

Thomas Ostrau

Konzerneigene Zeitarbeit in gemeinnützigen Unternehmen der Diakonie

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



Nomos



INSTITUT FÜR
DIAKONIEWISSENSCHAFT UND
DIAKONIE MANAGEMENT

KIRCHLICHE HOCHSCHULE WUPPERTAL/BETHEL

<https://doi.org/10.5771/9783845288266>

Generiert durch IP '207.241.231.83', am 19.07.2018, 17:00:31.

Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Die »Reihe Diakoniewissenschaft | Diakonienmanagement«

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
DIAKONIE MANAGEMENT
KIRCHLICHE HOCHSCHULE WUPPERTAL/BETHEL

<https://doi.org/10.5771/9783845288260-1>

Generiert durch IP '207.241.231.83', am 19.07.2018, 17:00:31.

Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

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 wertorientierten (Ideal-)Konzepts**

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

Die Betrachtung der (wertorientierten) 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 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 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 <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 wertorientierte 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

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

Abkürzungsverzeichnis

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	konzernerneigene Zeitarbeit
keZAG	konzernerneigene 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: Werteviereck	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 <i>Arbeit für Über-50-Jährige</i>	137
Tabelle 22:	Werte im Praxismodell <i>Qualifizierung</i>	140
Tabelle 23:	Werte im Praxismodell <i>Partnerschaftliche Ausbildung</i>	141
Tabelle 24:	Werte im Praxismodell <i>Familienfreundliche Arbeitszeiten</i>	142
Tabelle 25:	Werte im Praxismodell <i>Wunscharbeitszeiten in der Pflege</i>	143
Tabelle 26:	Verschiedene Einsatzvarianten beim Tandemmodell	144
Tabelle 27:	Werte im <i>Tandemmodell</i>	145
Tabelle 28:	Aktuell bestehende diakonische Zeitarbeitsunternehmen	147
Tabelle 29:	Werte im Fallbeispiel <i>CareFlex</i>	151
Tabelle 30:	Werte im Fallbeispiel <i>BeBeWi</i>	152
Tabelle 31:	Werte im Fallbeispiel <i>proTeam</i>	154
Tabelle 32:	Werte im Fallbeispiel <i>DiZ</i>	156
Tabelle 33:	Verhaltensgrundsätze des iGZ-Ethik-Kodex	158
Tabelle 34:	Vorschläge zur Einhaltung des <i>iGZ-Ethik-Kodex</i>	159
Tabelle 35:	Vorschläge zur <i>gesellschaftlichen Verantwortung</i> 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 wertorientierte 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 wertorientierten Instrumenten für keZAG	252

