Reihe Diakoniewissenschaft | Diakoniemanagement | 11

Thomas Ostrau

Konzerneigene Zeitarbeit in gemeinnützigen Unternehmen der Diakonie

Grundlagen, Kriterien und Entwicklung eines werteorientierten (Ideal-)Konzepts

Nomos

IDM Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement
Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel

Die »Reihe Diakoniewissenschaft | Diakoniemanagement«

Diakonie, Caritas und Sozialwirtschaft stehen vor neuen, von Multirationalität geprägten Herausforderungen für die Leitung und das Management von Unternehmen, Einrichtungen und Verbänden. Die Schriftenreihe des IDM ist ausgerichtet auf die Verbindung von Theorie und Praxis, auf werteorientiertes Wirtschaften und interdisziplinäres Forschen und Lehren. Die publizierten Arbeiten nehmen aktuelle Fragen aus den Gestaltungsfeldern kirchlicher Sozialwirtschaft auf und verbinden sie mit grundlegenden Fragen im Horizont einer interdisziplinär ausgerichteten Diakoniewissenschaft.

herausgegeben von

Prof. Dr. Matthias Benad
Prof. Dr. Dr. Alexander Brink
Prof. Dr. Martin Büscher
Prof. Dr. Beate Hofmann
Prof. Dr. Udo Krolzik
Prof. Dr. Torsten Moos
Prof. Dr. Dierk Starnitzke

Band 11

Thomas Ostrau

Konzerneigene Zeitarbeit in gemeinnützigen Unternehmen der Diakonie

Grundlagen, Kriterien und Entwicklung eines werteorientierten (Ideal-)Konzepts

Nomos

IDM Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement
Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Zugl.: Wuppertal/Bethel, Univ., Diss., 2017

ISBN 978-3-8487-4575-3 (Print)

ISBN 978-3-8452-8826-0 (ePDF)

1. Auflage 2018
© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort und Dank

Also werden die Letzten die Ersten sein
und die Ersten die Letzten.
Denn viele sind berufen,
aber wenige auserwählt.
(Matthäus 20, 16)

Die vorliegende Doktorarbeit wurde nach drei Jahren im Winter 2016 abgeschlossen und als Dissertation zu dem Thema:

Konzerneigene Zeitarbeit in gemeinnützigen Unternehmen der Diakonie – Grundlagen, Kriterien und Entwicklung eines werteorientierten (Ideal-)Konzepts

am Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel angenommen.

Die Betrachtung der (werteorientierten) konzerneigenen Zeitarbeit in der Diakonie bezieht sich hierbei im Schwerpunkt auf die Geschäftsfelder der Altenhilfe und Behindertenhilfe (Wohnen und Arbeit) und weniger auf die der Krankenhäuser.

Die Arbeit musste in Teilen final überarbeitet werden, da zwischen der Einreichung beim Prüfungsausschuss am 08. Dezember 2016 und der Veröffentlichung im Herbst 2017 mehrere Gesetzes- und Richtlinienentwicklungen, wie beispielsweise in dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz, in der Loyalitätsrichtlinie der EKD und in dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz, stattgefunden hatten.

Ich habe diese Arbeit berufsbegleitend geschrieben, um damit Theorie und Praxis möglichst eng miteinander zu verbinden.

Mein Ziel, erfolgreich zu promovieren, habe ich aber nur erreichen können, weil ich viele Helfer/innen und Unterstützer/innen hatte, bei denen ich mich an dieser Stelle bedanken möchte:

Mein besonderer Dank gilt meinem verehrten Doktorvater und Erstgutachter, Prof. Dr. Martin Büscher, für die Möglichkeit der Promotion an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel sowie für die herzliche und fachkundige Betreuung meiner Dissertation. Er hat mir wichtige Anregun-

gen und Tipps für die Realisierung dieser Arbeit gegeben und stand mir immer geduldig in freundschaftlich-fordernder Weise zur Seite.

Meinem Zweitgutachter, Pastor Prof. em. Dr. Udo Krolzik, danke ich für die intensiven Diskussionen in Zusammenhang mit meiner Arbeit, die mir halfen, beispielsweise Fragen aus der diakoniegeschichtlichen Perspektive zu klären und deutlicher zu sehen.

Außerdem möchte ich mich bei Herrn Dipl.-Ing. Andreas Jürgens (Wirtschaftsprüfer und Steuerberater) für die Durchsicht des steuerrechtlichen Teils meiner Arbeit bedanken. Darüber hinaus danke ich den übrigen Professoren/innen sowie den Mitarbeitenden und den Mitkommilitonen/innen der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel für die nette Atmosphäre, die vielen informativen Gespräche und die sehr gute Organisation. Ich habe mich immer sehr gefreut, wenn ich nach Bielefeld-Bethel kommen durfte. Auch die ruhigen, erholsamen, aber auch die schlaflosen Nächte während der Präsenz- und Prüfungstage im Haus der Stille, Haus Nazareth oder im Haus Daheim in Bethel haben zum Gelingen des Promotionsstudiengangs beigetragen.

Von größter Bedeutung für die Anfertigung der vorliegenden Arbeit waren jedoch die Unterstützung und das Verständnis meiner Frau Martina und unserer Tochter Caroline. Sie haben immer an mich geglaubt, mich liebevoll unterstützt und meine Entwürfe korrigiert. Ihnen ist dieses Buch gewidmet.

Thomas Ostrau
Hüllhorst, im Oktober 2017

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis 13

Abbildungsverzeichnis 15

Tabellenverzeichnis 17

1 Einführung 21

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung 21

1.2 Zielsetzung, Vorgehensweise und Fragestellung der Arbeit 24

1.3 Stand der Forschung 28

1.4 Grundlegender Aufbau 29

2 Voraussetzungen und Anforderungen an die konzerneigene Zeitarbeit in der Diakonie 33

2.1 Definitorische Grundlegung und Abgrenzung 33

2.1.1 Begrifflichkeit und Arten des Konzerns 33

2.1.2 Konzerneigene Zeitarbeit 36

2.1.3 Abgrenzungen zu ähnlichen Formen des Fremdpersonaleinsatzes 39

2.2 Unternehmensformen der Diakonie 42

2.3 Gemeinnützigkeit 43

2.3.1 Gemeinnützigkeitsvoraussetzungen 43

2.3.2 Gemeinnützige, mildtätige und kirchliche Zwecke 44

2.3.3 Grundsätze der Selbstlosigkeit, Ausschließlichkeit und Unmittelbarkeit 46

2.4 Erhaltung der steuerlichen Gemeinnützigkeit im Konzern 48

2.4.1 Finanzierung von konzerneigenen Zeitarbeitsunternehmen 48

2.4.2 Sphärenzuordnung der Beteiligung und steuerliche Folgen 50

2.4.3 Verlustproblematik und Leistungen von Tochtergesellschaften 51

3 Geschichtlicher Hintergrund 54

3.1 Geschichte der Zeitarbeit 54

3.1.1 Erste Ansätze der Zeitarbeit in Deutschland 54

3.1.2 Beginn der Zeitarbeit in den USA 55

3.2 Historische Entwicklung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes 55

3.3 Entstehung und Gründe diakonischer Vorformen der Zeitarbeit 60

3.3.1 Gründe für die Entstehung der Zeitarbeit 61

3.3.2 Anfänge und Konzepte diakonischer Zeitarbeit 63

3.3.3 Damalige Aufnahmekriterien 66

3.3.4 Damalige Eintrittsmotivationen der Frauen und Männer 68

3.4 Nutzen der Betrachtung historischer Werte und Kriterien für die Entwicklung eines werteorientierten Konzepts der keZA 70

4 Werteorientiertes Management 73

4.1 Darstellung ethischer Begrifflichkeiten 73

4.2 Ursprung und Definition des Wertebegriffs 75

4.3 Ebenen des werteorientierten, unternehmerischen Handelns 76

4.3.1 Mikroebene 77

4.3.2 Mesoebene 78

4.3.3 Makroebene 79

4.3.4 Superebene 80

4.3.5 Verlagerung von Ebenen 80

4.4 Auswahl relevanter Ansätze der Wirtschafts- und Unternehmensethik 80

4.4.1 Ökonomische Ethik von Karl Homann 82

4.4.2 Integrative Wirtschaftsethik von Peter Ulrich 87

4.4.3 Governanceethik von Josef Wieland 91

4.5 Neuere Ansätze des werteorientierten Managements 94

4.5.1 WerteManagementSystem von Josef Wieland 94

4.5.2 Wertewahrnehmung – Ethical screening von Martin Büscher 98
4.5.3 Modelle werteorientierter Entwicklung von Unternehmen nach Werner Nauerth 101

4.6 Prüfung der Ansätze und Methoden auf Anwendbarkeit für das werteorientierte Konzept der keZA 102
4.6.1 Vergleichende Übersicht der dargestellten Wirtschafts- und Unternehmensethikansätze 102
4.6.2 Konzeptionelle Anwendbarkeit des Ansatzes von Homann 104
4.6.3 Konzeptionelle Anwendbarkeit der Ansätze von Ulrich und Wieland 105
4.6.4 Konzeptionelle Anwendbarkeit der Methoden von Wieland, Büscher und Nauerth 106

5 Modelle bzw. Methoden des Wertemanagements hinsichtlich der Anwendbarkeit in keZAG – Werte und Wertekonflikte 108

5.1 Analyse der Dimensionen keZA in der Diakonie 109
5.1.1 Mögliche Interessen ausgewählter Anspruchsgruppen an ein werteorientiertes Konzept 109
5.1.1.1 Stakeholderanalyse nach Müller-Stewens/ Lechner 112
5.1.1.2 Anspruchsgruppenkonzepte 113
5.1.2 Problemstellungen und Grenzen bei konzerneigener Zeitarbeit 115
5.1.2.1 Urteil des KGH.EKD vom 9. Oktober 2006 115
5.1.2.2 AVR-Tariftreueklausel 118
5.1.2.3 Christliche Gewerkschaft Zeitarbeit und Personalserviceagenturen 121
5.1.2.4 Praxisbeispiele für den (freiwilligen) Ausschluss aus der Diakonie 122
5.1.3 Beispiele für freiwillig einzugehende Verpflichtungen 126
5.1.3.1 Qualitätssiegel für faire Zeitarbeit 126
5.1.3.2 Freiwilliger Beitritt zur Charta der Vielfalt 128

5.2 Analyse von Exit-Entscheidungen konzerneigener Zeitarbeitsunternehmen in der Diakonie und Caritas 129
5.2.1 Gutachten der Universität Vechta zur Arbeitnehmerüberlassung 129
5.2.2 Forderung nach Beendigung der konzerneigenen Werkverträge und Zeitarbeit 132
5.2.3 Beendigung der konzerneigenen Zeitarbeit 133
5.3 Analyse ethischer Dimensionen und Kriterien externer, konzernunabhängiger Zeitarbeitsunternehmen 134
5.3.1 Praxismodell *Arbeit für Über-50-Jährige* 135
5.3.2 Praxismodell *Qualifizierung* 137
5.3.3 Praxismodell *Partnerschaftliche Ausbildung* 140
5.3.4 Praxismodell *Familienfreundliche Arbeitszeiten* 141
5.3.5 Praxismodell *Wunscharbeitszeiten in der Pflege* 142
5.3.6 *Tandemmodell* 143
5.4 Analyse ethischer Dimensionen und Kriterien konzerneigener Zeitarbeitsunternehmen in der Diakonie 145
5.4.1 Fallbeispiel *CareFlex* (Evangelische Stiftung Alsterdorf) 148
5.4.2 Fallbeispiel *BeBeWi* (Diakonische Stiftung Wittekindshof) 151
5.4.3 Fallbeispiel *proTeam* (Evangelisches Johanneswerk) 153
5.4.4 Fallbeispiel *DiZ* (von Bodelschwinghsche Stiftungen Bethel) 154
5.5 Untersuchung praxisrelevanter Kodexinstrumente und -kriterien 157
5.5.1 Beispiel Ethik-Kodex des *iGZ* 157
5.5.2 Beispielbericht zur gesellschaftlichen Verantwortung der *Randstad Deutschland* 159

6 Identifikation von Kriterien 162
6.1 Cluster der Werte und Wertekonflikte 162
6.2 Synthese der herausgearbeiteten Kriterien 165
6.3 Begründung von Bausteinen für die werteorientierte keZA 166
6.3.1 Baustein der ethischen Unternehmensgrundsätze 167
6.3.2 Baustein der Begrenzung der keZA 171

6.3.3 Baustein der Beschäftigung und Ausbildung von schwer vermittelbaren Menschen 173
6.3.4 Baustein der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben 177
6.3.5 Baustein der Förderung von Diversität 180
6.3.6 Baustein der fairen Arbeits- und Einkommensbedingungen 184
6.3.7 Baustein der Information und Kommunikation 188

7 Instrumente und Maßnahmen für die Realisierung von werteorientierter keZA 192

7.1 Instrumente der Unternehmensgrundsätze, Standards, Normen etc. 195
7.1.1 Erklärungen zum Selbstverständnis 195
7.1.1.1 Vision 195
7.1.1.2 Mission 196
7.1.1.3 Werte 197
7.1.1.4 Leitbild 199
7.1.2 Kodizes 202
7.1.2.1 Deutscher Corporate Governance Kodex 203
7.1.2.2 Diakonischer Corporate Governance Kodex 204
7.1.2.3 Verbands- oder konzernspezifische Kodizes in der Diakonie 204
7.1.2.4 Branchenkodizes für die Zeitarbeitsbranche 205
7.1.2.5 Unternehmensspezifische Kodizes für keZAG 206
7.1.3 Freiwillige Betriebs- oder Dienstvereinbarungen 208

7.2 Instrumente des Managements, der Strategie und der Organisation 209
7.2.1 Ethikorientierte Organisationsstrukturen 209
7.2.1.1 Ethik-Geschäftsführung 210
7.2.1.2 Ethik-Beauftragte 211
7.2.1.3 Ombudsmänner/-frauen, Ethik-Kommissionen und Ethik-Hotlines 211
7.2.2 Qualitätsmanagementsysteme 211
7.2.3 Balanced Score Card 215
7.2.4 Corporate Citizenship 219
7.2.5 Corporate Social Responsibility 220

7.2.6 WerteManagementSystem 222

7.3 Instrumente der Unternehmenskommunikation und des Marketings 223

7.3.1 Jobbörse auf der eigenen Website 224
7.3.2 Offenheit und Vertrauen 225
7.3.3 Information und Kommunikation des Betriebsrats 226

7.4 Instrumente des Einkaufs, der Produktion und der Dienstleistung 227

7.4.1 Einkaufsrichtlinie 227
7.4.2 Nachhaltige Dienstleistungserbringung 228

7.5 Instrumente des Personalwesens und der Bildung 228

7.5.1 Wertebasierende Führungs- und Leitungsgrundsätze 228
7.5.2 Gute Einarbeitung und Integration 230
7.5.3 Individuelle Personalentwicklungsplanung 235
7.5.4 Gesundheitsförderungsmaßnahmen 238

7.6 Instrumente des Rechnungswesens und der Finanzen 239

7.6.1 Finanzkommunikation 239
7.6.2 Sozial- und Nachhaltigkeitsbericht 242
7.6.3 Öko- und Sozialbilanz 243
7.6.4 Budgetierung 244

7.7 Interne Unternehmensüberwachung werteorientierter keZA 245

7.7.1 Ethik-Controlling bzw. -Audit 245
7.7.2 Interne Revision 246

7.8 Anwendungsempfehlung und Relevanz von Instrumenten und Maßnahmen für die keZAG 250

8 Fazit: Konturen werteorientierter Zeitarbeit 255

8.1 Betriebswirtschaftliche Einordnung 257

8.2 Ausblick 258

Literaturverzeichnis 259

Abkürzungsverzeichnis

ACK	Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen
AEAO	Anwendungserlass zur Abgabenordnung
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AMP	Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister e.V.
AnFöVO	Verordnung über die Anerkennung von Angeboten zur Unterstützung im Alltag und Förderung der Weiterentwicklung der Versorgungsstruktur in Nordrhein-Westfalen (Anerkennungs- und Förderungsverordnung)
AO	Abgabenordnung
AÜG	Gesetz zur Regelung der Arbeitnehmerüberlassung (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz)
AVAVG	Gesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung
AVR-DD	Arbeitsvertragsrichtlinien der Diakonie Deutschland (vorher: AVR-EKD - Arbeitsvertragsrichtlinien des Diakonischen Werks der Evangelischen Kirche in Deutschland)
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAP	Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister
BAT-KF	Bundes-Angestelltentarifvertrag in kirchlicher Fassung
BeBeWi	Beschäftigungs- und Betreuungsförderungsgesellschaft Wittekindshof mbH
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BSC	Balanced Score Card
BZA	Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V.
CareFlex	CareFlex Personaldienstleistungen GmbH
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
CGB	Christlicher Gewerkschaftsbund Deutschlands
CGZP	Christliche Gewerkschaft Zeitarbeit und Personalserviceagenturen
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
CSR	Corporate Social Responsibility
CV	Corporate Volunteering
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGK	Diakonischer Corporate Governance Kodex
DIN	Deutsches Institut für Normung

DiZ	Dienstleistung Zeitarbeit GmbH
DNWE	Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik - EBEN Deutschland e.V.
DW	Diakonisches Werk
EFQM	European Foundation of Quality Management
EN	Europäische Norm
e.V.	eingetragener Verein
FB	Fachbereich
GAD	Gesellschaft für Arbeit und sonstige Dienstleistungen mbH
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRI	Global Reporting Initiative
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
IC	Internal Control
iGZ	Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V.
IKS	Internes Kontrollsystem
ISO	International Organization for Standardization
kaAG	konzernangehörige Arbeitgeber
keZA	konzerneigene Zeitarbeit
keZAG	konzerneigene Zeitarbeitsgesellschaft(en)
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KGH.EKD	Kirchengerichtshof der Evangelischen Kirche in Deutschland
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KStG	Körperschaftsteuergesetz
KTD	Kirchlicher Tarifvertrag Diakonie
KuSS	Kontakt- und Schlichtungsstelle
MAV	Mitarbeitervertretung
MVG.EKD	Mitarbeitervertretungsgesetz der Evangelischen Kirche Deutschland
NGG	Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten
NPO	Nonprofit-Organisation
o.S.	ohne Seite
proTeam	proTeam Gesellschaft für Zeitarbeit und Services mbH
QMS	Qualitätsmanagementsystem
TQM	Total Quality Management
USA	United States of America
VGZ	Verhandlungsgemeinschaft Zeitarbeit
WeGebAU	Maßnahme der `Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen´
WMS	WerteManagementSystem
ZfW	Zentrum für Wirtschaftsethik (gGmbH)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Interdisziplinarität (links) und Transdisziplinarität (rechts) 25

Abbildung 2: Ziel, Untersuchungsschritte und angestrebte Ergebnisse 28

Abbildung 3: Grobe Gliederung der Arbeit 32

Abbildung 4: Überblick Konzerngesellschaftsrecht 34

Abbildung 5: Struktur Dreiecksverhältnis 38

Abbildung 6: Ebenen der Individual- und Institutionenethik 80

Abbildung 7: Intern zweistufige Konzeption der Unternehmensethik 90

Abbildung 8: Die vier Prozessstufen des WerteManagementSystems 95

Abbildung 9: Wertevieneck 96

Abbildung 10: Sieben Kriterien bzw. Kernbausteine für ein werteorientiertes Konzept 167

Abbildung 11: Unsere Vision (AGAPLESION) 196

Abbildung 12: Unsere Mission (AGAPLESION) 197

Abbildung 13: Unsere sechs Kernwerte (AGAPLESION) 198

Abbildung 14: Das Leitbild ist ein Dreiklang aus Vision, Mission und Werten 199

Abbildung 15: Unser Leitbild (CareFlex) 201

Abbildung 16: Die acht Qualitätsmanagement-Grundsätze 213

Abbildung 17: Bausteine des (neuen) unternehmerischen und wirtschaftlichen Handelns 221

Abbildung 18: Strukturierte Vorgehensweise eines Einarbeitungsprozesses in der keZAG 231

Abbildung 19: Individuelle Personalentwicklungsplanung in der keZAG 237

Abbildung 20: Idealtypischer Revisionsprozess in der keZAG 247

Abbildung 21: Der COSO-Würfel des COSO Modells-IC 250

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Wesentliche Änderungen des AÜG	57
Tabelle 2:	Soziale Vorgänge und Wertekonzepte sowie wertebasierende Kriterien damaliger Zeitarbeit	71
Tabelle 3:	Übersicht der Begriffsdefinitionen	74
Tabelle 4:	Ebenen-Konzeption der Wirtschafts- und Unternehmensethik	77
Tabelle 5:	Empfehlungen der Unternehmensethik nach Homann	86
Tabelle 6:	Differenzen der Oberwerte-Rangfolgen für eine nachhaltige Unternehmenskultur	100
Tabelle 7:	Synopse bedeutender deutscher wirtschafts- und unternehmensethischer Konzeptionen	103
Tabelle 8:	Mögliche (werteorientierte) Interessen der Anspruchsgruppen in der keZA	111
Tabelle 9:	Identifizierung und Klassifizierung der Anspruchsgruppen nebst ihren Werten	112
Tabelle 10:	Grundorientierungen und Anspruchsgruppen	114
Tabelle 11:	Normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept zur Legitimitätsbegründung	115
Tabelle 12:	Wertekonflikte laut Urteil des KGH.EKD	117
Tabelle 13:	Einzuhaltende Kriterien der AVR-Tariftreueklausel	121
Tabelle 14:	Ungültige Tarifverträge als Wertekonflikte	122
Tabelle 15:	Wertekonflikte, die zum (freiwilligen) Ausschluss aus der Diakonie führen	126
Tabelle 16:	Werte im Qualitätssiegel für faire Zeitarbeit	128
Tabelle 17:	Werte im Charta der Vielfalt e.V.	129
Tabelle 18:	Wertekonflikte im Gutachten der Universität Vechta	131

Tabelle 19: Wertekonflikte bei unfairer keZA 133

Tabelle 20: Umsetzung des KGH.EKD-Beschlusses vom 09. Oktober 2006 134

Tabelle 21: Werte im Praxismodell *Arbeit für Über-50-Jährige* 137

Tabelle 22: Werte im Praxismodell *Qualifizierung* 140

Tabelle 23: Werte im Praxismodell *Partnerschaftliche Ausbildung* 141

Tabelle 24: Werte im Praxismodell *Familienfreundliche Arbeitszeiten* 142

Tabelle 25: Werte im Praxismodell *Wunscharbeitszeiten in der Pflege* 143

Tabelle 26: Verschiedene Einsatzvarianten beim Tandemmodell 144

Tabelle 27: Werte im *Tandemmodell* 145

Tabelle 28: Aktuell bestehende diakonische Zeitarbeitsunternehmen 147

Tabelle 29: Werte im Fallbeispiel *CareFlex* 151

Tabelle 30: Werte im Fallbeispiel *BeBeWi* 152

Tabelle 31: Werte im Fallbeispiel *proTeam* 154

Tabelle 32: Werte im Fallbeispiel *DiZ* 156

Tabelle 33: Verhaltensgrundsätze des iGZ-Ethik-Kodex 158

Tabelle 34: Vorschläge zur Einhaltung des *iGZ-Ethik-Kodex* 159

Tabelle 35: Vorschläge zur *gesellschaftlichen Verantwortung* der Randstad Deutschland 161

Tabelle 36: Wertekonzepte und Wertekonflikte sowie (nicht-)wertebasierende Kriterien 165

Tabelle 37: Unternehmensgrundsätze 169

Tabelle 38: Exemplarische Jobs und Ausbildungsgänge in der keZA 175

Tabelle 39: Diversity-Dimensionen 181

Tabelle 40: Vergleichsberechnung Brutto-/ Nettolöhne AVR-DD und iGZ-Tarif 185

Tabelle 41: Umsetzungsinstrumente und Maßnahmen für die werteorientierte keZA 194

Tabelle 42: Typen von Kodizes in der Diakonie 202

Tabelle 43: Ausschnitte einer Balanced Score Card für keZAG der Diakonie 219

Tabelle 44: Offenlegungspflichten nach Klassifikationen von Kapitalgesellschaften 240

Tabelle 45: (Mehr-)Jahresplanung für die interne Revision 248

Tabelle 46: Empfehlungen und Relevanz von werteorientierten Instrumenten für keZAG 252

1 Einführung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Thematik der Zeitarbeit (häufig auch Leiharbeit, Arbeitnehmerüberlassung, Personalleasing genannt)[1] hat in der Bundesrepublik Deutschland (BRD) in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen, da nicht nur Unternehmen der Privatwirtschaft, sondern auch zunehmend Kommunen und Wohlfahrtsverbände diese flexible Beschäftigungsform nutzen. Hinzu kommt die Entwicklung, dass die Zeitarbeit nicht nur von kommerziellen Zeitarbeitsunternehmen, sondern häufig auch von konzerneigenen Zeitarbeitsgesellschaften (keZAG) betrieben wird. Gerade in den letzten Jahren ist zu beobachten, dass insbesondere diakonische Sozialunternehmen eigene Tochtergesellschaften gründen, um konzerneigene Zeitarbeit (keZA) zu betreiben.

Seit Mitte der 90er Jahre stehen die diakonischen Einrichtungen veränderten finanziellen Rahmenbedingungen gegenüber, denn das Selbstkostendeckungsprinzip wurde in den letzten zwei Dekaden sukzessive überwiegend ersetzt durch die Finanzierungsform der prospektiven Entgeltvereinbarungen. Hierdurch kommt es zu einer voranschreitenden Unterfinanzierung des Sozialsektors. Die Diakonie muss sich, um weiterhin im umkämpften Sozialsektor bestehen zu können, umfangreichen betriebswirtschaftlichen Herausforderungen stellen.

Um den niedrigen öffentlichen Refinanzierungen der sozialen Arbeit, dem politisch gewollten Wettbewerb (Wohlfahrtsverbände untereinander sowie mit freigewerblichen Anbietern) und der Trägerpluralität entgegenwirken zu können, haben viele diakonische Träger konzerneigene Zeitarbeits-Tochtergesellschaften in der Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) gegründet. Neu einzustellende Mitarbeitende und Mitarbeitende mit auslaufenden befristeten Arbeitsverträgen bei der Muttergesellschaft, insbesondere in der Hauswirtschaft und Pflege, werden oftmals über die keZAG eingestellt und an die Muttergesellschaft entliehen. Durch die Beschäftigung der Mitarbeitenden bei unterschiedlichen

---

1 Der Begriff *Zeitarbeit* hat sich inzwischen in der Branche weitgehend durchgesetzt.

Rechtsträgern sollen die Personalkosten reduziert und ggf. Umsatzsteuer (aufgrund nicht steuerbarer Innenumsätze) eingespart werden, denn in den Tochtergesellschaften werden keine kircheneigenen (teuren), sondern kirchenfremde (kostengünstigere) Tariflöhne[2], meistens ohne zusätzliche Alters- und Hinterbliebenenversorgung, gezahlt. Hierdurch möchte die Diakonie einer voranschreitenden Unterfinanzierung der sozialen Dienstleistungen und den ökonomischen Zwängen des heutigen Marktes, insbesondere im Bereich Pflege, entgegenwirken und weitere Vorteile, wie beispielsweise finanzielle Risikoverlagerung, Konzentration auf Kernkompetenzen, personalpolitische Flexibilität und Steigerung der Qualität, erreichen.

Trotz der Herausforderungen des Wettbewerbs, Trägerpluralität, Digitalisierung, Globalisierung und gesellschaftlichen Strukturveränderungen, denen sich die Diakonie zu stellen hat, wird die keZA von den gesellschaftlichen Interessengruppen unterschiedlich wahrgenommen und ist teilweise nicht unumstritten.

Einerseits wird das Instrumentarium der keZA wegen der Anwendung von Billig- neben Kirchentarifen und der möglichen Nichtvereinbarkeit mit den Grundsätzen von Kirche und Diakonie überwiegend kritisch betrachtet und erscheint moralisch fragwürdig. Andererseits wird die Flexibilität der Zeitarbeit positiv herausgestellt, um bei schwankenden Auftragslagen sowie Vertretungszeiten infolge von Urlaub und Krankheit kurzfristig reagieren zu können. Darüber hinaus dient die keZA als Integrationsmotor für langzeitarbeitslose Menschen. Beispielsweise wurde in dem Abschlussbericht der Studie *Leiharbeit und Ausgliederung in diakonischen Sozialunternehmen* im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung resü-

2 Beispielsweise kommen folgende Tarifverträge zur Anwendung: Zwischen dem Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP) als Rechtsnachfolger für den Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V. (BZA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB), zwischen dem BAP als Rechtsnachfolger für den Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister e.V. (AMP) und dem Christlichen Gewerkschaftsbund Deutschlands (CGB) und zwischen dem Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (iGZ) und dem DGB. Die Christliche Gewerkschaft Zeitarbeit und Personalserviceagenturen (CGZP) ist laut Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts mit Beschluss vom 14. Dezember 2010, 1 ABR 19/10, nicht tariffähig! Die beiden Arbeitgeberverbände BAP und iGZ haben im Kalenderjahr 2012 einen Vertrag über eine Verhandlungsgemeinschaft Zeitarbeit (VGZ) geschlossen, um gemeinsame Tarifverhandlungen mit dem DGB durchführen zu können.

miert, dass die Arbeitnehmerüberlassung in der Diakonie übliche Praxis und die Mitgliedschaft dieser Zeitarbeitsunternehmen beim Diakonischen Werk ungeklärt und uneinheitlich sei. Die Zeitarbeit diene dem Zweck, die Arbeitsbedingungen zu flexibilisieren und die Arbeitskosten zu senken.[3] Dagegen wird in der Studie *Arbeitsverhältnisse in der Diakonie* des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung im Auftrag der Diakonie Deutschland belegt, dass die Zeitarbeitsintensität gemessen an der Gesamtbeschäftigtenzahl in diakonischen Unternehmen mit 1,34 Prozent geringer ist als bei anderen Unternehmen in der BRD mit 3,16 Prozent. Bei 85,8 Prozent der befragten diakonischen Träger werden überhaupt keine Zeitarbeitsunternehmen vorgehalten, und fast alle diakonischen Träger setzen die Arbeitnehmerüberlassung überwiegend nur für kurzfristige Zeitspannen (weniger als zwölf Monate) ein. Fast drei Viertel (72,8 Prozent) werden nach Tarifen der Zeitarbeitsbranche bezahlt, und der Stundenlohn beträgt für fünfzig Prozent der Mitarbeitenden mehr als 8,41 Euro.[4]

Die Diakonie steht somit vor der Herausforderung, Wettbewerbsorientierung und Professionalisierung sowie die Wahrung ihrer Identität und ihrer normativen Grundsätze zu vereinen. Sie könnte einerseits finanziell nicht auskömmliche Handlungsfelder, wie z.B. religiöse Kernaufgaben und unattraktive Pflegemaßnahmen, aufgeben oder andererseits sich dem Kostendruck stellen, mit der Gefahr, ihre Glaubwürdigkeit als diakonischer Arbeitgeber zu verspielen.[5]

Es liegt daher auf der Hand, dass eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema *werteorientierte keZA* in der Diakonie erforderlich ist, um über die bloße legale Anwendung der Zeitarbeit hinaus bei den unterschiedlichen Interessengruppen das alltägliche Handeln und Verhalten hierüber zu rechtfertigen und zu legitimieren[6] sowie hierdurch ein vernünftiges Wirtschaften zu ermöglichen.

Ein Lösungsansatz kann hierfür sicherlich ein werteorientiertes, praxisnahes (Ideal-)Konzept der keZA für die Diakonie bieten. Es sollte Baustei-

---

3 Vgl. Dahme et al. 2012: 93-96.

4 Vgl. Döring 2012: 4-6 u. 10. Die Lohnuntergrenze nach § 3 a Abs. 2 in Verbindung mit Abs. 1, 3 u. 5 des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes betrug im Jahr 2012 bis Oktober für den Westen 7,89 Euro und für den Osten inkl. Berlin 7,01 Euro. Im November 2012 wurde die Lohnuntergrenze auf 8,19 Euro bzw. 7,50 Euro angehoben (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011: 4608).

5 Vgl. Heinig et al. 2012: 29 f.

6 Vgl. Dietzfelbinger 2015: VII (Geleitwort von Klaus M. Leisinger).

ne für freiwilliges Engagement und kreative Lösungen der Geschäftsleitungen im Bereich Soziales, Nachhaltigkeit und Umwelt enthalten und aus Überzeugung die Arbeit fair regeln sowie gute Arbeit verwirklichen. Die grundlegenden Kriterien dafür sind zu klären sowie in ihrem Lichte bereits verschiedene Zeitarbeitsangebote zu beurteilen, ohne gleich den moralischen Zeigefinger zu erheben.

Durch eine konzeptionelle Selbstverpflichtung und -bindung an Werte und Identität sowie mithilfe von Instrumenten und Maßnahmen des Wertemanagements könnte ein werteorientiertes und verantwortungsvolles Handeln ermöglicht werden, das den wohlfahrts- und sozialpolitischen Erfordernissen der Gegenwart gerecht wird. Denn nicht nur solide Finanzergebnisse, sondern die Transparenz darüber, dass die ökonomischen Erfolge nicht durch Verantwortungslosigkeit gegenüber Mensch und Umwelt erzielt wurden, sind für die Zukunftssicherung eines Unternehmens notwendig.[7] Die Arbeit stellt deshalb einen Versuch dar, eine Brücke zwischen der werteorientierten und weniger werteorientierten keZA in der Diakonie zu schlagen.

1.2 Zielsetzung, Vorgehensweise und Fragestellung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit hat einerseits die Zielsetzung, ein praxistaugliches, werteorientiertes (Ideal-)Konzept mit konzeptionellen Bausteinen für gute keZA in der Diakonie als Gegenstand der Untersuchung auf der Reflexionsebene zu entwickeln. Andererseits sollen relevante Instrumente und Maßnahmen zur Gestaltung werteorientierter Zeitarbeit für die Handlungsebene herausgearbeitet werden, die sowohl arbeits- und steuerrechtliche, betriebswirtschaftliche als auch theologische sowie sozial- und unternehmensethische Aspekte und Dimensionen berücksichtigen. Durch die Einbeziehung mehrerer Wissenschaftsdisziplinen mit ihren unterschiedlichen Denkformen oder -logiken, die Verbindung von theoretischem und praktischem Wissen sowie die reale (außerwissenschaftliche) Problemstellung soll für den Untersuchungsgegenstand eine interdisziplinäre sowie transdisziplinäre wissenschaftliche Herangehensweise und Perspektivenvielfalt ermöglicht werden.

---

7 Vgl. Freiberg et al. 2004: 83.

Die „Interdisziplinarität im engeren Sinne bezeichnet eine Wissenschaftsmethode als rekursive Schleife mindestens zweier Disziplinen zur kritischen Weiterentwicklung eines Forschungsgegenstandes“.[8] Sie stellt eine mittelstarke Kooperationsform dar[9] und soll durch den Wissensaustausch der wissenschaftlichen Fachdisziplinen neue Erkenntnisgewinne fördern.[10]

Bei der Transdisziplinarität handelt es sich dagegen um eine praxismotivierte und -stützende Wissenschaftsmethode der Interdisziplinaritätsforschung. Sie ist von einer praxisrelevanten Problemstellung motiviert und kombiniert wissenschaftliches und praktisches Wissen. Als starke Kooperationsform verbindet sie die transdisziplinäre Forschung mit der Praxis.[11]

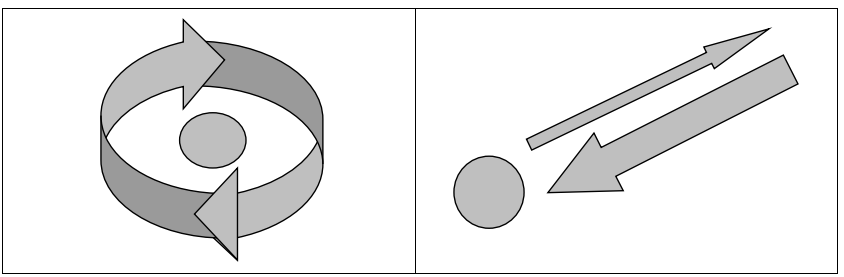

Abbildung 1: Interdisziplinarität (links) und Transdisziplinarität (rechts)[12]

Nach den Grundaussagen des Instituts für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement zum Diakoniewissenschaftlichen Programm erfasst und reflektiert nämlich die kontextbezogene und anwendungsorientierte Diakoniewissenschaft die Praxis mit dem Ziel, sie zu begründen und zu gestalten. Dieses erfolgt durch interdisziplinäres Arbeiten, in dem unterschiedliche wissenschaftliche Methoden, wie z.B. quantitativ/qualitativ, induktiv/deduktiv und empirisch/hermeneutisch, aus verschiedenen Disziplinen (z.B. aus der Ethik, Ökonomie, Theologie, Managementtheorie) auf den Untersuchungsgegenstand angewendet werden. Durch diese Vorge-

8 Brink 2015 a: 56.
9 Vgl. Brink 2015 a: 56.
10 Vgl. Mainzer 2010: VII.
11 Vgl. Brink 2015 a: 56 f.
12 Abbildung (leicht modifiziert) entnommen aus: Brink 2015 a: 56 f.

hensweise sollen Anschlussmöglichkeiten und Brücken zwischen den Einzeldisziplinen identifiziert und gebaut werden.[13]

Das Konzept soll sich daher vorrangig an operativen Kriterien, wie z.B. Werten und Normen im unternehmerischen Kontext, orientieren und die konkrete Gestaltung der alltäglichen Unternehmenspraxis in den Mittelpunkt stellen. Dafür sind die grundlegenden Kriterien und konzeptionellen Kernbausteine zu klären sowie in ihrem Lichte methodisches Bemühen, bestimmte Handlungsweisen, Rechtfertigungsmuster oder Initiativen guter Unternehmensführung im Hinblick auf Zeitarbeit herauszuarbeiten und kritisch zu beleuchten. Ferner soll das *Mehr* von keZA der Diakonie, welches häufig bereits latent vorhanden oder bisher unreflektiert ist, gegenüber externen, konzernunabhängigen Zeitarbeitsunternehmen herausgestellt werden. Um die Realisierung zu unterstützten, sollen relevante Instrumente und Maßnahmen zur Operationalisierung der werteorientieren keZA und deren Bedeutung fürs Unternehmen vorgestellt werden. Mit dem Konzept sollen keZAG zur Gestaltung werteorientierter keZA befähigt und sensibilisiert werden.

Vor diesem Hintergrund geht diese Untersuchung folgender Forschungsfrage nach:

Forschungsfrage: Wie kann ein werteorientiertes (Ideal-)Konzept für konzerneigene Zeitarbeits-GmbHs (Tochtergesellschaften) in gemeinnützigen Unternehmen der Diakonie konkret gestaltet werden?

Hinsichtlich der Frage stellt sich die Reihenfolge der einzelnen Untersuchungsschritte und der angestrebten Ergebnisse wie folgt dar:

Aufgrund der Interdisziplinarität und Heterogenität des Themenbereichs ist dem Verfasser an einer Begriffsklärung und Beantwortung von Grundfragen in den Bereichen Konzern-, Zeitarbeits- und Gemeinnützigkeitsrecht gelegen. Außerdem sollen die Voraussetzungen und Anforderungen der diakonischen keZA geklärt werden.

Durch die historische Betrachtung der Zeitarbeit sollen Gemeinsamkeiten und Analogien zur heutigen keZA herausgearbeitet und damalige Werte und Kriterien für die Entwicklung eines werteorientierten Konzepts der keZA identifiziert werden.

---

13 Vgl. Benad et al. 2015: 20-22.

Neben der Klärung von Grundbegriffen der Ethik sowie der Darstellung der Ebenen des werteorientierten Handelns sollen ausgewählte relevante Ansätze der Wirtschafts- und Unternehmensethik beleuchtet und dazu passende neuere Ansätze und Methoden des Wertemanagements sowie ethische Positionierungen aufgezeigt werden. Hieraus soll ein vereinheitlichtes Modell der werteorientierten keZA als Ausgangsbasis für die Konzeptentwicklung aufgebaut werden.

An die theoretische Vorgehensweise schließen sich folgende empirische Untersuchungsschritte an:

Anhand einer induktiven (Beschreibung des Ist-Zustandes) sowie deduktiven (Beschreibung des Soll-Zustandes) Analyse der externen Kommunikation von Zeitarbeitsunternehmen u.Ä. sollen Werte und Wertekonflikte diskutiert und extrahiert sowie anschließend praxisrelevante Kriterien gebildet werden.

Letztlich wird das Ziel angestrebt, aus den herausgearbeiteten damaligen und heutigen Kriterien konzeptionelle Kernbausteine für ein werteorientiertes Konzept der keZA auszugestalten, die ein gutes Wertemanagement in den Unternehmen ermöglichen.

Hierfür sollen Instrumente und Maßnahmen vorgestellt und empfohlen werden, die zu werteorientiertem und wünschenswertem Verhalten in keZAG beitragen können. Die Wirksamkeit dieser Instrumente und Wege in der Praxis werden in dieser Arbeit aus inhaltlich-thematischen Gründen nicht behandelt.

Die zentralen Untersuchungsschritte der Arbeit fasst die folgende Abbildung in übersichtlicher Form zusammen:

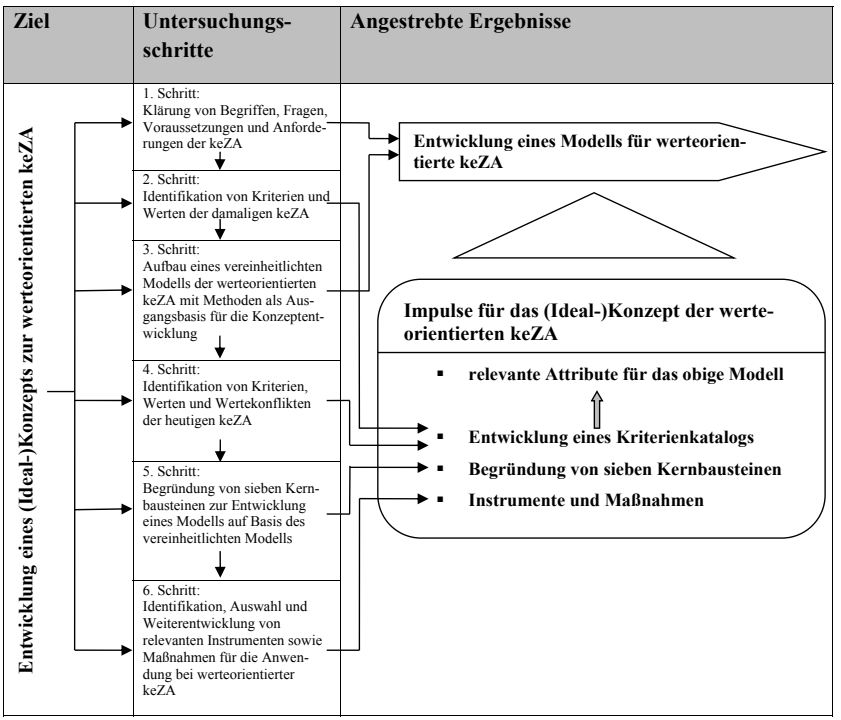

Abbildung 2: Ziel, Untersuchungsschritte und angestrebte Ergebnisse[14]

1.3 Stand der Forschung

Bei der Analyse bestehender Untersuchungen zur Zeitarbeit wurde festgestellt, dass bisher kaum wissenschaftliche Forschungen zur werteorientierten keZA in der Diakonie vorgenommen worden sind. Es existieren größtenteils Untersuchungen zu externen, konzernunabhängigen Zeitarbeitsunternehmen, die sich auf allgemeine Themen der Zeitarbeit konzentrieren und nicht die Werteorientierung in den Mittelpunkt stellen.

14 Zur Klärung der ‚damaligen keZA' siehe Kapitel 3.3.