

# Wertorientiertes Konzept gefragt



## VON THOMAS OSTRU

Dr. Thomas Ostrau ist Prokurist bei der Diakonie Stiftung Salem gGmbH in Minden und zuständig für das Finanz- und Rechnungswesen. Des Weiteren engagiert er sich ehrenamtlich als Vorstand im Hospizkreis Minden e.V., als Betreuer im Ev. Betreuungsverein Minden e.V. und als Vorstand im Evangelischen Verein zu Minden/Westfalen (1868).  
www.diakonie-stiftung-salem.de

**Um den niedrigen öffentlichen Refinanzierungen der Sozialen Arbeit, dem politisch gewollten Wettbewerb und der Trägerpluralität begegnen zu können, nutzen viele sozialen Träger das Instrumentarium der konzerneigenen Zeitarbeit. Für die Diakonie liegt dazu nun ein wertorientiertes Konzept vor.**

Neu einzustellende Mitarbeitende und Mitarbeitende mit auslaufenden befristeten Arbeitsverträgen bei der Muttergesellschaft werden seit einiger Zeit oftmals über die konzerneigene Zeitarbeitsgesellschaft eingestellt und an die Muttergesellschaft entliehen.

Durch die Anstellung der Mitarbeitenden bei unterschiedlichen Rechtsträgern sollen die Personalkosten reduziert und gegebenenfalls Umsatzsteuer (aufgrund nicht steuerbarer Innenumsätze) eingespart werden, denn in den Tochtergesellschaften werden keine kircheneigenen (teuren), sondern kirchenfremde (kostengünstigere) Tariflöhne gezahlt.

Diese gelebte Praxis wird von den gesellschaftlichen Interessengruppen unterschiedlich wahrgenommen und ist nicht unumstritten.

Um über die bloße legale Anwendung der Zeitarbeit hinaus bei den unterschiedlichen Interessengruppen das alltägliche Handeln und Verhalten hierüber zu legitimieren, wurde im Rahmen einer Dissertation am Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement Bielefeld/Bethel ein wertorientiertes, praxisnahes (Ideal-) Konzept der konzerneigenen Zeitarbeit für die Diakonie entwickelt. Es enthält eine Auswahl von Kriterien, Kernbausteinen sowie praxisrelevanten Instrumenten und Maßnahmen und bietet Anschlussmöglichkeiten zwischen wertorientierter und weniger wertorientierter konzerneigener Zeitarbeit in der Diakonie.

Nachfolgend werden sieben wertebasierende Kernbausteine des Konzepts

vorgestellt, die die Glaubwürdigkeit, Gerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit in den konzerneigenen Zeitarbeitsgesellschaft fördern können.

**1.** Baustein der ethischen Unternehmensgrundsätze: Die Unternehmensgrundsätze einer konzerneigenen Zeitarbeitsgesellschaft sind sehr vielschichtig und umfassen obligatorische und freiwillige Maßnahmen. Insbesondere für (konzerneigene) Kunden sowie Zeitarbeitnehmerinnen und Zeitarbeitnehmer ist es sehr wichtig, dass die konzerneigenen Zeitarbeitsgesellschaft verbindliche ethische Unternehmensgrundsätze als freiwillige Selbstbindungen und Selbstverpflichtungen, wie beispielsweise Vision, Mission, Werte, grundlegende Geschäftsprinzipien, Verhaltens- und Ethikkodex, aufstellt, die vom Unternehmen und seinen Mitarbeitenden erfüllt werden. Denn durch die Einhaltung dieser firmeneigenen Grundsätze (Spielregeln) wird das betriebliche Handeln und Verhalten für die Bedürfnis- und Interessenträger erwartbarer, glaubwürdiger und zuverlässiger.

**2.** Baustein der Begrenzung der konzerneigenen Zeitarbeit: Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz begrenzt ab 1. April 2017 die Überlassungshöchstdauer für Beschäftigte in der Zeitarbeit auf 18 Monate je Kundenunternehmen und schreibt nach 9 Monaten Equal-Pay mit Stammbeschäftigten im Kundenunternehmen vor. Jedoch haben Kirchen und öffentlich-rechtliche Religionsgesell-

schaften das Recht, abweichende Überlassungshöchstdauern zu vereinbaren. Somit bleibt die Frage der zulässigen Zeitspanne im kirchlich-diakonischen Raum weiterhin offen. Es empfiehlt sich daher, für die konzerneigenen Zeitarbeitsgesellschaft der Diakonie gemeinsam mit den Mitarbeitervertretungen und den Dienststellenleitungen freiwillige Dienstvereinbarungen zu schließen. In einer gemeinsamen Vereinbarung können die Informations- und Unterrichtsrechte, Bedingungen, Beschränkungen sowie Übernahmeverpflichtungen für den Einsatz von Zeitarbeitnehmern festgeschrieben werden. Generell sollte bei der konzerneigenen Zeitarbeit in der Diakonie das Modell der vermittlungsorientierten Arbeitnehmerüberlassung verfolgt werden.

**3.** Baustein der Beschäftigung und Ausbildung von schwer vermittelbaren Menschen: Neben der kommerziellen Zeitarbeit für überwiegend konzerninterne Zwecke sollte es eine wesentliche Aufgabe der konzerneigenen Zeitarbeitsgesellschaft sein, berufliche Perspektiven für schwer vermittelbare Menschen zu schaffen, um ihnen Chancen für den ersten Arbeitsmarkt zu eröffnen. Mit individuellen und bedarfsgerechten Qualifizierungsmaßnahmen, Ausbildungen, Hospitationen und Praktika könnten somit auch nicht- oder geringqualifizierte Mitarbeitende für den Bereich Pflege und Betreuung entwickelt werden. Hierdurch besteht eine enorme Chance, zukünftige Mitarbeitende als Hilfs- oder Fachkräfte fürs eigene Unternehmen zu generieren.

**4.** Baustein der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben: In den Diakonie-Konzernen, in denen die konzerneigenen Zeitarbeitsgesellschaft eingebettet sind, bieten sich häufig durch die vielseitigen Angebote, Dienste, Einrichtungen und Kooperationspartner mannigfache Möglichkeiten, Personen mit Familienpflichten innerhalb des Unternehmensverbundes zu unterstützen oder ihnen vorteilhafte Rahmenbedingungen einzuräumen.

**5.** Baustein der Förderung von Diversität: Die besondere Herausforderung für die Diakonie mit ihren konzerneigenen Zeitarbeitsgesellschaft besteht darin, die Verschiedenheit der Menschen mit all ihren Ähnlichkeiten und Unterschieden als Chance und Bereicherung zu erken-

nen und als Ressource zu entwickeln. So hat die Änderung der Loyalitätsrichtlinie zum 1. Januar 2017 dazu beigetragen, dass jetzt auch Nichtchristen bei der Diakonie arbeiten können, wenn dies mit der Erfüllung des kirchlichen Auftrages vereinbar ist und sie nicht in Organen oder Leitungsfunktionen tätig sind. Dabei besteht weiterhin der Anspruch, an den diakonischen Werteprinzipien festzuhalten<sup>1</sup> und die diakonische Identität in der Diversität zu bewahren.

**6.** Baustein der fairen Arbeits- und Einkommensbedingungen: Für die konzerneigenen Zeitarbeitsgesellschaft der Diakonie stellt sich die große Herausforderung, für ihre Mitarbeitenden sichere Arbeitsplätze mit fairer Bezahlung zu schaffen. Neben der Möglichkeit, Geld zu verdienen, sollten die Unternehmen ihren Mitarbeitenden die Zugehörigkeit zu einer Dienstgemeinschaft und die Teilhabe an einer Corporate Identity anbieten sowie ihnen die Chance eröffnen, ihre vorhandenen Fähigkeiten einzusetzen und neue zu erlernen. Daher sollte bei den Arbeits- und Lohnbedingungen der Grundsatz verfolgt werden, allen Mitarbeitenden die gleiche Bezahlung und die gleichen Bedingungen für dieselben Tätigkeiten im Konzern einzuräumen, wie beispielsweise durch die einheitliche Anwendung der AVR DD oder des BAT-KF jeweils mit Zusatzversorgung.

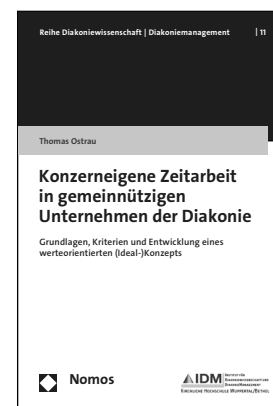
**7.** Baustein der Information und Kommunikation: Das betriebliche Informations- und Kommunikationsmanagement ist ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor für eine werteorientierte konzerneigenen Zeitarbeit in den Diakonie-Konzernen. Ein Schwerpunkt des werteorientierten Kommunikationsmanagements in den konzerneigenen Zeitarbeitsgesellschaft sollte aber die direkte persönliche Kommunikation mit den (potenziellen) Mitarbeitenden bilden. Ausreichend Zeit für regelmäßige persönliche Gespräche mit einem festen Ansprechpartner, in denen Fragen gestellt, der Alltag reflektiert, Informationen weitergegeben, Ergebnisse besprochen, klare Absprachen getroffen, nächste individuelle Schritte geplant, Beschwerden vorgetragen, Konflikte bearbeitet und Meinungen geäußert werden können, stellt somit die Basis für eine faire, vertrauensvolle und durch

gegenseitige Offenheit und Ehrlichkeit geprägte konzerneigenen Zeitarbeit dar.

## Ausblick

Es bleibt zu hoffen, dass die diakonischen Träger – falls sie konzerneigenen Zeitarbeitsgesellschaften betreiben – diese Tochterunternehmen hauptsächlich aus ihrer gesellschaftlichen Verantwortung heraus gegründet haben, um beispielsweise Menschen mit Vermittlungshemmnissen eine realistische Chance auf dem ersten Arbeitsmarkt durch eine vermittlungsorientierte Zeitarbeit zu eröffnen.

Das Instrumentarium der werteorientierten konzerneigenen Zeitarbeit wäre demzufolge Baustein eines ganzheitlichen Personalentwicklungskonzepts des (Konzern-) Gesamtpersonalmanagements und könnte somit zum unternehmerischen sowie auch zum gesellschaftlichen Nutzen beitragen. ■



Thomas Ostrau: *Konzerneigene Zeitarbeit in gemeinnützigen Unternehmen der Diakonie. Grundlagen, Kriterien und Entwicklung eines werteorientierten (Ideal-) Konzepts*. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. 275 Seiten. 54,- €. ISBN 978-3-8487-4575-3.