung <i>vgl. Hilb (2006), S.89</i> .....	54
Abbildung 18: Arbeitszufriedenheitsprofil <i>vgl. Hilb (2006), S.92</i> .....	55
Abbildung 19: Mitarbeiterentwicklung des AWO Bezirksverband Baden e.V <i>vgl. Dahlmeyer (2012), S.2-4</i> .....	67

## 7.2 Literaturveröffentlichungen

**Arnold, Ulli:** *Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen* in: Arnold, Ulli / Maelicke, Bernd (Hrsg.): *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*; 3.Aufl.; Baden Baden; Nomos; 2009; S. 458-496

**Arnold, Ulli / Maelicke, Bernd (Hrsg.):** *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*; 3.Aufl.; Baden Baden; Nomos; 2009

**Bachmann, Peter:** *Grundlagen des Controllings in sozialen Organisationen.*; 2.Aufl.; Studienbrief 2-020-2601; Brandenburg; Hochschulverbund Distance Learning; 2008

**Badelt, Christoph (Hrsg.).** Unter Mitarb. von Werner Bachstein: *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management.*; 2.Aufl.; Stuttgart; Schäffer-Poeschel; 1999

**Baecker, Dirk:** *Organisation als System*; Frankfurt am Main; Suhrkamp; 1999

**Beck, Reinhilde / Birkle, Waltraud:** *Personalmanagement als quantitative und qualitative Personalarbeit*; Studienbrief 2-020-1502; Brandenburg; Hochschulverbund Distance Learning; 2009

**Berthel, Jürgen / Becker, Fred G.:** *Personalmanagement*; 9.Aufl.; Stuttgart; Schaeffer-Poeschel; 2010

**Boden, Martina:** *Handbuch Personal. Personalmanagement von Arbeitsrecht bis Zeitarbeit.*; E-Book-Ausgabe; München; Finanzbuch Verlag; 2009

**Bühner, Rolf:** *Personalmanagement*; 3.Aufl.; München; Oldenbourg Verlag; 2005

**Carlsen, Magnus** in: Buttler, Horst von: *Heute ein König* in: *Business Punk. Work Hard. Play Hard.*; Ausgabe 03/2011; Hamburg; G+J Wirtschaftsmedien AG & Co KG; S.88

**Dahlmeyer, Klaus:** *Strategisches Personalmanagement durch Zielvereinbarungen.* in: Maelicke, Bernd (Hrsg.): *Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft*; Baden-Baden; Nomos; 2004; S. 62-69

**Dahlmeyer, Klaus:** *Interview per E-mail vom 05.01.2012*; S. 1-3; unveröffentlicht

**Dondrup, Anja / Haulena, Anke:** *Auf Stärken bauen* in: *Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources.*; Ausgabe 11/2011; S.26-28

**Domschke, Wolfgang / Scholl, Arnim:** *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung aus entscheidungsorientierter Sicht.*; 4. Auflage; Berlin - Heidelberg; Springer; 2008

**Feth, Reiner:** *Rahmenbedingungen sozialwirtschaftlicher Prozesse / Kommunale Netzwerkpolitik*; Studienskript des „X. Master - Fernstudiengang Sozialmanagement“; Paritätische Akademie; 2010

**Fiedler, Jobst:** *Herausforderungen und Perspektiven der Personalentwicklung in Zeiten des Wandels* in: Maelicke, Bernd (Hrsg.): *Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft*; Baden-Baden; Nomos; 2004; S. 244-255

**Frey, Dieter / Peus, Claudia / Jonas, Eva:** *Soziale Organisationen als Centers of Excellence mit Menschenwürde - Zur Professionalisierung der Mitarbeiter- und Unternehmensführung* in: Maelicke, Bernd (Hrsg.): *Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft*; Baden-Baden; Nomos; 2004; S. 27-52

**Geest, Werner:** *Markt für soziale Dienstleistungen* in: Arnold, Ulli / Maelicke, Bernd (Hrsg.): *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*; 3.Aufl.; Baden Baden; Nomos; 2009; S. 134-143

**Heckhausen, Heinz / Heckhausen, Jutta:** *Motivation und Handeln*; 4. Aufl.; Berlin, Heidelberg; Springer; 2010

**Hilb**, Martin: *Vorgenetzte statt Vorgesetzte* in: *Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources. / Sonderheft HR-Beratung*; Ausgabe 12/2011; S.10-11

**Hilb**, Martin: *Integriertes Personalmanagement. Ziele-Strategien-Instrumente*; 15.Aufl.; Neuwied; Luchterhand; 2006

**Hilckmann**, Martin: *Interview per E-mail vom 17.01.2012*; S. 1-3; unveröffentlicht

**Hölzle**, Christina: *Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Instrumente*; 1. Aufl.; Weinheim; Juventa; 2006

**Huber**, Andreas: *Personalmanagement*; 1. Aufl.; München; Vahlen; 2010

**Janßen**, Christa / **Overmann**, Jutta: *Gründen im sozialen Bereich: Existenzgründung – die marktbedingten, rechtlichen und finanziellen Anforderungen.*; Studienskript des „X. Master - Fernstudiengang Sozialmanagement“; 2. Aufl.; Paritätische Akademie; 2011

**Kastner**, Michael (Hrsgb.): *Personalpflege. Der gesunde Mitarbeiter in einer gesunden Organisation.*; Berlin-München; Quintessenz; 1994

**Kirchler**, Erich / **Walenta**, Christa: *Motivation*; 1. Aufl.; Wien; Facultas.wuv; 2010

**Knorr**, Friedhelm: *Personalmanagement in der Sozialwirtschaft*; Frankfurt a. M.; Deutscher Verein; 2001

**Köhler**, Helmut (Hrsg.): *Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)* ; in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002; München; Beck; 2007

**Kortendieck**, Georg: *Operatives Controlling in sozialen Organisationen*; 2.Aufl.; Studienbrief 2-020-1801; Hochschulverbund Distance Learning 2008

**Maelicke**, Bernd (Hrsg.): *Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft*; Baden-Baden; Nomos; 2004

**Maelicke**, Bernd: *Führung und Zusammenarbeit* in: Arnold, Ulli / Maelicke, Bernd (Hrsg.): *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*; 3.Aufl.; Baden Baden; Nomos; 2009; S. 769-791

**Neuberger**, Oswald: *Personalentwicklung*; 2.Aufl.; Stuttgart, Enke; 1994

**Neuberger**, Oswald: *Führen und Führen lassen - Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*; Stuttgart; Lucius und Lucius; 2002

**Nienaber**, Ann-Marie / **Elling**, Oliver / **Liesenkötter**, Bernd: *Erfolgreich ins Netz gegangen* in: *Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources.*; Ausgabe 12/2011; Köln; Wolters Kluwer Deutschland GmbH; S.39-41

**Olfert**, Klaus: *Personalwirtschaft*, 7. Aufl., Herne; Kiehl; 2011

**Pabst**, Stefan: *Privatisierung sozialer Dienstleistungen*. in: Arnold, Ulli / Maelicke, Bernd (Hrsg.): *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*; 3.Aufl.; Baden Baden; Nomos; 2009; S. 145-160

**Paritätischer Wohlfahrtsverband - Landesverband Berlin e.V.** (Hrsg.): *Geschäftsbericht 2010 / 2011*; Berlin; Königsdruck; 2011

**Rheinberg**, Falko: *Intrinsische Motivation und Flow - Erleben* in: Heckhausen, Heinz / Heckhausen, Jutta: *Motivation und Handeln*; 4. Aufl.; Berlin, Heidelberg; Springer; 2010; S. 365-388

**Riekhof**, Hans-Christian: *Strategien der Personalentwicklung*; 6. Aufl.; Wiesbaden; Gabler; 2006

**Riekhof**, Hans-Christian / **Voss**, Julian: *Strategiekompetenz als Schlüsselqualifikation des Managements - eine empirische Analyse der Top-600-Unternehmen der deutschen Wirtschaft* in: Riekhof, Hans-Christian: *Strategien der Personalentwicklung*; 6. Aufl.; Wiesbaden; Gabler; 2006, S. 15-30



**Rock, Joachim:** *Rahmenbedingungen sozialwirtschaftlicher Prozesse.* Studienskript des „X. Master - Fernstudiengang Sozialmanagement“, Paritätische Akademie; 2009

**Rock, Joachim:** *Rahmenbedingungen sozialwirtschaftlicher Prozesse.* Studienskript des „X. Master - Fernstudiengang Sozialmanagement“, Paritätische Akademie; 2010

**Rosenstiel, Lutz v. / Regnet, Erika / Domsch, Michael E. (Hrsg.):** *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement.*; 6.Aufl.; Stuttgart; Schäffer-Poeschel; 2009

**Schein, Edgar Henry:** *Organisationspsychologie;* Wiesbaden; Gabler; 1980

**Schmidt, Hans Jürgen:** *Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungsmanagement;* 7. Aufl.; Wien; facultas.wuv; 2009

**Scholz, Christian:** *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen.*; 5. Aufl.; München; Vahlen; 2000

**Scholz, Christian (Hrsg.):** *Vahlens großes Personalexikon;* 1. Aufl.; München; Vahlen; 2010

**Schreyögg, Georg / Koch, Jochen:** *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis.*; 2. Aufl.; Wiesbaden; Gabler | Springer; 2010

**Schwarz, Gotthart:** *Sozialmanagement;* 4.Aufl.; Augsburg; ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH; 2001

**Schwarz, Gotthart / Beck, Reinhilde:** *Zur Rolle von Markt und Gesellschaft in der Dienstleistungsgesellschaft;* Studienbrief 2-020-0102; Hochschulverbund Distance Learning 1999

**Schwarz, Gotthart / Beck, Reinhilde:** *Der Sozialbetrieb als ökonomisches und soziales System;* Studienbrief 2-020-1301; Hochschulverbund Distance Learning 2000

**Schwarz, Gotthart / Beck, Reinhilde:** *Leadership: Grundeinstellungen - Führungsebenen - Führungsinstrumente. Führen im Zeichen des Organisationswandels und neuer Steuerungskonzepte.*; 2.Aufl.; Studienbrief 2-020-1403; Hochschulverbund Distance Learning 2008

**Smith, Adam:** *Reichtum der Nationen*; Paderborn; Voltmedia; 2005

**Sun, Wu / Leibnitz, Klaus [Übers.]:** *Die Kunst des Krieges*; Darmstadt; Wissenschaftliche Buchgesellschaft; 2008

**Tiebel, Christoph:** *Non Profit Organisationen. Wie Wohlfahrtsverbände, Sportorganisationen und Kulturbetriebe fit für die Zukunft werden.*; München; Vahlen; 2006

**Wanke, Hans-Jürgen:** *Tonbandinterview vom 05.01.2012 im Paritätischen Landesverband Berlin e. V.*; unveröffentlicht

**Wendt, Wolf Rainer:** *Die geschichtliche Entwicklung der Sozialwirtschaft - aus sozialer Sicht.* In: **Arnold, Ulli / Maelicke, Bernd (Hrsg.):** *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*; 3.Aufl.; Baden Baden; Nomos; 2009; S. 31-50

**Westerholt, Birgit:** *Frauen können führen: Erfolg und Karriere durch Motivation und Kompetenz*; München, dtv; 1995

**Wilke, Gerhard** in Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsgb.): *pocket wirtschaft. Ökonomische Grundbegriffe.*; 2. Aufl.; Braunschweig; Westermann; 2006

**Wöhe, Günther:** *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*; München; Vahlen 2002

**Zielinski, Heinz:** *Das Modell der neuen Steuerung.*; Studienbrief 2-020-1004; 2.Aufl.; Brandenburg; Hochschulverbund Distance Learning; 2005

### 7.3 Internetveröffentlichungen

<http://www.awo.org/awo-deutschland.html>

Stand 16.11.2011

<http://www.diakonie.de/statistiken-991.htm>

Stand 16.11.2011

<http://www.caritas.de/diecaritas/wofuerwirstehen/>

Stand 16.11.2011

[http://www.drk.de/fileadmin/Ueber\\_uns/\\_Dokumente/DRK%20Jahrbuch%202010%20Das%20Rote%20Kreuz%20im%20%C3%9Cberblick.PDF](http://www.drk.de/fileadmin/Ueber_uns/_Dokumente/DRK%20Jahrbuch%202010%20Das%20Rote%20Kreuz%20im%20%C3%9Cberblick.PDF)

Stand 16.11.2011

<http://www.der-paritaetische.de/verband/>

Stand 16.11.2011

<http://zwst.org/de/home/>

Stand 16.11.2011

<http://www.pari-personal.de/index.php>

Stand 11.01.2012

<http://www.awo-baden.de/awo/index.htm>

Stand 16.01.2012

<http://www.zik-ggmbh.de/index.php?id=start1>

Stand 18.01.12

<http://www.zik-ggmbh.de/index.php?id=810>

Stand 18.01.12

<http://www.zik-ggmbh.de/index.php?id=87>

Stand 18.01.12

<http://www.zeit.de/2011/49/M-Burnout>

Stand 20.01.2012

[http://www.gesetze-im-internet.de/ao\\_1977/\\_14.html](http://www.gesetze-im-internet.de/ao_1977/_14.html)

Stand 21.11.2011

[http://www.gesetze-im-internet.de/bgb/\\_21.html](http://www.gesetze-im-internet.de/bgb/_21.html)

Stand 24.01.2012

#### **7.4 Eidesstattliche Erklärung**

Ich, Oliver Riemer, erkläre an Eides Statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Diese Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Berlin, 27. Januar 2012

---

Oliver Riemer