

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 Definitiorische 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 wertorientierter Entwicklung von Unternehmen nach Werner Nauerth | 101 |
| 4.6 | Prüfung der Ansätze und Methoden auf Anwendbarkeit für das wertorientierte 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 wertorientiertes 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 konzernerogener 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 <i>Arbeit für Über-50-Jährige</i> | 135 |
| 5.3.2 | Praxismodell <i>Qualifizierung</i> | 137 |
| 5.3.3 | Praxismodell <i>Partnerschaftliche Ausbildung</i> | 140 |
| 5.3.4 | Praxismodell <i>Familienfreundliche Arbeitszeiten</i> | 141 |
| 5.3.5 | Praxismodell <i>Wunscharbeitszeiten in der Pflege</i> | 142 |
| 5.3.6 | <i>Tandemmodell</i> | 143 |
| 5.4 | Analyse ethischer Dimensionen und Kriterien konzerneigener Zeitarbeitsunternehmen in der Diakonie | 145 |
| 5.4.1 | Fallbeispiel <i>CareFlex</i> (Evangelische Stiftung Alsterdorf) | 148 |
| 5.4.2 | Fallbeispiel <i>BeBeWi</i> (Diakonische Stiftung Wittekindshof) | 151 |
| 5.4.3 | Fallbeispiel <i>proTeam</i> (Evangelisches Johanneswerk) | 153 |
| 5.4.4 | Fallbeispiel <i>DiZ</i> (von Bodelschwingsche Stiftungen Bethel) | 154 |
| 5.5 | Untersuchung praxisrelevanter Kodexinstrumente und -kriterien | 157 |
| 5.5.1 | Beispiel Ethik-Kodex des <i>iGZ</i> | 157 |
| 5.5.2 | Beispielbericht zur gesellschaftlichen Verantwortung der <i>Randstad Deutschland</i> | 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 wertorientierter 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 wertorientierter Zeitarbeit | 255 |
| 8.1 | Betriebswirtschaftliche Einordnung | 257 |
| 8.2 | Ausblick | 258 |
| | Literaturverzeichnis | 259 |