

## Caritative Beschäftigung in unsozialen Verhältnissen? Neue Formen der Entlohnung in Non-Profit-Unternehmen

Horneber, Markus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Horneber, M. (2000). Caritative Beschäftigung in unsozialen Verhältnissen? Neue Formen der Entlohnung in Non-Profit-Unternehmen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 7(3), 294-300. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345339>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

Markus Horneber\*

## Caritative Beschäftigung in unsozialen Verhältnissen? Neue Formen der Entlohnung in Non-Profit-Unternehmen\*\*

*Die freie Wohlfahrtspflege mit ihren Non-Profit-Unternehmen steht im Zuge der Europäisierung und Privatisierung von Dienstleistungen im angestammten Tätigkeitsbereich vor neuen Herausforderungen. Entscheidend für den zukünftigen Stellenwert der freien Wohlfahrtspflege im Markt wird sein, inwieweit es gelingt, die wertvollen und zugleich stets knappen Personalressourcen effektiv und effizient einzusetzen. Neue Formen der Entlohnung, die den BAT überwinden, spielen hierbei eine wesentliche Rolle.*

Charitable Services under uncharitable conditions?

### **New salary systems in non-profit organisations**

*Independent charitable organisations and their non-profit companies are challenged both by globalisation (especially within Europe) and by privatisation of services in their main field of activity. The success of independent charitable organisations will depend upon their ability to attract and retain expensive and scarce human resources if they are retain their share of the market. New salary systems that overcome the limitations of the public sector pay agreements (BAT) play an important role on this occasion.*

---

\* Dr. Markus Horneber, geboren 1965 in Nürnberg. Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg. 1990 bis 1995 Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre in Nürnberg, Promotion (Diss.: ‚Innovatives Entsorgungsmanagement‘), Leitung mehrerer Industrie-Beratungsprojekte. 1995 bis 1997 Controller und Kaufmännischer Geschäftszweigleiter bei Siemens im Unternehmensbereich Halbleiter (jetzt: Infineon). Seit Juli 1997 Verwaltungsdirektor der Diakonie Neuendettelsau. Geschäftsführer der Diakonische Dienste Neuendettelsau GmbH, Vorstandsmitglied der Stiftung Altenhilfe der Diakonie Neuendettelsau. Vorstandsmitglied des Verbands Diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) seit 1998.

\*\* Überarbeitete Fassung eines Vortrags, gehalten auf der Jahrestagung 2000 des Deutschen Netzwerkes Wirtschaftsethik am 25. März 2000 in Seeheim.  
Artikel eingegangen: 15.5.2000,  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 24.7.2000.

## 1. Rahmenbedingungen der freien Wohlfahrtspflege zu Beginn des neuen Jahrhunderts

Zu Beginn des neuen Jahrhunderts wirkt eine Reihe von *Megatrends* in erheblichem Maß auf unsere Gesellschaft ein. Sie verändern Wettbewerbs- und Marktgefüge, Beziehungsgeflechte und eingespielte Verhaltensweisen. Den Megatrends unterliegen in gleicher Weise gewerbliche wie gemeinnützige Unternehmen (vgl. zu den Megatrends ausführlich: Henzler 1999: 9-13). Eine Vielzahl scheinbar miteinander unverbundener Entwicklungen, mit der Unternehmen der freien Wohlfahrtspflege nahezu täglich konfrontiert werden, birgt für manche Träger beinahe krisenhafte Züge zumindest was die Unsicherheit im Umgang mit diesen Entwicklungen angeht (vgl. zu aktuellen Herausforderungen der freien Wohlfahrtspflege auch Klug 1999: 1ff.).

Für die in den sechs *Wohlfahrtsverbänden* (zur freien Wohlfahrtspflege zählen (alphabetisch): Arbeiterwohlfahrt, Deutscher Caritasverband, Deutsches Rotes Kreuz, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Diakonisches Werk und Zentrale Wohlfahrtsstelle der Juden. Auch Kirchen, andere religiöse Gemeinschaften und Selbsthilfeorganisationen gehören zu den Trägergruppen der freien Wohlfahrtspflege (vgl. hierzu ausführlich Flierl 1992: 20 ff. und 181 ff.) zusammengeschlossenen Dienstleister verändert sich deren Stellung im Sozialstaat unserer Republik gegenwärtig und auf Zukunft hin in folgender Weise (Degen 1997: 2 f.):

- Die sozialrechtlich abgesicherte Vorrangstellung der Anbieter aus dem Bereich der freien Wohlfahrtspflege wird an ihr Ende kommen (die Vorrangstellung wird im BSHG v.a. in § 10 ‚Verhältnis zur freien Wohlfahrtspflege‘, § 93 ‚Einrichtungen‘ und § 95 ‚Arbeitsgemeinschaften‘ deutlich). Dies womöglich nicht nur deutschlandweit, sondern auf EU-Ebene.
- Das Selbstkostendeckungsprinzip ist außer Kraft gesetzt worden. Bereits heute gelten prospektive Pflegesätze, Fallpauschalen etc. In Zukunft werden an Wirtschaftlichkeit und Qualität orientierte Vertragsverhältnisse an deren Stelle treten.
- Kostendeckung, Gewinnerzielung und Leistungsfähigkeit werden das Profil der Anbieter der freien Wohlfahrtspflege bestimmen. Die normativen Ziele der Arbeit werden insoweit ergänzt. Sie müssen neu, d.h. zeitgemäß und praxisrelevant reformuliert werden. Zudem kann das Gemeinnützigkeitsrecht (vgl. hierzu die einschlägigen Vorschriften in § 51 ff. AO) hier Probleme aufwerfen.

Auf die skizzierten veränderten Rahmenbedingungen gilt es geeignete Antworten zu finden. Man kann dies passiv-abwartend, gleichsam reagierend tun oder aktiv-vorausschauend die eigene Zukunft gestalten. „Jede krisenhafte, an die Grundlagen gehende Entwicklung birgt in sich die doppelte Möglichkeit, einerseits als Katastrophe, andererseits als neue Chance erfasst zu werden“ (Jäger 1993: 93). Für die Diakonie gilt, dass sie ihre Wurzeln in der Wahrnehmung einer radikalen gesamtgesellschaftlichen Krise hat, nämlich in der sozialen Frage des 19. Jahrhunderts. „Ein vertieftes Nachdenken zum Thema ‚Diakonie und Krise‘ vermag der Neigung vorzubeu-

gen, gegenwärtige kritische Entwicklungen nur als Gefahr der Diakonie zu sehen. Krisenpanik widerspricht dem diakonischen Geist“ (Jäger 1993: 95).

Eine Krise kann Kräfte binden. Sie kann aber umgekehrt auch Kräfte freisetzen. In diesem Fall wird sie als Chance wahrgenommen.

## 2. Management in Non-Profit-Unternehmen (NPU)

Folgt man den skizzierten Trends, dann wird der geschützte Raum, in dem NPUs lange Zeit ihre gemeinnützige Arbeit verrichten konnten, immer enger; der Konkurrenzdruck wächst demgegenüber stetig. NPUs müssen nun zum Teil das nachholen, was andere Branchen und Industriezweige schon hinter sich haben, nämlich die knappen und teuren Personalressourcen in den Feldern mit optimaler Effektivität und Effizienz vor dem Hintergrund der jeweils einschlägigen Unternehmensziele einzusetzen.

Betrachtet man NPUs aus systemtheoretischer Perspektive, sind folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur gewerblichen Wirtschaft zu verzeichnen:

NPUs sind zielgerichtete, produktive, soziale, offene, dynamische und komplexe Systeme. Ihr Ziel ist die Befriedigung von Bedürfnissen verschiedener Interessengruppen durch das Angebot und die Erstellung primär von Dienstleistungen. Dabei – und hierin liegt ein gravierender Unterschied zu gewerblichen Unternehmen – dürfen erzielte Überschüsse nicht an Kapitaleigner verteilt werden. Sie sind für satzungsgemäße, gemeinnützige Zwecke zu verwenden.

Ein weiterer Unterschied liegt darin, dass NPUs die Sinnfrage des Wirtschaftens in ihre Entscheidungsprozesse mit einbeziehen und über eine unternehmensbezogene Wirtschaftsethik die menschengerechte Ausrichtung sämtlicher Unternehmenshandlungen organisatorisch implementieren (Lohmann 1997: 101).

Auch bzw. gerade für NPUs gilt das ökonomische Prinzip. Es geht darum, die bestmögliche Allokation knapper Mittel zu gewährleisten. Nicht nur Geld ist knapp, sondern auch (Arbeits-)Zeit, Geduld oder Fürsorge.

## 3. Steuerung von Personalressourcen

Da in NPUs als Dienstleistungsunternehmen der Anteil der Personalkosten in der Regel zwischen 70% und 80% der Gesamtkosten liegt, ist die Steuerung der Personalressourcen dieser Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Steuerung erfolgt zum einen im Rahmen einer definierten Arbeitsrechtssetzung auf überbetrieblicher Ebene und zum anderen innerbetrieblich durch mehr oder weniger geeignete Entlohnungssysteme.

Im Bereich der Diakonie in Deutschland hat sich der von diakonischen Unternehmen 1996 gegründete *Verband Diakonischer Dienstgeber in Deutschland* (VdDD) zum Ziel gesetzt, ein innovatives Arbeits- und Vergütungsrecht zu erarbeiten und umzusetzen. Es geht insbesondere um

- die Erarbeitung und Fortentwicklung neuer Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) mit Rahmencharakter

- die Erarbeitung und Fortentwicklung eines neuen Entlohnungssystems.

Mittlerweile vertritt der VdDD deutschlandweit ca. 70 diakonische Unternehmen und regionale Verbände mit insgesamt mehr als 150.000 Mitarbeitenden.

#### 4. Der Dritte Weg als modernes Modell der Arbeitsrechtssetzung

Der Staat hat sein Verhältnis zu den Kirchen in den Kirchenartikeln der Weimarer Verfassung festgelegt. Die für die Begründung und Gestaltung von Dienstverhältnissen maßgebliche Garantie enthält Art. 137 Abs. 3 WRV (Richardi 1984: 1). Es heißt dort:

„Jede Religionsgesellschaft ordnet und verwaltet ihre Angelegenheiten selbständig innerhalb der Schranken des für alle geltenden Gesetzes. Sie verleiht ihre Ämter ohne Mitwirkung des Staates oder der bürgerlichen Gemeinde.“

In Artikel 140 des Grundgesetzes werden die einschlägigen Artikel rezipiert, so dass sie nach wie vor Gültigkeit besitzen. Der Rat der EKD hat in einer Richtlinie vom 8. Oktober 1976 den Gliedkirchen empfohlen, die Arbeitsverhältnisse der Mitarbeitenden im kirchlichen Dienst auf der Grundlage eines von ihm verabschiedeten Musterentwurfs eines Kirchengesetzes über das Verfahren zur Regelung der Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter im kirchlichen Dienst zu regeln. Die meisten Landeskirchen sind der Empfehlung der EKD gefolgt. Für die Ordnung und Fortentwicklung der Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer wurden Arbeitsrechtliche Kommissionen gebildet, die paritätisch aus Vertretern der Mitarbeiter im kirchlichen Dienst und Vertretern kirchlicher Körperschaften sowie anderer Träger kirchlicher und diakonischer Einrichtungen zusammengesetzt sind. Die Vertreter der Mitarbeiter werden durch die Vereinigungen, in denen eine Mindestzahl der Mitarbeiter organisiert ist, entsandt. Kommt in der Arbeitsrechtlichen Kommission kein Beschluss zustande, so wird mit der Angelegenheit ein Schlichtungsausschuss befasst, der ebenfalls paritätisch besetzt ist.

Dieses Verfahren der Arbeitsrechtssetzung, der *Dritte Weg*, ist ein modernes, weil konsensorientiertes Modell. Es ist althergebrachten Konfrontationsmodellen, wie sie herkömmlichen Tarifverträgen zugrunde liegen, weit überlegen. Mittel des Arbeitskampfes, also Streik und Aussperrung, haben hier keinen Raum. Der Dritte Weg basiert auf folgenden Prinzipien (Brisa 1987: 144 ff).

- Gleichberechtigte Partnerschaft und Verantwortung von Dienstgebern und Dienstnehmern, d.h. Kooperation und nicht Konfrontation beim Ausgleich der unterschiedlichen Interessen, weil im kirchlichen Dienst alle Beteiligten in gleicher Weise den religiösen Grundlagen und Zielsetzungen ihrer Einrichtungen verpflichtet sind.
- Parität, d.h. Anerkennung der Gleichwertigkeit und Gleichberechtigung von Dienstgebern und Dienstnehmern.
- Lohngerechtigkeit, wie sie auf evangelischer Seite direkt aus dem Wesen der Dienstgemeinschaft hergeleitet wird.
- Lösung von Konflikten im Dialog ohne Arbeitskampf (Streik und Aussperrung) einvernehmlich oder durch verbindliche Schlichtung. Die Gleichgerichtetheit der Ziele von Dienstgebern und Dienstnehmern (Integrationsprinzip) schließt es aus,

die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen durch gegenseitige Druckausübung erreichen zu wollen.

- Orientierung an den Aufgaben, die Kirche und Diakonie aus dem Gebot der tätigen Nächstenliebe erwachsen.
- Einheitlichkeit des kirchlichen Dienstes, d.h. Sicherung einheitlicher Geltung unabhängig vom jeweiligen Anstellungsträger.

Der VdDD arbeitet an einer Erneuerung des Dritten Wegs vor dem Hintergrund der aktuellen Rahmenbedingungen, ohne jedoch die Grundelemente dieses Systems der Arbeitsrechtssetzung zu verändern. Im Dritten Weg soll ein modernes Entlohnungs- und Arbeitsrechtssystem umgesetzt werden, das die immensen Probleme und Verwerfungen überwindet, die mit dem BAT, auf dessen Grundlage bis heute die Entlohnung der Mitarbeitenden erfolgt, verbunden sind.

## 5. Innovatives Entlohnungssystem

Ziel eines neuen Entlohnungssystems ist die optimale Allokation knapper Personalressourcen. Diese Ressourcen sind: Kenntnisse, motorische und sensorische Fertigkeiten, psychosoziale Fähigkeiten der Führungskräfte und Mitarbeiter, aber auch Aufmerksamkeit oder persönliche Zuwendung.

Die Knappheit der Personalressourcen resultiert aus ihren konkurrierenden Verwendungsmöglichkeiten. Deshalb kommt es darauf an, sie dort einzusetzen, wo sie am dringlichsten benötigt werden. Welche Ressourcen wo und in welchem Umfang benötigt werden, wird durch das jeweilige Zielsystem des Unternehmens angezeigt.

### 5.1 Ende des BAT

Als der BAT vor mehr als 40 Jahren eingeführt wurde, war es Ziel des Alimentsprinzips, das Auskommen der Angestellten des Öffentlichen Dienstes zu sichern und ihre politische Unabhängigkeit zu gewährleisten. Es ging auch um sozialpolitische Steuerungseffekte. Die Kernelemente des BAT sind in 40 Jahren dynamischen gesellschaftlichen Wandels fast unverändert geblieben und heute entsprechend reformbedürftig (Bretschneider et al. 1999: 243-244):

- *Bewertungs- und Entgeltstufen*: Wertigkeit von Arbeitsanforderungen und Arbeitsaufgaben
- *Lebensaltersstufen*: Stellenwert des biographischen Merkmals ‚Lebensalter‘ für die Aufgabenerfüllung. Daraus resultiert die – alle zwei Jahre – steigende Vergütung gemäß Lebensaltersstufen.
- *Bewährungsaufstieg*: Bewährungsaufstieg, also eine höhere Vergütung nach einer bestimmten Anzahl von Berufsjahren in bestimmten Arbeitsfeldern. Formal soll vor dem Bewährungsaufstieg jeweils geprüft werden, ob sich der Mitarbeitende tatsächlich bewährt hat. In der Praxis entfällt diese Prüfung meist, weil dafür griffige Kriterien im BAT fehlen.

- *Zulagen und Zuschläge für Erschwernisse*: Mit Zulagen und Zuschlägen für Erschwernisse wie Schmutz, Gefahren usw. wird angestrebt, Mitarbeitende für jene Aufgaben zu gewinnen und dort zu halten, von denen angenommen wird, dass sie überdurchschnittlich beschwerlich oder belastend sind.
- *Orts- bzw. Sozialzuschläge*: Mehrdeutig sind die teils als Orts- und teils als Sozialzuschläge bezeichneten finanziellen Zulagen für Merkmale wie Wohn- und Arbeitsort, Familienstand und Kinderzahl. Hierbei kann die Steuerungsfunktion des Entgelts darin bestehen, Personen mit bestimmten biographischen Merkmalen (verheiratet, mit Kind/ern) deshalb höher zu vergüten, weil vermutet wird, dass sich daraus positive Auswirkungen auf die Arbeit ergeben.  
Allerdings kann es bei derartigen Zulagen auch darum gehen, durch die betriebliche Vergütung bestimmte – gesellschaftliche – Wertvorstellungen zu stabilisieren.

Es wurde bereits vielfach begründet und nachgewiesen, dass der BAT, z.B. aufgrund einer Benachteiligung von jungen Mitarbeitenden oder wegen fehlender Möglichkeiten, Leistung adäquat zu honorieren, nicht mehr geeignet ist, Personalressourcen effektiv und effizient zu steuern (vgl. hierzu z. B. Hegner et al. 1999). Daher wird der Blick im Folgenden auf neue Formen der Entlohnung gerichtet.

## 5.2 *Grundentgelt und Zusatzentgelt als Elemente eines innovativen Entlohnungssystems*

Auf einer unternehmensübergreifenden Ebene muss ein neues Entlohnungssystem zwei Anforderungen erfüllen:

- Es muss gleichartige Ausgangsbedingungen schaffen.  
Dazu sind generelle, allgemeinverbindliche Regelungen erforderlich.
- Die allgemeinverbindlichen Regelungen müssen mit definierten Öffnungsklauseln kombiniert werden, deren Funktion es ist, die konkrete betriebliche Situation vor Ort zu berücksichtigen.

Aus diesen Anforderungen lassen sich mindestens *zwei Bausteine* eines Entlohnungssystems ableiten, nämlich das Grundentgelt und das Zusatzentgelt. Beide Bausteine ergänzen sich gegenseitig und sind auf das gemeinsame Ziel einer optimalen Aufgabenerfüllung vor dem Hintergrund der Anforderungen aus dem betrieblichen Umfeld ausgerichtet.

Funktion des *Grundentgelts*, das überbetrieblich nach einem differenzierten Kriterienkatalog festgelegt werden soll, ist die *Grobsteuerung der Human- und Personalressourcen* (vgl. zur Steuerungsfunktion Hegner 1999). Anders gesagt: Mit dem Grundentgelt können ausschließlich Schwerpunkte bei der Ressourcensteuerung gesetzt werden.

Die ebenfalls notwendige *Feinststeuerung* erfolgt mit zwei anderen Instrumenten: zum einen – als rein ökonomische Feinststeuerung – durch die Verhandlungen zwischen Vertretern der Dienstgeber und Dienstnehmer über die jeweilige Höhe der Tarife (Entgeltbeiträge). Zum zweiten – als organisatorische Feinststeuerung – mit Hilfe

des *Zusatzentgelts*, d.h. durch Kennziffern für Arbeits- und Betriebsergebnisse sowie durch Kriterien für eine objektivierte Beurteilung des Arbeitsverhaltens.

Die Entwicklung und Konkretisierung des neuen Entlohnungssystems durch den VdDD wurde und wird begleitet von großem Interesse anderer Wohlfahrtsverbände. Es trifft aber auch auf intensive Aufmerksamkeit bei Gewerkschaften und anderen Verbänden. In diesen Wochen beginnt die Erprobung des Systems in ausgewählten diakonischen Einrichtungen. Nach Abschluss der Pilotphase geht es um die flächen-deckende Umsetzung des Systems.

## 6. Ausblick: Komplementäre Elemente eines Entlohnungssystems

Ein innovatives Entlohnungssystem allein wird keinesfalls ausreichen, um die wertvollen Personalressourcen in die Bereiche höchster Effizienz und Effektivität zu steuern. Es bedarf zusätzlich einer Vielzahl komplementärer Elemente der Personalentwicklung (z.B. Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen) und der Organisationsentwicklung (z.B. Qualitäts- und Umweltmanagement, neue Arbeitszeitmodelle) um die Zukunft von NPU's dauerhaft abzusichern. Letztlich geht es um nicht weniger als um eine zukunftsfähige Gesamtinnovation in den Arbeitsbedingungen.

## Literatur

- Bretschneider et al. (1999): Die Freie Wohlfahrtspflege auf dem Prüfstand (VII). Abschied vom BAT – Was dann? Grundzüge eines zukunftsgerichteten Entgeltsystems. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit I, Nr. 7/99: 243-250.
- Brisa (1987): Tarifvertrag und Dritter Weg. Arbeitsrechtsregelungsverfahren der Kirchen. Regensburg.
- Degen, J. (1997): Gesellschaftlicher Wandel und Unternehmensentwicklung in der Diakonie. Mönchengladbach (Vortragsmanuskript).
- Flierl, H. (1992): Freie und öffentliche Wohlfahrtspflege. Aufbau, Finanzierung, Geschichte, Verbände. 2. Aufl. München.
- Hegner, F. (1999): Grob- und Feinsteuerung der Humanressourcen durch ein zielorientiertes Entgeltsystem. In: Personal, 8/99: 403-409.
- Hegner, F. et al. (1999): Was kommt nach dem BAT? Grundzüge eines Entgeltsystems mit Steuerungseffekten im Wohlfahrtsbereich. In: Arbeit und Sozialpolitik 7-8/99: 32-42.
- Henzler, H. A. (1999): Gesellschaftliche und ökonomische Entwicklungen als Bedingungen zukünftiger sozialer Arbeit. In: Institut für Diakoniewissenschaft (Hrsg.): Diakonie – quo vadis? Arbeitsplatz Diakonie im Spannungsfeld von Ökonomie, Ethik und Tarifpolitik. Mülheim a.d.R.: 9-17.
- Jäger, A. (1993): Diakonie als christliches Unternehmen: Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik. 4. Auflage. Gütersloh.
- Klug, W. (1999): Zurück in die Zukunft? Soziale Organisationen vor der dritten Modernisierung. In: Bayerische Wohlfahrtspflege, Nr. 1/2/99.
- Lohmann, D. (1997): Das Bielefelder Diakonie Management Modell. Gütersloh.
- Richardi, R. (1984): Arbeitsrecht in der Kirche. München.