

Jochen Ribbeck

PERSONAL- MANAGEMENT IN SOZIALUNTERNEHMEN

Theoretische und methodische Grundlagen

MANAGEMENT SOZIALES & GESUNDHEIT

BLAUE
REIHE

Die Herausforderung „Personalmanagement“ meistern

Das Lehrbuch gibt einen fundierten Einblick in die theoretischen und methodischen Grundlagen des Personalmanagements unter Berücksichtigung der Besonderheiten von Sozialunternehmen. Theoretische Modelle und Ansätze werden dabei im jeweiligen thematischen Kontext erläutert:

- **Grundlagen des Personalmanagement:** Grundbegriffe, Ziele, Träger und Objekte, Organisation und rechtliche Rahmenbedingungen
- **Normatives Personalmanagement:** Führungsethik, Organisationskultur, Corporate Governance
- **Strategisches Personalmanagement:** Strategieebenen, Personalstrategischer Prozess, Personalstrategische Modelle, HR-Scorecard
- **Querschnittsfunktionen:** Personalmarketing, Organisationales Commitment, Personalcontrolling
- **Operatives Personalmanagement:** Personalbedarfsplanung, Personalgewinnung, Personalauswahl, Personalintegration, Personaleinsatz/Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung, Leistungsbeurteilung, Personalfreisetzung
- **Personalführung:** Ausgewählte Theorien und Modelle
- **Personaladministration:** Personalinformationssysteme, Datenschutz, Personalrechnungswesen

Außerdem berücksichtigt sind arbeitsrechtliche Aspekte sowie die Besonderheiten des kirchlichen Arbeitsrechts.

Prof. Dr. Jochen Ribbeck lehrt Sozialmanagement an der Katholischen Stiftungshochschule München. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Sozialmanagement, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Teamleitung und -entwicklung, Organisationsentwicklung, Change Management.

Jochen Ribbeck

PERSONAL- MANAGEMENT IN SOZIALUNTERNEHMEN

Theoretische und methodische Grundlagen

WALHALLA

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Ribbeck, J. (2020): Personalmanagement in Sozialunternehmen
Walhalla Fachverlag, Regensburg

Herausgeber der BLAUEN REIHE sind:

- Prof. Dr. Paul Brandl, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Astrid Herold-Majumdar, Hochschule für angewandte Wissenschaften München
- Prof. Dr. Thomas Prinz, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Klaus Schellberg, Evangelische Hochschule Nürnberg
- Prof. Dr. Armin Schneider, Hochschule Koblenz

Weitere Infos zum Herausgeber-Team und zur BLAUEN REIHE finden Sie unter:

www.fokus-sozialmanagement.de

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

WALHALLA Digital:

Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder walhalla@walhalla.de. Weitere Informationen finden Sie unter www.walhalla.de/b2b.

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5489600

Gesamtinhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	10
Tabellenverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	15
Vorwort	17
1. Grundlagen des Personalmanagements	19
1.1 Grundbegriffe und konzeptionelle Systematik von Personalmanagement	19
1.1.1 Begriffsklärung	19
1.1.2 Besonderheiten des Personalmanagements in Sozialunternehmen	20
1.1.3 Konzeptionelle Integration des Personalmanagements	21
1.2 Eckpunkte der theoretischen Entwicklung des Personalmanagements	22
1.2.1 Historischer Entwicklungskontext betrieblicher Personalfragen	22
1.2.2 Entwicklung der Personallehre in Deutschland	22
1.3 Ziele des Personalmanagements	25
1.4 Träger und Objekte des Personalmanagements	26
1.5 Organisation der Personaladministration	28
1.5.1 Integration in die Aufbauorganisation	29
1.5.2 Binnenstruktur der Personaladministration	30
1.5.2.1 Funktions- oder objektbezogene Strukturierung	30
1.5.2.2 Weitere organisationale Lösungen für die Personaladministration	32
1.6 Rechtliche Rahmenbedingungen des Personalmanagements	33
1.6.1 Regelungsebenen der Rechtsquellen im Arbeitsrecht	34
1.6.2 Individuelles Arbeitsrecht	35
1.6.3 Kollektives Arbeitsrecht	37
1.6.4 Arbeitsrecht in kirchlichen Organisationen	41
2. Normatives Personalmanagement	43
2.1 Begriffsklärung	43
2.2 Personalmanagement und Ethik	43
2.2.1 Grundbegriffe	44
2.2.2 Grundpositionen des Verhältnisses zwischen Ökonomie und Ethik	45
2.2.2.1 Integration von Ökonomie und Ethik	45
2.2.2.2 Unvereinbarkeit Ökonomie und Ethik	47

2.3	Führungsethik	47
2.4	Gestaltungsansätze normativen Personalmanagements auf organisationaler Ebene	49
2.4.1	Strukturell-systemische Führung	49
2.4.2	Organisationskultur	52
2.4.3	Corporate Governance	54
3.	Strategisches Personalmanagement	57
3.1	Strategisches Management	57
3.1.1	Begriffsklärung	57
3.1.2	Strategieebenen	58
3.1.3	Prozess des strategischen Managements	59
3.1.4	Kontext des strategischen Managements	63
3.2	Strategisches Personalmanagement	64
3.2.1	Begriffsklärung	64
3.2.2	Grundelemente des personalstrategischen Prozesses	65
3.2.3	Personalstrategische Modelle	67
3.2.3.1	HRM-Konzept nach Harvard	67
3.2.3.2	Michigan-Modell	69
3.2.3.3	Personalstrategietypologien nach Gmür und Thommen	70
3.2.3.4	Modell von Schuler und Jackson	71
3.2.4	Zum Zusammenhang von Organisations- und Personalentwicklung	73
3.2.5	HR-Balanced Scorecard als strategisches Steuerungsinstrument	75
3.2.5.1	Klassische Balanced Scorecard	75
3.2.5.2	HR-Scorecard	78
4.	Querschnittsfunktionen des Personalmanagements	81
4.1	Personalmarketing	81
4.1.1	Begriffsklärung	81
4.1.2	Instrumente des Personalmarketings	82
4.1.3	Employer Branding	83
4.2	Organisationales Commitment/Personalbindung	86
4.2.1	Begriffsklärung	86
4.2.2	Konzept des organisationalen Commitments	86
4.2.3	Implikationen für das Personalmanagement	88

4.3	Personalcontrolling	89
4.3.1	Begriffsklärung	89
4.3.2	Funktionen des Personalcontrollings	90
4.3.3	Dimensionen des Personalcontrollings	90
4.3.4	Instrumente des Personalcontrollings	92
4.3.5	Personalkennzahlen	94
5.	Operatives Personalmanagement	99
5.1	Personalbedarfsplanung	99
5.1.1	Begriffsklärung	99
5.1.2	Differenzierungsaspekte des Personalbedarfs	100
5.1.3	Einflussfaktoren auf den Personalbedarf	100
5.1.4	Quantitative Personalplanung	102
5.1.5	Qualitative Personalplanung	103
5.1.6	Rechtliche Aspekte der Personalplanung	105
5.2	Personalgewinnung	107
5.2.1	Begriffsklärung	107
5.2.2	Methoden der Personalgewinnung	107
5.2.2.1	Interne Methoden der Personalgewinnung	108
5.2.2.2	Externe Methoden der Personalgewinnung	112
5.2.3	Personalauswahl	117
5.2.3.1	Anforderungsanalyse	117
5.2.3.2	Kriterien für Personalauswahlverfahren	119
5.2.3.3	Personalauswahlverfahren	121
5.2.4	Personaleinstellung	130
5.2.4.1	Arbeitsvertrag	130
5.2.4.2	Eingruppierung	133
5.2.4.3	Personalakte	134
5.2.5	Rechtliche Aspekte der Personalgewinnung	136
5.3	Einarbeitung und Personalintegration	138
5.3.1	Begriffsklärung	139
5.3.2	Instrumente und Maßnahmen der Einarbeitung und Personalintegration	140
5.4	Personaleinsatz, Arbeitsgestaltung	143
5.4.1	Begriffsklärung	143

5.4.2	Arbeitsmotivation und -zufriedenheit	144
5.4.2.1	Psychosoziale Funktionalität von Erwerbsarbeit	144
5.4.2.2	Grundmodell der Motivation	145
5.4.2.3	Motivationstheoretische Konzepte der Arbeitsgestaltung	146
5.4.3	Gestaltungsansätze des Arbeitsinhalts – Arbeitsstrukturierung	158
5.4.4	Arbeitszeitgestaltung	161
5.4.4.1	Arbeitszeitmodelle	162
5.4.4.2	Zentrale Aspekte der Dienstplanung	165
5.4.4.3	Arbeitszeitrechtliche Grundlagen	168
5.4.5	Arbeitsergonomie	170
5.4.6	Entgeltgestaltung	172
5.4.6.1	Grundlagen	172
5.4.6.2	Aspekte gerechter Entgeltsysteme	175
5.4.6.3	Arbeitsbewertung	176
5.5	Personalentwicklung	177
5.5.1	Begriffsklärung	177
5.5.2	Prozess der Personalentwicklung	179
5.5.3	Ansätze und Methoden der Personalentwicklung	180
5.5.4	Evaluation von Personalentwicklung	183
5.5.5	Rechtliche Aspekte der Personalentwicklung	185
5.6	Leistungsbeurteilung	186
5.6.1	Begriffsklärung	186
5.6.2	Methodische, inhaltliche und organisationale Rahmenbedingungen	189
5.6.3	Verfahren der Leistungsbeurteilung	190
5.6.4	Rechtliche Aspekte der Leistungsbeurteilung	193
5.7	Personalfreisetzung	193
5.7.1	Begriffsklärung	193
5.7.2	Ursachen personeller Überkapazität	194
5.7.3	Maßnahmen der Personalfreisetzung	195
5.7.3.1	Präventive Maßnahmen der Beschäftigungssicherung	195
5.7.3.2	Personalfreisetzung ohne Reduktion des Personalbestands.....	196
5.7.3.3	Personalfreisetzung mit Reduktion des Personalbestands	198
5.7.4	Rechtliche Aspekte der Personalfreistellung in kirchlichen Einrichtungen	203

6.	Personalführung	205
6.1	Begriffsklärung	205
6.2	Ausgewählte Theorien und Modelle der Personalführung	206
6.2.1	Eigenschaftstheoretische Führung	207
6.2.2	Verhaltenstheoretische Führung	208
6.2.3	Situative Führung	210
6.2.4	Dyadische Führung	212
6.2.5	Führungserfolg	214
7.	Ausgewählte Aspekte der Personaladministration	217
7.1	Personalinformationssysteme	217
7.1.1	Begriffsbestimmung	217
7.1.2	Ziele und Aufgaben von Personalinformationssystemen	218
7.1.3	Datenschutz	220
7.1.3.1	Rechtliche Grundlagen des Datenschutzes	220
7.1.3.2	Technische Anforderungen an Personalinformationssysteme aufgrund des Datenschutzes	221
7.2	Personalrechnungswesen	221
7.2.1	Lohn- und Gehaltsabrechnung	221
7.2.2	Personalkostenrechnung	224
7.2.3	Weitere Rechenwerke	225
	Literaturverzeichnis	227
	Stichwortverzeichnis	237

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konzeptionelles Rahmenmodell des Personalmanagements	21
Abbildung 2: Sach- und Formalziele des Personalmanagements	26
Abbildung 3: Personaladministration einer Jugendhilfeeinrichtung	29
Abbildung 4: Personaladministration einer Pflegeeinrichtung	29
Abbildung 5: Funktionale Binnenstruktur der Personaladministration	30
Abbildung 6: Objektbezogene Binnenstruktur der Personalverwaltung	31
Abbildung 7: Das divisionale Referentensystem	31
Abbildung 8: Systematik der Rechtsgrundlagen des Personalmanagements	34
Abbildung 9: Normenhierarchie der Rechtsquellen im Arbeitsrecht	34
Abbildung 10: Arten von Tarifverträgen	38
Abbildung 11: Die Pyramide des Corporate Social Responsibility-Ansatzes	46
Abbildung 12: Entscheidung und Verantwortung als Prozess	48
Abbildung 13: Die Komponenten des Managements der Verantwortung	50
Abbildung 14: Überblick über die strukturell-systemischen Maßnahmen zur Unterstützung der Unternehmensethik	50
Abbildung 15: Gestaltungsebenen der Corporate Governance von Unternehmen	54
Abbildung 16: Strategieebenen	59
Abbildung 17: Phasen des strategischen Managements	59
Abbildung 18: Zentrale strategische Felder des Unternehmensumfelds	60
Abbildung 19: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	61
Abbildung 20: Einflussfaktoren auf die strategische Entscheidung	62
Abbildung 21: Interne Kontextfaktoren des Strategieprozesses	63
Abbildung 22: Prozess des strategischen Personalmanagements	66
Abbildung 23: HRM-Modell der Harvard Business School	68
Abbildung 24: Strategisches Management und Umweltanforderungen	69
Abbildung 25: Der Human Resource-Zyklus	70
Abbildung 26: Personalstrategietypologien	71
Abbildung 27: Anpassungsbedarf des Humankapitals im Kontext organisationaler Entwicklungen	73
Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und organisationaler Veränderung	74
Abbildung 29: Balanced Scorecard für Sozialunternehmen	76
Abbildung 30: Beispiel einer Strategy Map	77
Abbildung 31: Beispiel für Messgrößen zu den Strategieperspektiven	78

Abbildung 32: Strategische Perspektiven der HR-Scorecard	79
Abbildung 33: Kompetenzmatrix des Personalmanagements	80
Abbildung 34: Instrumente des Personalmarketings	82
Abbildung 35: Prozess des Employer Brandings	85
Abbildung 36: Konstrukt des organisationalen Commitments	87
Abbildung 37: Starke Einflussfaktoren des (affektiven) Commitments hinsichtlich ihrer Beeinflussbarkeit durch das Management und ihres Human Ressourcen-Bezugs	88
Abbildung 38: Personal-Portfolio nach Odiorne	93
Abbildung 39: Formel der Personalbemessung	103
Abbildung 40: Prozess der Personalgewinnung	107
Abbildung 41: Dimensionen des Abgleichs zwischen Anforderungen und Eignung	119
Abbildung 42: Strukturierungsgrad eines Interviews	124
Abbildung 43: Job Characteristics Model	149
Abbildung 44: Formel zur Berechnung des Motivationspotenzials	150
Abbildung 45: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen	151
Abbildung 46: Die VIE-Theorie Vrooms	152
Abbildung 47: Theorie der Zielsetzung	154
Abbildung 48: Selbstregulation von Motivation und Handeln durch interne Standards und Selbstreaktionen	156
Abbildung 49: Dimensionen des Handlungsspielraums	159
Abbildung 50: Grundstruktur eines Ampelkontos	164
Abbildung 51: Steuerungskreislauf der Dienstplanung	168
Abbildung 52: Entgeltbestandteile	173
Abbildung 53: Ansätze für Entgeltgerechtigkeit	175
Abbildung 54: Allgemeines Kompetenz-Modell	179
Abbildung 55: Einfaches Prozessmodell der Personalentwicklung	179
Abbildung 56: Komponenten der Personalbedarfsbestimmung	180
Abbildung 57: Entstehungsfaktoren beruflicher Leistung	187
Abbildung 58: Rangordnung mit Quotenvorgabe	191
Abbildung 59: Beispiel für eine eigenschaftsorientierte Einstufungsskala	191
Abbildung 60: Beispiel für eine Verhaltensbeobachtungsskala	192
Abbildung 61: Maßnahmen der Personalfreisetzung	196
Abbildung 62: Outplacement-Phasen nach Lohaus	203
Abbildung 63: Führungsebenen	205

Abbildung 64: Ein Rahmenmodell der Führung	206
Abbildung 65: Korrelation zwischen Persönlichkeit und Führungserfolg	208
Abbildung 66: Verhaltensgitter nach Blake und Mouton	210
Abbildung 67: Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard	212
Abbildung 68: Auswirkungen transaktionaler und transformationaler Führung	214
Abbildung 69: Kriterien für Führungserfolg	215
Abbildung 70: Elemente von Personalinformationssystemen	218
Abbildung 71: Inhaltliche Systematik von Personalinformationssystemen	219
Abbildung 72: Schritte der Entgeltrechnung	222
Abbildung 73: Systematik Personalkostenarten	225

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Pflichten und Rechte aus dem Arbeitsverhältnis	35
Tabelle 2:	Ausgewählte Rechtsgrundlagen für den Arbeitsschutz	37
Tabelle 3:	Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach dem BetrVG	40
Tabelle 4:	Corporate Governance Kodex der Diakonie Deutschland	55
Tabelle 5:	Governance von gewinnorientierten Unternehmen und NPO im Vergleich	56
Tabelle 6:	Wettbewerbsstrategische Verhaltensmuster in Relation zu Personalmanagementfunktionen	72
Tabelle 7:	Merkmale von Arbeitgebermarken	84
Tabelle 8:	Klassifikationsmerkmale von Kennzahlen	94
Tabelle 9:	Übersicht möglicher Personalkennzahlen	97
Tabelle 10:	Aufbau eines Kennzahlenblatts	98
Tabelle 11:	Externe und interne Einflussfaktoren auf den Personalbedarf	101
Tabelle 12:	Beispiel eines Stellenplans	102
Tabelle 13:	Interne und externe Personalgewinnung im Vergleich	108
Tabelle 14:	Interne Personalgewinnung ohne und mit arbeitsvertraglichen Änderungen	108
Tabelle 15:	Methoden externer Personalgewinnung	112
Tabelle 16:	Preise ausgewählter Internet-Stellenbörsen	114
Tabelle 17:	Prognostische Validität ausgewählter Auswahlverfahren	121
Tabelle 18:	Beispiel für codierte Zeugnisformulierungen	123
Tabelle 19:	Möglicher Aufbau eines multimodalen Einstellungsinterviews	125
Tabelle 20:	Biografiebezogene Frage zur Teamarbeit	126
Tabelle 21:	Beispiel für die skalierte Erfassung einer situativen Frage	126
Tabelle 22:	Fragebogen zur Beurteilung des Einstellungsinterviews	127
Tabelle 23:	Aufteilung Haupt- und Nebenakte	135
Tabelle 24:	Einarbeitungsprogramm	141
Tabelle 25:	Checkliste für die Einarbeitung	142
Tabelle 26:	Berechnungsgrundlage Jahres- und Wochennetto-Arbeitszeit	166
Tabelle 27:	Aufgabengebiete des Arbeitsschutzes	172
Tabelle 28:	Grundverfahren der Arbeitsbewertung	176
Tabelle 29:	Entgeltgruppen und Qualifikationseckpunkte TVöD	177
Tabelle 30:	Ansätze und Methoden der Personalentwicklung	181

Tabelle 31:	Kostenarten bei Bildungsmaßnahmen	183
Tabelle 32:	Schritte bei der Entwicklung verhaltensverankerter Einstufungsskalen (BARS)	192
Tabelle 33:	Ursachen für Personalüberkapazitäten	194
Tabelle 34:	Grundmuster Brutto- und Nettoentgelt	222
Tabelle 35:	Ermittlung Gesamtbrutto	222
Tabelle 36:	Ermittlung Nettoentgelt	223
Tabelle 37:	Ermittlung des Auszahlungsbetrags	223
Tabelle 38:	Bestandteile eines Sozialberichts	226

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Arbeitgeber
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AN	Arbeitnehmer
AltZG	Altersteilzeitgesetz
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
Art.	Artikel
ASiG	Arbeitssicherheitsgesetz
ASA	Arbeitsschutzausschuss
Az.	Aktenzeichen
BAG	Bundesarbeitsgericht
BBG	Bundesbeamtengesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BPersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
BSDG	Bundesdatenschutzgesetz
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EuGH	Europäischer Gerichtshof
f./ff.	folgende/fortfolgende
GewO	Gewerbeordnung
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
HGB	Handelsgesetzbuch
i. V. m.	in Verbindung mit
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
MAVO	Mitarbeitervertretungsordnung
MiLoG	Mindestlohngesetz
MuSchG	Mutterschutzgesetz
MVG-EKD	Kirchengesetz über Mitarbeitervertretungen in der Evangelischen Kirche in Deutschland

NachwG	Nachweisgesetz
NPO	Non-Profit-Organisation
S.	Seite
SGB	Sozialgesetzbuch
SGB III	Sozialgesetzbuch Drittes Buch – Arbeitsförderung
SGB VII	Sozialgesetzbuch Siebtes Buch – Gesetzliche Unfallversicherung
SGB IX	Sozialgesetzbuch Neuntes Buch – Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen
SGB XI	Sozialgesetzbuch Elftes Buch – Soziale Pflegeversicherung
sog.	sogenannt
TVG	Tarifvertragsgesetz
TV-H	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst des Landes Hessen
TV-L	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TVöD-VKA	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst – Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
u. a.	und andere
vgl.	vergleiche
WRV	Weimarer Verfassung
z. B.	zum Beispiel

Vorwort

Der Fachkräftemangel ist in vielen Sozialunternehmen ein zunehmendes, vielfach bereits dauerhaft bestehendes Problem. Gleichzeitig verändern sich Erwartungen von Arbeitnehmern/-innen an Unternehmen, etwa nach mehr Transparenz, Mitgestaltungsmöglichkeiten oder flexibleren Arbeitszeitmodellen. Diese Entwicklung rückt insbesondere Themen wie Personalmarketing und Personalbindung in den Vordergrund. Gleichzeitig verschärfen sich strukturelle Problemlagen: Dauerhafte personelle Unterbesetzungen führen zu massiven Überforderungen und ernsthaften Qualitätsverlusten. Diese Problematik bekommt in Sozialunternehmen eine besondere Brisanz, da Leistungsqualität in erster Linie von Personalqualität abhängig ist. Und schließlich zeigen Rückmeldungen aus der Praxis deutlich, dass viele Menschen, die Führungs- und Personalverantwortung übernehmen, auf diese Aufgabe unzureichend vorbereitet sind.

Ziel dieses Lehrbuchs ist es, einen fundierten Einblick in die theoretischen und methodischen Grundlagen des Personalmanagements zu geben, unter Berücksichtigung der Besonderheiten von Sozialunternehmen. Dabei sollen themenbezogen jeweils kritische Problem- und Fragestellungen herausgearbeitet werden, um die Leserinnen und Leser zu eigenständigen Überlegungen und Reflexionen anzuregen.

Das vorliegende Lehrbuch stellt wesentliche theoretische und methodische Grundlagen dar. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass inhaltliche Aspekte, die für Sozialunternehmen von untergeordneter Bedeutung sind, vielfach unberücksichtigt bleiben. Da bislang keine eigenständige und abgeschlossene Personaltheorie vorliegt, werden relevante theoretische Modelle und Ansätze im jeweiligen thematischen Kontext erläutert, z. B. im Zusammenhang mit Führungsethik oder Arbeitsgestaltung.

Operatives Personalmanagement ist das „Herzstück“ der vorliegenden Publikation und nimmt den größten Raum ein. Gleichzeitig ist Personalmanagement mehrdimensional zu verstehen. Daher werden auch Aspekte des strategischen und normativen Personalmanagements dargestellt. Strategische Fragestellungen werden im Kontext des Bedeutungszuwachses von Personalmanagement zunehmend diskutiert. Die normative Dimension des Personalmanagements fehlt im Fachdiskurs hingegen fast vollständig und stellt daher in vorliegender Publikation eine notwendige Ergänzung dar. Schließlich wird auf relevante arbeitsrechtliche Aspekte jeweils im betreffenden thematischen Kontext eingegangen. Insbesondere werden wichtige Besonderheiten des kirchlichen Arbeitsrechts herausgestellt.

Jochen Ribbeck, im Dezember 2019

1. Grundlagen des Personalmanagements

Unter der Klammer ‚Grundlagen‘ werden zunächst zentrale Begriffe erläutert und eine grundlegende konzeptionelle Systematik von Personalmanagement vorgestellt. Es folgt der Versuch, zentrale Problemstellungen und Fragen heutiger Personalarbeit in einem historischen Kontext zu verorten. Ziele und Träger bzw. Objekte des Personalmanagements werden erklärt. Ein weiterer grundlegender Aspekt ist die organisatorische Struktur der Personaladministration. Schließlich werden die rechtlichen Rahmenbedingungen des Personalmanagements abgesteckt und dabei auf Besonderheiten des kirchlichen Arbeitsrechts eingegangen.

1.1 Grundbegriffe und konzeptionelle Systematik von Personalmanagement

1.1.1 Begriffsklärung

Personalmanagement bezeichnet den Aufgabenkomplex zur Steuerung des Personals als betriebliche Ressource zur Erreichung von Unternehmenszielen. Der Begriff ‚Personal‘ ist dabei in einem weiten Sinne zu verstehen. Er bezieht sich nicht nur auf Mitarbeiter/-innen, sondern inkludiert Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Im betriebs- bzw. personalwirtschaftlichen Sinne werden mit dem Personalbegriff auch die damit verbundenen Strukturen (Stellen, Arbeitszeit, Qualifikation etc.) und Kosten verstanden.

Diese Definition stellt Personalmanagement als zentrale, strategische Managementaufgabe heraus. Personalmanagement wurde nicht immer strategisch verstanden. Dies wird im Rahmen der historischen Betrachtung der theoretischen Grundlagen des Personalmanagements deutlich (siehe 1.2.1 Historischer Entwicklungskontext betrieblicher Personalfragen).

Personalmanagement muss je nach Art, Größe und Komplexität der Organisation strukturell und funktional aufgeteilt werden. Das betrifft besonders die Organisation der Personalverwaltung. Ab einer gewissen Größe des Unternehmens ist eine eigene organisatorische Einheit mit personaladministrativen Funktionen beauftragt (siehe 1.5 Organisation der Personaladministration). Maßgebend ist letztlich jedoch, dass die strategische Verantwortung für das Personalmanagement und die Koordination der unterschiedlichen Teilfunktionen im Personalbereich bei der Unternehmensleitung verankert sind.

Personalmanagement wird in diesem Kontext primär funktional verstanden. Gleichzeitig bedeutet Personalmanagement auf operativer Ebene auch konkretes Handeln im Sinne von Personalführung. Personalführung umfasst zentrale Anforderungen, wie die direkte Anweisung, Anleitung oder Delegation, die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen, den Umgang mit Konflikten oder die Förderung von Arbeitsmotivation (vgl. Kapitel 6 Personalführung).

Neben dem Begriff ‚Personalmanagement‘ werden auch andere Termini verwendet. Personalwirtschaft etwa bezieht sich auf die Steuerung der Humanressourcen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Der Begriff ‚Personalwesen‘ ist mit Blick auf die Entwicklung des Personalmanagements älteren Datums und fokussiert die administrativen Aufgaben im Personalbereich. Human Resource Management und Personalmanagement sind inhaltlich gleichbedeutend. Gleichzeitig betont Human Resource Management noch stärker die strategische Bedeutung dieses Managementfelds. Näheres zur historischen Betrachtung von Personalmanagement ist unter 1.2 Eckpunkte der theoretischen Entwicklung des Personalmanagements zu finden.

Personalmanagement als strategische Aufgabe

Organisation der Personaladministration

Personalmanagement als Führungsaufgabe

Verwandte Begriffe

1.1.2 Besonderheiten des Personalmanagements in Sozialunternehmen

Personalmanagement in Sozialunternehmen weist einige wesentliche Besonderheiten auf:

**Personalqualität
ist zentraler
Qualitätsfaktor**

Ausgangspunkt der Überlegungen ist der Umstand, dass Sozialunternehmen personenbezogene Dienstleistungen anbieten. Zentrales Kennzeichen personenbezogener Dienstleistungen ist das sog. uno-actu-Prinzip: Danach finden Leistungserstellung und -empfang (Produktion und Konsum) im Kontext eines intensiven Interaktionsgeschehens gleichzeitig statt. Leistungsempfänger/-innen befinden sich als sog. Koproduzenten/-innen in einer aktiven Rolle. Dieser Zusammenhang bedeutet, dass die Qualität der angebotenen Leistungen unmittelbar mit Personalqualität zusammenhängt. Daraus resultiert die fundamentale Bedeutung der Humanressourcen für den Unternehmenserfolg.

**Personal als zentraler
Kostenfaktor**

Personalmanagement muss auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet werden. Mitarbeiter/-innen stellen in Sozialunternehmen nicht nur den wichtigsten Produktions- bzw. Leistungs-, sondern meist auch den zentralen Kostenfaktor dar. Aufgrund der spezifischen Merkmale personenbezogener Dienstleistungen können jedoch Personalkosten nicht primär unter Gesichtspunkten von Effizienz betrachtet werden.

**Zweistufiger Dienst-
leistungsprozess**

Betriebswirtschaftlich wird von einem zweistufigen Dienstleistungsprozess gesprochen (vgl. Grunwald 2013, S. 256; Schellberg 2013, S. 120 f.). Personenbezogene Dienstleistungen können ohne Leistungsempfänger/-innen nicht vorab erstellt werden. Vielmehr müssen die für eine potenzielle Leistung erforderlichen Leistungsfaktoren, sprich das Personal, als sog. Vorkombination im Sinne einer Leistungsbereitschaft vorgehalten werden. Gerade in stationären Leistungsbereichen entstehen dadurch hohe und gleichzeitig kaum flexibel steuerbare Personalkosten.

**Besondere
Motivationslage**

Im Kontext von Personalmanagement in Sozialunternehmen wird in der Regel auf die besondere Motivationslage der Mitarbeiter/-innen hingewiesen (vgl. Schober/Schmidt/Simsa 2013, S. 248; Friedrich 2010, S. 11). Die Sachzielorientierung in Sozialunternehmen führt dazu, dass Arbeitsmotivation primär aus der Aufgabe selbst gespeist wird und nicht aus materiellen Anreizen. Wirtschaftlich gesehen ist dies durchaus von Vorteil. „Der Dritte Sektor“, so Schober/Schmidt/Simsa, „lebt von qualifizierten, engagierten und motivierten Menschen – ohne diese wären die sozialen Leistungen, die Innovationskraft, Effektivität und Lösungsorientierung von NPOs nicht denkbar“ (2013, S. 248). Gleichzeitig, so die Autor/-innen weiter, führt das mit Blick auf die hohen Burnout-Quoten in sozialen Arbeitsfeldern in der Praxis vielfach dazu, dass zusätzliche motivationssteigernde Maßnahmen vernachlässigt und eine „hohe intrinsische Motivation und Wertorientierung ... zur Falle werden“ (ebd.). Es wären jedoch gerade Anstrengungen zur Steigerung der Arbeitsmotivation und auch der organisationalen Bindung von zentraler Bedeutung (siehe 5.4.2 Arbeitsmotivation und -zufriedenheit und 4.2 Organisationales Commitment/Personalbindung).

Ehrenamtliche

Die Überlegungen hinsichtlich Motivation und Anreizstrukturen spielen auch mit Blick auf ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen eine wichtige Rolle. Neben der Intention, „etwas Gutes“ oder „Sinnvolles“ zu tun, verfolgen viele ehrenamtlich Tätige „auch persönliche Interessen, wie z. B. soziale Integration, persönliche Zufriedenheit oder sozialer Status“ (Schober/Schmidt/Simsa, 2013, S. 249) (siehe 5.4.2.1 Psychosoziale Funktionalität von Erwerbsarbeit). Im Prinzip stellen sich alle wesentlichen Anforderungen des Personalmanagements auch für Ehrenamtliche. Es sind jedoch vielfach besondere Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Schober/Schmidt/Simsa plädieren daher für ein spezifisches

strategisches Konzept der Arbeit mit Ehrenamtlichen (vgl. ebd. S. 259 f.). Auf eine Integration der Arbeit mit Ehrenamtlichen wird aufgrund der Komplexität der Thematik in dieser Publikation verzichtet.

1.1.3 Konzeptionelle Integration des Personalmanagements

Personalmanagement umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben und Themenbereiche. Eine konzeptionelle Systematik hilft, die Zusammenhänge zu verstehen.

Personalmanagement stellt in Bezug auf das gesamte Sozialunternehmen einen Kernprozess dar, bei dem diverse operative Funktionsbereiche unterschieden werden: Personalbedarfsplanung, -gewinnung, Einarbeitung und Personalintegration, Personaleinsatz bzw. Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung, Leistungsbeurteilung und schließlich Personalfreisetzung. Die Aufgabenbereiche bestimmen die tägliche Praxis und sind gleichsam Kern des Personalmanagements.

Operative Funktionen des Personalmanagements

Diese operativen Prozesse des Personalmanagements werden von Querschnittsaufgaben gerahmt, die über die verschiedenen Stufen des Personalprozesses relevant sind. Hierzu zählen insbesondere Personalmarketing und -controlling, die in Kapitel 4 ausführlich dargestellt werden. Quer zu allen operativen Personalfunktionen sind zudem personaladministrative Aufgaben zu bewältigen. Zur Personalverwaltung zählen insbesondere auch Personalinformationssysteme und das Personalrechnungswesen.

Querschnittsaufgaben

Strategisches Personalmanagement bezeichnet die Integration der grundlegenden, langfristigen Planungen im Personalmanagement mit den unternehmensstrategischen Zielen. Hier werden verschiedene personalstrategische Modelle sowie der Zusammenhang zwischen Organisations- und Personalentwicklung vorgestellt. Das normative Personalmanagement bildet den richtungsgebenden Rahmen. Es werden grundlegende Aussagen zur Personal- und Führungsethik reflektiert, das Modell der strukturell-systemischen Führung sowie der Ansatz der Corporate Governance vorgestellt (siehe 2.4.3 Corporate Governance).

Strategisches und normatives Personalmanagement

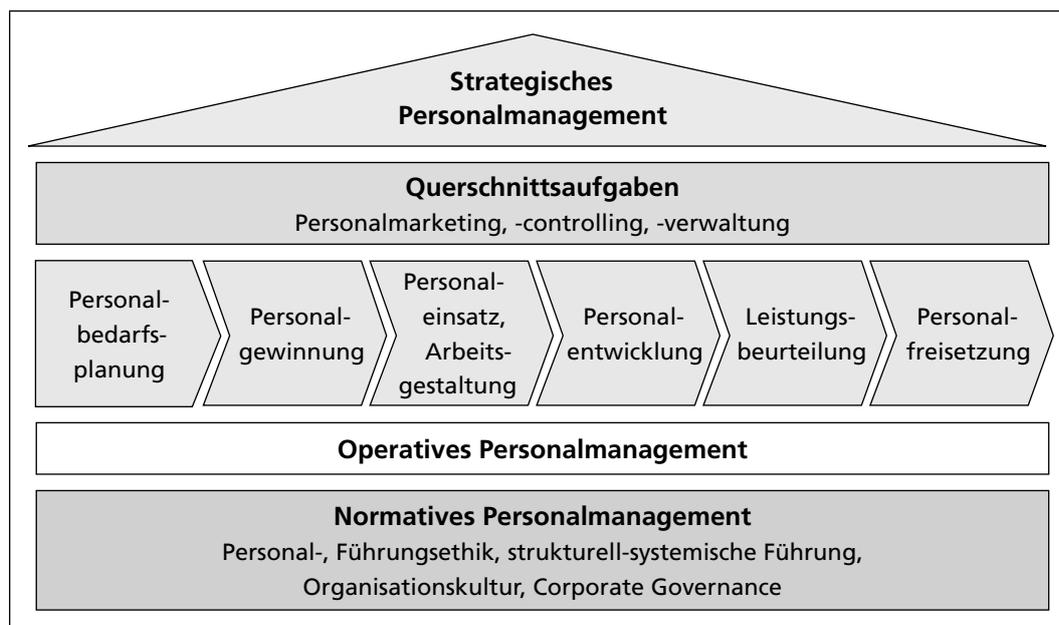


Abbildung 1: Konzeptionelles Rahmenmodell des Personalmanagements

1.2 Eckpunkte der theoretischen Entwicklung des Personalmanagements

Zentrale Anforderungen des Personalmanagements von heute sind vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung der Personalarbeit als betrieblicher Funktion zu verstehen.

1.2.1 Historischer Entwicklungskontext betrieblicher Personalfragen

Komplexere Organisationsstrukturen erfordern systematische Personalarbeit

Die systematische Auseinandersetzung mit Fragen von Arbeit und Personal begann im Kontext der Industrialisierung ab dem Ende des 18. Jahrhunderts. Angetrieben durch technische Entwicklungen, entwickelten sich im Verlauf der zunehmenden industriellen Produktion immer größere und komplexere Organisationsstrukturen. Diese Veränderungen hatten in Bezug auf Personalarbeit entscheidende Konsequenzen: Es wurde notwendig, Personaleinsatz systematisch zu organisieren und die Menschen für die maschinelle Arbeit zu qualifizieren. Maßgebend waren jedoch ausschließlich Kriterien der „ökonomischen Effizienz“ (Klimecki/Gmür 2005, S. 3).

Aufkommen der ‚sozialen Frage‘

Neben den neuen betriebswirtschaftlichen Anforderungen waren aber auch die sozialen Folgen der Industrialisierung für die Entwicklung eines Bewusstseins für Personalfragen verantwortlich. Die Arbeitsbedingungen in den Betrieben waren durch massive psychische und physische Belastungen, niedrigste Löhne und extreme Arbeitszeiten geprägt. Hinzu kamen elende Wohnsituationen und Kinderarbeit. Die aufkommende ‚soziale Frage‘ bestand darin, wie die Lebensbedingungen der Arbeiter/-innen verbessert werden könnten. Gerade wohlhabende Personen und Unternehmer/-innen wurden sich der drastischen Lebensverhältnisse bewusst und versuchten die Situation der Arbeiter/-innen zu verbessern, etwa durch eine Existenz sichernde Lohngestaltung oder die Errichtung von Werkwohnungen (vgl. Klimecki/Gmür 2005, S. 9). Maßgeblich für diesen Bewusstseinswandel waren auch die Einflüsse der katholischen Soziallehre¹ und die beginnende politische Organisation der Arbeiter/-innen² in dieser Zeit.

Welfare Bewegung

Dieses verstärkte soziale Bewusstsein und Engagement von Unternehmen bzw. einzelnen Unternehmerpersönlichkeiten wird als Welfare Bewegung bezeichnet. Die Welfare Bewegung entstand in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts und kann als Nährboden und Kern der Personallehre von heute verstanden werden (vgl. ebd.). Im Grunde zeichnete sich ein das Personalmanagement prägendes Spannungsfeld zwischen ökonomischer Effizienz und Humanität bereits damals ab.

1.2.2 Entwicklung der Personallehre in Deutschland

Eine systematische und vollständige historische Analyse der wissenschaftlichen und theoretischen Entwicklung einer Personallehre in Deutschland fehlt bislang (vgl. Oechsler/

¹ Gemeint sind ideelle Einflüsse der katholischen Soziallehre und die Vorstellung eines patriarchalischen Unternehmers, der sich seiner Fürsorgepflichten verantwortlich zeigt – ganz im Kontrast zu der gleichzeitig verbreiteten calvinistischen Haltung.

² Die Arbeitnehmer/-innen begannen, sich im Sinne politischer Interessensgemeinschaften zu formieren. So wurde etwa 1863 der Allgemeine Deutsche Arbeiterverein gegründet, 1869 die Sozialdemokratische Arbeiterpartei.

Paul 2019, S. 1). Es scheint jedoch kaum möglich, die wechselseitigen Einflüsse zwischen Personalpraxis, Forschung und akademischer Lehre genau aufzuzeigen (Klimecki/Gmür 2005, S. 35). Im Kontext dieser Publikation werden – ohne Anspruch auf wissenschaftliche Vollständigkeit – in groben Zügen markante Entwicklungslinien beschrieben.

Nach Darstellung von Klimecki/Gmür waren in den USA drei „unterschiedliche Denkschulen“ für die Entwicklung einer systematischen Personallehre prägend (vgl. Klimecki/Gmür 2005, S. 10 ff.): die wissenschaftliche Betriebsführung (Taylor), die angewandte Psychologie (Münsterberg) und die Human-Relations-Bewegung (Mayo).

Taylor (1911) versuchte durch Anwendung arbeitswissenschaftlicher Methoden die Produktivität zu steigern. Er führte Arbeits- und Zeitstudien durch, entwickelte zielgerichtete Personalschulungen, leistungsorientierte Lohnsysteme und trennte ausführende und dispositive Aufgaben. Taylor wollte durch die systematische Einführung effizienter Strukturen und Prozesse nicht nur die Produktivität des Unternehmens steigern, sondern darüber hinaus auch Lohnverbesserungen erreichen. Das darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Taylor ein rein technisches Managementverständnis hatte. Es ging ihm ausschließlich um Produktivität und Effizienz. Humane Aspekte der Arbeitsgestaltung stellten für ihn keinen Wert dar.

Wissenschaftliche Betriebsführung nach Taylor

Münsterberg gilt gemeinhin als Wegbereiter der angewandten Psychologie bzw. Psychotechnik (1912) und Begründer der Wirtschaftspsychologie (1914) Anfang des 20. Jahrhunderts (vgl. Marcus 2011, S. 30; Nerdinger 2014a, S. 20). Der Begriff der Psychotechnik, der auf William Stern zurückgeht, bezeichnet „die Anwendung psychologischer Konzepte zur Optimierung der Arbeitstätigkeit und Arbeitsmittel ... Aufgaben der Psychotechnik betreffen vor allem wirtschaftliche Fragen, bei denen psychische Arbeit verrichtet wird und die wesentlich von psychischen Prozessen beeinflusst werden“ (Kauffeld 2014, S. 19). Münsterbergs Forschungen galten in besonderer Weise Fragen der Berufseignungsdiagnostik und Personalauswahl.

Angewandte Psychologie bzw. Psychotechnik nach Münsterberg

Ein Schlüsselereignis in der Entwicklung der Vorstellungen von Management im Allgemeinen und Personalmanagement im Besonderen sind die sog. Hawthorne-Untersuchungen. In den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Chicago wurde 1927 der Einfluss äußerer Arbeitsbedingungen, wie der Beleuchtung oder der Arbeitszeit, auf die Leistung untersucht (vgl. Kauffeld 2014, S. 20; Nerdinger 2014a, S. 22). Die Studien zeigten eine nach damaligem wissenschaftlichen Kenntnisstand inkonsistente Befundlage. Es wurden Leistungssteigerungen unabhängig von den experimentellen Einstellungen festgestellt. Trotz schlechterer Arbeitsbedingungen waren Produktivitätssteigerungen zu verzeichnen. Aufgrund dieser widersprüchlichen Ergebnisse wurde ein Team unter der Leitung des an der Harvard Business School lehrenden Mayo mit der Weiterführung der Untersuchungen beauftragt. Mayo führte die Leistungssteigerungen auf soziale Einflussfaktoren zurück. Diese Interpretation und weniger die vielfach kritisch bewerteten Untersuchungen selbst, eröffneten eine fundamental neue Perspektive in der Organisationsforschung und Managementpraxis (vgl. Klimecki/Gmür 2005, S. 12). Die nachfolgenden und darauf bezogenen Entwicklungen, die in Abgrenzung zu den Grundannahmen Taylors die sozialen Bedürfnisse des Menschen betonten, werden als Human-Relations-Bewegung bezeichnet. Das Menschenbild der Human-Relations-Bewegung war, so Klimecki/Gmür, in hohem Maße anschlussfähig an die Welfare Bewegung. In der Folge der Hawthorne-Studien entwickelte sich aus-

Human-Relations-Bewegung nach Mayo

gehend vor allem von der ebenfalls Anfang des 20. Jahrhunderts gegründeten Harvard Business School (siehe 3.2.3 Personalstrategische Modelle) eine sozialwissenschaftlich orientierte Managementlehre, die Personalfragen bereits fest integrierte (vgl. Klimecki/Gmür 2005, S. 12).³

Starker Einfluss gesetzlicher Entwicklungen in Deutschland

Die Entstehung einer systematischen Personallehre in Deutschland wurde im Vergleich zu den USA stärker von gesetzlichen Rahmenbedingungen beeinflusst (Klimecki/Gmür 2005, S. 13). Zu nennen sind hier die Bismarckschen Sozialgesetze in den 1880er-Jahren, durch die erstmals eine soziale Absicherung im Kontext von Arbeitsverhältnissen grundgelegt wurde, sowie die Weimarer Verfassung, mit der die Einführung und gesetzliche Verankerung betrieblicher Mitbestimmung einherging (vgl. ebd., S. 13 f.). Im Kern setzten die gesetzlichen Entwicklungen einen grundsätzlichen Rahmen der Beziehung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer/-innen. Klimecki/Gmür beschreiben diesen Rahmen als Spannungsfeld zwischen einer unternehmerischen Haltung, die auch soziale Belange der Belegschaft im Blick hat, und der Verantwortlichkeit auf Seiten der Arbeitnehmer/-innen, die Unternehmensentwicklung aktiv mitzugestalten (vgl. 2005, S. 14).

Entstehung einer eigenständigen Personallehre in Deutschland

Der Ansatz Taylors wurde in der betrieblichen Praxis in Deutschland positiv aufgenommen, in der akademischen Personallehre jedoch zunächst abgelehnt. Erste Publikationen zu betrieblichen Personalthemen entstanden bereits in den 1920er-Jahren, etwa von Fischer (1929). Dennoch wurden Personalfragen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre zunächst noch nicht eigenständig integriert (vgl. Klimecki/Gmür 2005, S. 15). In der Zeit des Nationalsozialismus kamen die Entwicklungen zum Erliegen. Nach 1945 waren es erneut gesetzliche Initiativen, die einen Rückbau der autoritären betrieblichen Strukturen zum Ziel hatten. Es waren insbesondere das Montan-Mitbestimmungsgesetz⁴ (1951), die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes⁵ (1972) sowie das Mitbestimmungsgesetz⁶ (1976). Zwischen 1946 und 1952 erschienen mehrere Zeitschriften im Bereich Personal und Arbeit. 1961 steht für die „institutionelle Geburtsstunde der akademischen Personallehre“ (vgl. Klimecki/Gmür 2005, S. 17) durch die Etablierung des ersten Lehrstuhls für Personalwesen an der Universität Mannheim, die Publikation der Monographie Kolbingers ‚Das betriebliche Personalwesen‘ und die Gründung der Gesellschaft für Personalforschung. Gemessen an der Zahl der Lehrstühle für Personalwirtschaft setzte sich seit den 1960er-Jahren, besonders aber ab den 1970er-Jahren die Institutionalisierung der Personallehre fort (vgl. Klimecki/Gmür 2005, S. 18; Oechsler/Paul 2019, S. 3).

³ Noch entscheidender als die Untersuchungsergebnisse waren die erfolgreichen Bestrebungen Mayos, die fundamentale Bedeutung psychologischer Einflüsse auf die Produktivität im betrieblichen Kontext herauszustellen und damit „ein neues Paradigma der Unternehmensführung zu begründen“ (vgl. Klimecki/Gmür 2005, S. 12).

⁴ Das Montan-Mitbestimmungsgesetz regelt die paritätische Vertretung von Belegschaft und Unternehmen in Aufsichtsräten in Unternehmen der Kohle- und Stahlindustrie.

⁵ Im Betriebsverfassungsgesetz ist eine Drittelparität in den Aufsichtsräten von Aktiengesellschaften sowie die Einführung eines Betriebsrats vorgesehen.

⁶ Das Mitbestimmungsgesetz regelt die paritätische Vertretung von Arbeitnehmer/-innen in Aufsichtsräten von Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Mitarbeiter/-innen.