

PERSONALPLANUNG

Nichts für Kurzstreckenläufer



VON SASCHA WEBER

Sascha Weber, Jahrgang 1970, studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Mainz und Wien und war dann Vorstandsassistent und Heimleiter in der Diakonie sowie Lehrbeauftragter. Seit 2003 ist er Referent Finanzierung und Entgelte beim Paritätischen Wohlfahrtsverband Bayern e. V. Schwerpunkte seiner verbandlichen Arbeit sind Leistungsvertragsrecht, Steuerung, Corporate Governance, Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsprüfungen. Internet <http://www.paritaet-bayern.net>

Personalmangel entsteht meist langfristig und kann deshalb auch nur langfristig gelöst werden. Der wichtigste Aspekt dabei ist eine grundlegend neue Konzeption der Arbeit: Die Organisation muss über Aufgaben gesteuert werden, nicht über Hierarchien. Denn das wichtigste Argument für einen Mitarbeitenden zu einem Arbeitgeber zu wechseln – oder bei ihm zu bleiben – ist die langfristige Arbeitszufriedenheit.

Seit nicht mehr nur die pflegerischen Berufe vor dem Problem stehen, wie sie ihre Stellen besetzen, gewinnt das Thema Fachkräftemangel an Brisanz im sozialen Sektor. Kindertagesstätten finden keine Erzieher und Erzieherinnen mehr, eine Vielzahl offener Stellen im Bereich der Sozialarbeit und Sozialpädagogik zeigt, dass auch hier bei der Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter einiges im Argen liegt.

Hinzu kommt, dass auch ehemals attraktive, gutbezahlte Berufsfelder, wie Techniker und Ingenieure das Problem des Fachkräftemangels diskutieren. Dieser Diskussionsbeitrag soll die Frage des Fachkräftemangels somit nicht als Branchen- oder Sektorenproblem betrachten, sondern in den Zusammenhang der konkreten Organisation stellen, in der das Phänomen auftritt. Denn nur vor Ort, in Organisationen, können Probleme gelöst werden.

Um den Hinweis aus dem Titel aufzugreifen: Die Bewältigung des Problems ist keine Aufgabe für Management-Kurzstreckenläufer, die nach drei Monaten konkrete Erfolge und in der nächsten Bilanz tiefschwarze Zahlen sehen wollen. Genauso, wie es Jahre und Jahrzehnte gebraucht hat, das Problem zu erzeugen, so wird es einen langen Atem und Entscheidungstärke brauchen, das Problem zu bewältigen.

Die Frage lautet: Was kann ein Steuerungskonzept zur Bewältigung des Fachkräftemangels in sozialen Organisationen beitragen? Der erste Teil des Beitrags beleuchtet kursorisch den Facettenreichtum von Hintergründen des Fachkräftemangels und wie diese Hintergründe in der Organisation aufscheinen. Dazu gehören Betrachtungen der bisherigen Problemlösungsansätze im Umfeld des Fachkräftemangels, insbesondere ihre Grenzen. Der zweite Teil des Artikels entwirft eine Aufgabenorganisation, die versucht, durch die Neuordnung bisheriger Lösungskonzepte einen pragmatischen Ansatz zur Bewältigung des Fachkräftemangels zu entwickeln.

Ein Problem, viele Ursachen

Die Ursachen des Fachkräftemangels im sozialen Bereich sind vielfältig und ihrer Art nach bereits an vielen Orten beschrieben. Die Klage reicht von Selbstbeziehung (»Wir haben zu wenig in der Vergangenheit getan«) bis zur anonymen Fremdbeziehung (»Der/die xyz hätte viel früher etwas tun müssen«). Bekannt sind die monokausalen Erklärungsmodelle: allem voran die Vergütung, dann Ausbildung, Arbeitsbedingungen etc.

Doch wird eine Wirklichkeitserklärung, die ein bestimmtes Phänomen auf

Ursache	zeigt sich in der Organisation u. a. durch
Demographischer Wandel	Kollektive Alterung der Belegschaft, keine Bewerbung junger Fachkräfte, geringe Personalfuktuation
Fehlende Arbeitszeitmodelle	Abwanderung, insbesondere bei Änderung der Lebenssituation
Unangemessene Vergütungsmodelle	Abwanderung, keine Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, schlechter Ruf als Arbeitgeber
Fehlende Gesundheitssorge	Krankheitstage
Hoher Produktivitätsdruck	Burn-out, Angst vor Prüfungen, Abwanderung
Keine Identifikation mit der Tätigkeit	Fehlendes Interesse an Fortbildungen, keine Vorschläge zur Optimierung

Tabelle 1: Die abstrakten Ursachen des Fachkräftemangels haben konkrete Auswirkungen im Alltag der Organisation.

eine einzige Ursache zurückführt, an der Komplexität der Motive von Menschen scheitern. Vielmehr verweisen die einseitigen Ursachenzuschreibungen oft auf die Interessenlage jener, die diese Vorschläge in Verkehr bringen. So verwundert es kaum, dass Gewerkschaften in der Vergütung die Ursache sehen, während die Bildungsträger auf Mängel in der Ausbildung verweisen, die Trägereinrichtungen die Schuld bei der Politik und die Politik die Schuld bei den Trägern suchen.

Weiterhin hilft es auch wenig, einfach nur ein Problem zu beschreiben. Die Ursachen von Branchen- oder Gesellschafts-problemen finden sich vielfältig im Alltag der Organisation und sind möglicherweise gar nicht unbedingt als solche zu erkennen (vgl. Tabelle 1). Die vielfältigen Hintergründe des Fachkräftemangels in Organisationen benötigen eine ebenso

komplexe und langfristige Strategie. Deshalb fruchten Interventionen, die sich auf ein Problem allein beziehen, so selten (vgl. Kasten »Warum Ein-Problem-Lösungen nicht funktionieren«).

Kernthema Arbeitszufriedenheit

Der Anstellungsträger ist mit der Arbeit des Mitarbeitenden zufrieden, wenn sie kompetent erfüllt wird, wenn Eigeninitiative gezeigt wird, Fortbildungsbereitschaft besteht etc. Umgekehrt ist der Mitarbeiter mit einer Arbeit zufrieden, die nicht nur das Geld einbringt, um den Lebensstandard zu finanzieren. Er ist zufrieden, wenn er im Team arbeiten kann, wenn er für seine Leistungen anerkannt wird, wenn er Lebensziele wie Familie und soziale Kontakte mit dem Beruf vereinbaren kann usw.

Wir sehen: Das Austauschverhältnis ist auf beiden Seiten höchst vielfältig. Funktioniert dieses Austauschverhältnis, so zeigt die Forschung über Arbeitszufriedenheit eine Reihe interessanter Folgeeffekte. Arbeitnehmer mit hoher Arbeitszufriedenheit

- bleiben ihrem Beruf länger treu
- sind leistungsbereiter
- wechseln seltener den Arbeitgeber
- werden weniger krank.

Diese wenigen Beispiele sind, erfreulicherweise, alles Eigenschaften eines Arbeitnehmers, die auf der Wunschliste von Arbeitszufriedenheit der Arbeitgeber ganz oben stehen. Man könnte von einer klassischen Win-win-Situation ausgehen. Ein Blick über den Tellerrand zeigt zudem, dass erfolgreiche Unternehmen nicht jene sind, die bei geringster Arbeitszeit die höchsten Vergütungen zahlen, sondern jene, die das komplexe Feld der Arbeitszufriedenheit zu einem derart optimierten Passungsverhältnis gebracht haben, dass hieraus ein Optimum an Mehrwert für Mitarbeitende und Unternehmen entsteht.

So kann es gehen: Organisationen über Aufgaben steuern

Ein Steuerungskonzept zur Bewältigung des Fachkräftemangels in sozialen Organisationen muss mehrere Elemente enthalten:

- Verantwortung und Vergütung: Nach wie vor sind die Organisationen des sozialen Bereiches geprägt von der Steuerungslogik des Bundesangestelltentarifvertrages (BAT). Dieses Ver-

Woran man arbeiten muss: die sieben Eckpunkte der Aufgabenorganisation



1. Auflösung klassischer Hierarchieorganisation und Vergütung
2. Verteilung von Verantwortung
3. Verantwortung auf Zeit und Vergütung auf Zeit
4. Verantwortung aufgrund fachspezifischer Fortbildungen
5. Akzeptanz und Vereinbarung der Halbwertszeit von Wissen
6. Förderung von Verantwortungsbereitschaft
7. Akzeptanz biographischer Präferenzen und Bereitschaften zur Übernahme von Verantwortung (Engagement und De-Engagement)

Sascha Weber

tragswerk positionierte den Mitarbeiter in der Organisation auf der Basis einer einmal gemachten Ausbildung – oft ein ganzes Angestelltenleben lang. Doch nicht nur die Position in Aufbau und Ablauf der Organisation wurden dadurch bestimmt, auch die Vergütungen des Mitarbeitenden. Wenn eine Pflegekraft zu BAT-Zeiten mit Anfang zwanzig in ein Pflegeheim eintrat, konnte sie ziemlich genau sagen, an welcher Stelle der Organisation sie in Rente gehen würde und wie viel sie dann verdienen würde. Dies soll hier nicht nur negativ bewertet werden, schaffte doch der BAT auch wichtige Werte zwischen den Vertragsparteien wie »Vertrauen« und »Erwartbarkeit«. Nur dass ein Zuviel Erwartbarkeit und Standardisierung eben auch die notwendige Flexibilität nimmt. Wie kann das Positive nun erhalten werden und gleichzeitig die Entkopplung von Verantwortung und Vergütung überwunden werden? Wir kommen drauf zurück.

- Wissen im Lebenslauf: Heute ist bekannt, dass Wissen nur eine bestimmte Zeit »haltbar« ist. Und wir wissen, dass Kenntnisse und Kompetenz auch informell erworben werden können. Wir reden vom lebenslangen Lernen. Wir wissen, dass Organisationen flexibel Verantwortungen verteilen können. Wir können in Projektorganisationen arbeiten. Wir können Arbeitszeit und Arbeitsinhalte flexibel gestalten.

Wir wissen, dass junge Menschen Ressourcen benötigen um ihren Lebens- und Familienentwurf umzusetzen. Ebenso wissen wir, dass Mitfünfziger oft eine Umkehrung des Verhältnisses von verfügbarem Einkommen und verfügbarer Zeit wünschen.

- Vom Wissenserwerb zur Wissensanwendung: Wenn eine Organisation nach Aufgaben organisiert ist, kann weiterhin der Tatsache Rechnung getragen werden, dass Wissen ein begrenztes Haltbarkeitsdatum hat. Organisationen, die auf Wissensan-

»Personalplanung hat nicht nur den beruflichen Aufstieg, sondern auch den schrittweisen Ausstieg im Auge«

- Von der Hierarchie zur Aufgabenorganisation: Eine Hierarchie geht von festen Aufgabenkomplexen aus und weist diese bestimmten Personen zu. Die »Leitung« einer Einrichtung oder eines Teams ist für Steuerung, Budget, Belegung, Personalplanung etc. zuständig. Dafür erhält sie im Gegenzug Status und Vergütung, oft für lange Zeit. Eine Aufgabenorganisation geht davon aus, dass die Zusammenfassung von Aufgabenkomplexen nur eine Möglichkeit von vielen ist. Die Verteilung von Aufgaben kann vielmehr dafür sorgen, dass sich die Verantwortung im Team auf mehrere Schultern verteilt. Ebenso ermöglicht Teamverantwortung, Aufgaben auf Zeit zu übernehmen und so maßgeschneiderte Lösungen für Gruppen und Mitarbeitende zu schaffen.

wendung setzen, schauen nicht auf die formale Qualifikation, wie es der BAT immer nahe gelegt hat. Wissen unterliegt Auf- und Abbauprozessen, wenn eine Qualifikation also nicht gepflegt wird, ist sie nach einer gewissen Zeit auch nicht mehr verfügbar (und verfügbar). Diese Erkenntnis muss kein Unglück sein, denn ein stetiges Wachstum an Verantwortung und Vergütung missachtet, dass ein Berufsleben nicht nur Aufbau-, sondern auch Abbauphasen haben muss. Insbesondere wenn unser Berufsleben weit über das sechzigste Lebensjahr hinausgehen soll, brauchen wir Modelle des schrittweisen De-Engagements. In der Aufgabenorganisation können Mitarbeitende entsprechend ihres aktuellen Kompetenzprofils Aufgaben übernehmen – und wieder abgeben. Die Ver-

Aufgabe	Qualifikation oder Voraussetzung	Zeitraum	Vergütung	Wochenstunden	Mitarbeitender
Finanzverantwortung	Studium	3 Jahre	+300	10	A
Vertragswesen	Ausbildung	3 Jahre	+300	10	B
Außenbeziehungen	Ausbildung	3 Jahre	+300	10	A
Qualitätssicherung	300 Stunden Weiterbildung	2 Jahre	+100	10	B
Dienstplanverantwortung	40 Stunden Fortbildung	2 Jahre	+100	10	C
Fortbildung	Ausbildung	2 Jahre	+100	10	D
Angehörigenberatung	100 Stunden Fortbildung	1 Jahr	+50	10	E
Schichtverantwortung	20 Stunden Fortbildung	1 Jahr	+50	10	F

Tabelle 2: In einem nach Aufgaben organisierten Betrieb können Tätigkeiten flexibel verteilt werden.

gütung orientiert sich eng am aktuellen Kompetenzprofil und nicht an historischen Leistungen oder daran, dass vor zwanzig Jahren einmal ein Aufbaustudium absolviert wurde. Damit wird der Begriff »Karriere« neu justiert. Nicht mehr »grow oder go« ist die Devise, sondern Verantwortung auf Zeit. Die Aufgabenorganisation hat viele kleine Abstufungen. Ein solches Modell kann helfen, die Frustration über zu wenige Karriere-Optionen, zu wenig Eigenverantwortung und Karriere-Sackgassen zu verhindern.

- **Arbeitszeitmodelle und Lebensläufe:** Die Gestaltung der Arbeitszeit gehört zu den zentralen Variablen der Arbeitszufriedenheit. Gleichmaßen aus der Perspektive des Anstellungsträgers, der möglichst flexibel auf Bedarf reagieren möchte, wie aus der Sicht der Mitarbeitenden, für die durch flexible Arbeitszeitmodelle, private Interessen, Familienentwürfe und gesundheitliche Einschränkungen mit dem Beruf vereinbar werden. In der Aufgabenorganisation sind Aspekte wie Gender, Alter, Familie oder Gesundheit in der Arbeitszeitgestaltung allerdings nicht wie in der klassischen Organisation »Dauerabsprachen« (einmal Teilzeit, immer Teilzeit!).

Zusammenfassend kann man feststellen: Während in der traditionellen Hierarchie einer Stelle bestimmte Aufgaben und da-

Geschäftsführung Feste Vergütung Vollzeitstelle	Bereichsleitung Feste Vergütung Vollzeitstelle	Mitarbeiter Feste Vergütung Ggf. Teilzeitstelle
Finanzverantwortung	Qualitätssicherung	Betreuung
Vertragswesen	Dienstplanverantwortung	Angehörigenberatung
Außenbeziehungen	Fortbildung	Schichtverantwortung

Tabelle 3: In der traditionellen Hierarchie sind die Aufgaben in einer Organisation fest einer Person zugeordnet.

mit Zeitbudgets sowie eine Gesamtvergütung fest zugeordnet sind, werden in der Aufgabenorganisation die einzelnen Aufgaben disponibel. Jeder Aufgabe ist eine Zugangsvoraussetzung und ein Zeitraum (»Verfalldatum«) sowie ein Zeit- und Vergütungsbudget (gedacht als Zuschlag auf eine Grundvergütung) zugeordnet (vgl. Tabellen 2 und 3).

Attraktiv werden solche Lösungen erst, wenn auf sie auf mittlere Sicht vereinbart werden (z. B. bei Ansparvorhaben für Sabbaticals) und wenn auch für die Zeit danach eine Planung (langfristige Perspektive) existiert. Eine solche Organisation ist also nicht radikal gegenwartsorientiert, wie beispielsweise das Modell der kapazitätsorientierten variablen Arbeitszeit, das die optimale Ausbeutung prekär beschäftigter Arbeitnehmer im Blick hat. Eine langfristige Perspektive mit Mitarbeitenden zu entwickeln bedeutet, eine Vertrauensbasis für eine gemeinsame Entwicklung zu schaffen, in der sich der Mitarbeitende

nicht als austauschbare »Humanressource« wahrnimmt, sondern Teil eines gemeinsamen langfristigen Projektes ist – und damit auch den Wert der »Verlässlichkeit« aus BAT-Zeiten in die Gegenwart bringt.

Warum das Einfache so schwer zu machen ist

Die Hindernisse bei der Umsetzung der Aufgabenorganisation sollen natürlich nicht verschwiegen werden:

- **Die Logik der Rentenversicherung:** Ein wesentlicher externer Hinderungsfaktor stellt die Logik der Rentenversicherung mit ihrer Orientierung an der letzten Vergütung dar. Ein solches Modell stellt die »Endstufe« der beruflichen Karriere unverhältnismäßig in den Vordergrund und verhindert Modelle des De-Engagements, wie sie in einem lebenslauforientierten Beschäftigungsmodell notwendig sind.

Warum Ein-Problem-Lösungen nicht funktionieren

Strategien, die nur eine Ursache angehen, haben selten langfristigen Erfolg:

- **Mehr Geld! Kürzere Arbeitszeiten!**

Das Austauschverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird gerne auf Leistung, gemessen in Zeit, gegen Vergütung, gemessen in Euro, reduziert. Dass sich jedoch durch die schlichte Anwesenheit einer Person selten eine Leistung ergibt, scheint auf den ersten Blick trivial, dennoch werden viele Probleme der Arbeitswelt auf den Faktor Arbeitszeit oder Vergütung reduziert. Das komplexe Zusammenspiel aus Vergütung, Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit ergibt erst die Arbeitszufriedenheit. Jeweils für sich genommen verpuffen Maßnahmen leicht.

- **Festhalten an Hierarchien**

Wir halten selbst in flachen Hierarchien am paternalistischen Prinzip fest, dass einer der Chef ist und viele Mitarbeitende

zu steuern sind. Dies sorgt für »Beförderungsstau« und Unzufriedenheit, wenn die erworbene Qualifikation und vorhandenes Wissen nicht in »Status« und »Vergütung« umgesetzt werden. Ohne Perspektive zur Umsetzung fruchtet das beste Fortbildungsprogramm wenig. Es kann Abwanderung sogar verstärken, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre erworbenen Fähigkeiten in anderen Organisationen anwenden können.

- **Festhalten an Organisationsprinzipien**

Weiteres Problem der Hierarchien ist, die Verbindung von Aufgabenpaketen mit Personen. Der Aufstieg in Organisationen wird in der Regel mit fixen Inhalten (Stellenbeschreibungen) verbunden, denen eine entsprechende Vergütung gegenübersteht.

Sascha Weber

- Die Logik linearer Ausbildungsgänge: Obgleich wir von lebenslangem Lernen reden, sind wir nicht bereit, nicht-lineare Bildungskarrieren zu akzeptieren und formalen Ausbildungsgängen gleichzustellen. Es fehlt an der Möglichkeit als »Externer« einen Qualifikationsnachweis zu erbringen, der die gleichen Rechte erwerben lässt, wie ein Absolvent einer formalen Ausbildung.
- Trittbrettfahrer und Kannibalisierungseffekte: Natürlich versuchen manche Organisationen ihre notwendigen Bemühungen zu externalisieren, in dem sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei anderen Unternehmen abwerben. Solche Trittbrettfahrer oder Kannibalisierungseffekte sind schwer zu unterbinden – erledigen sich aber von allein, wenn der abgeworbene Mitarbeitende dann feststellt, dass der Anstellungsträger seine Hausaufgaben nicht gemacht hat.

So kann es gehen: Praxisbeispiele

Wie können Berufsbiografien in einer Aufgabenorganisation aussehen? Im Folgenden sollen die Wirkungen am Beispiel eines Unternehmenseintritts im ersten, im mittleren und im späten Drittel der Berufsbiografie dargestellt werden:

- Maria (alleinerziehend, Migrationshintergrund), Pflegeeinrichtung: Maria kommt als 22-Jährige ohne Qualifikation in die Pflegeeinrichtung, zunächst als Teilzeitkraft. Sie erwirbt bis zu ihrem dreißigsten Lebensjahr mit schrittweisen Fortbildungen das Qualifikationsprofil einer Pflegefachkraft. Ihre Vergütung wird entsprechend des Qualifikationsprofils angepasst. Ihre Arbeitszeit orientiert sich in den ersten Jahren an den Betreuungsmöglichkeiten aus. Die langfristige Perspektive für Maria war im vierten Lebensjahrzehnt die Vollzeittätigkeit auf Fachkraftniveau. Hierzu nimmt sie regelmäßig an Fortbildungen teil, um ihr Qualifikationsniveau zu halten.
- Elmar (Sozialpädagoge, pflegender Angehöriger), Jugendhilfeeinrichtung: Elmar ist Diplom-Sozialpädagoge und wechselt mit 45 Jahren in den Betreuungsdienst der Einrichtung. Aufgrund von Empfehlungen und wegen des schlechten Betriebsklimas seines bisherigen Arbeitgebers hat er sich zum Wechsel entschieden. Bei der Einstel-

lung zeigt sich, dass Elmar seit dem Studium kaum an Fortbildungen teilgenommen hat. Er akzeptiert, dass er deshalb unterhalb des Vergütungsniveaus eines Sozialpädagogen bezahlt wird. In der langfristigen Perspektive legt er großes Gewicht darauf, ausreichend Zeit für die Pflege seiner demenzkranken Mutter zu haben. Deshalb orientieren sich Zeit und Umfang seiner Tätigkeit für jeweils ein Jahr an dieser Aufgabe. In der Organisation zeigt Elmar besondere Fähigkeiten in der Budgetierung. Da die Kollegin, die bislang das Budget betreut hat, ihre Kenntnisse aus einer Mediationsausbildung anwenden soll, ist die Budgetaufgabe frei. Elmar übernimmt deshalb im dritten Jahr seiner Tätigkeit, zunächst für vier Jahre, die Aufgabe des Budgetierers der Einrichtung. Die Zusatzvergütung dieser Aufgabe kompensiert einen Teil seiner geringeren Grundvergütung und erscheint ihm auskömmlich.

- Gertrud (Erzieherin, verheiratet, erwachsene Kinder), Pflegewohngemeinschaft: Gertrud ist mit 55 Jahren in die Wohngemeinschaft »eingestiegen«. Nach fast 30 Jahren Kindererziehung war sie der Ansicht, dass ihr ein anderes Berufsfeld gut tun würde. Sie hat sich für die Pflegewohngemeinschaft entschieden, weil man hier ihre regelmäßigen Fortbildungen teilweise anerkannt hat und sie nicht als »Hilfskraft« von vorn anfangen sollte. Gertrud Fähigkeiten zur Gestaltung des Tages und bei Freizeitaktivitäten erfuhren von Anfang an große Wertschätzung unter den betreuten Bewohnerinnen und Bewohnern. Im Team wurden ihre Erfahrungen und Fähigkeiten als Fachkraft akzeptiert. Als langfristige Perspektive war Gertrud wichtig, dass sie sich auf den beruflichen Ausstieg vorbereiten konnte. Da ihr Ehemann fünf Jahre vor ihr in den Ruhestand gehen würde, vereinbarte man, dass Gertrud ab dem sechzigsten Lebensjahr ihre Arbeitszeit verkürzen würde, indem sie mehrere Sabbaticals pro Jahr verwirklichen konnte. Statt kontinuierlicher Fortbildungen stand für Gertrud die konkrete Arbeit mit dem älteren Menschen im Vordergrund. Da sie mit ihrem Mann finanziell gut abgesichert war, entstand mit der sukzessiven Absenkung der Vergütung auch kein Schaden. ■



Gesundheitsselbsthilfegruppen und Selbsthilfeorganisationen in Deutschland

Der Stand der Forschung im Lichte der Kölner Wissenschaft von der Sozialpolitik und des Genossenschaftswesens

Von Prof. Dr. Frank Schulz-Nieswandt

2011, 76 S., brosch., 19,- €

ISBN 978-3-8329-7101-4

Erscheint ca. Dezember 2011

Als Teil des bürgerschaftlichen Engagements und des Dritten Sektors sind soziale Gesundheitsselbsthilfegruppen wenig erforscht.

Das Buch gibt einen Überblick über den Forschungsstand und definiert den weiteren Forschungsbedarf. Soziale Selbsthilfe wird genossenschaftsartig als selbstorganisierte Hilfe auf der Basis der Gegenseitigkeit verstanden.

www.nomos-shop.de/14236



Nomos