



# 1 Stationäre Altenhilfe – Kompetenzen der Führungskräfte im Blickpunkt

*„Basisfähigkeiten im Management sind für das 21. Jahrhundert das, was Lesen und Schreiben für jeden Menschen seit dem 18. Jahrhundert sind.“*

*(Fredmund Malik)*

Führungskräfte in Einrichtungen der stationären Altenhilfe sind mehr denn je gefordert, ökonomisch zu handeln, die Arbeitsabläufe zu strukturieren und die Mitarbeiter zu bewohnerbezogenem und trägerorientiertem Verhalten zu motivieren, damit die Einrichtungen im Wettbewerb bestehen können.<sup>1</sup> Zur Verdeutlichung der unterschiedlichen Einflüsse auf die Kompetenzen der Heimleitungen werden nachfolgend die wichtigsten Problemfelder erläutert.

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit

Schon immer haben sich Menschen Gedanken über das Alter und das „Altwerden“ gemacht. Der Gedanke, im Alter in eine stationäre Pflegeeinrichtung gehen zu müssen, erschreckt Viele, denn mehr als vier Fünftel der Menschen in Deutschland wünschen sich, bei Pflegebedürftigkeit in ihrer gewohnten Umgebung wohnen bleiben zu können.<sup>2</sup> Doch mit der kontinuierlichen Zunahme von älteren und alten Menschen steigt auch die Zahl der Pflegebedürftigen und damit die Anzahl der ambulanten Dienste und stationären Einrichtungen, die sowohl von privat-gewerblichen und kommunalen Organisationen als auch von frei-gemeinnützigen Trägern angeboten werden.

Die gemeinwohlorientierten Organisationen der ambulanten und stationären Altenhilfe haben lange Zeit unter der Prämisse einer religiös motivierten „Caritas“<sup>3</sup> gut funktioniert. Mit dazu beigetragen haben u.a. die Ordensangehörigen von Diakonie und Caritas. Unter den Bedingungen einer sich säkularisierenden Welt gelingt dies, seit der Einführung der Pflegeversicherung, immer weniger, denn zusätzlich bieten privat-gewerbliche Organisationen bezahlte Dienstleistungen an. Dieser Veränderung müssen sich auch die caritativen Organisationen anpassen, die ihre Dienstleistung nunmehr unter Arbeitsmarktbedingungen anbieten müssen. Einerseits wird es zunehmend schwieriger, Menschen für das bürgerschaftliche Engagement zu begeistern, und andererseits verlangt die zunehmende Professionalisierung und Erweiterung der

---

<sup>1</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird auf eine ausgewiesene weibliche oder männliche Form der Personenbezeichnung verzichtet. Wenn nichts anderes angegeben, beziehen sich die Begriffe jeweils auf beide Geschlechter. In dieser Arbeit werden synonym für den Begriff Führungskräfte die Begriffe Heimleitung/Heimleiter oder Einrichtungsleitung/Einrichtungsleiter verwendet.

<sup>2</sup> Vgl. Dittmann (2008), S. 2.

<sup>3</sup> Caritas im Sinne von Nächstenliebe.



medizinischen Bereiche entsprechend ausgebildetes Fachpersonal, da eine weitgehend ehrenamtliche Tätigkeit nicht mehr ausreichend ist. Daher sind die Träger der kirchlichen Wohlfahrtsverbände<sup>4</sup> gefordert, sich der Marktsituation anzupassen und im Bereich der Einrichtungen der stationären Altenhilfe ihre Konzepte und Angebote zu überdenken. Letztlich wirft die Auseinandersetzung mit dem Thema Alter zunehmend auch für Politiker, Unternehmen und Interessensverbände brisante Fragen, wie bspw. zur Finanzierung, auf.

Im Folgenden werden wichtige Veränderungen im Bereich der Altenhilfe skizziert, die durch interne und externe Veränderungen Einfluss auf die Trägerorganisationen und damit auch auf die Kompetenzen der Führungskräfte nehmen. Der in dieser Arbeit erläuterte soziologische Neo-Institutionalismus sieht einen starken externen Einfluss auf die Unternehmen und wertet die Legitimität einer NPO als notwendigen Faktor für das Überleben im Wettbewerb.<sup>5</sup>

Auf dem Markt bieten verschiedene Trägerstrukturen wie private Träger als For-Profit-Organisationen (FPOs), kommunale Träger (Städte, Landkreise) und Nonprofit-Organisationen (NPOs<sup>6</sup>) ihre Dienstleistungen an. NPOs sind im Hinblick auf eine wirtschaftliche Führung ihrer Einrichtungen in besonderem Maße gezwungen, ihre Marketingaktivitäten und ihr Tätigkeitsfeld an For-Profit-Unternehmen anzunähern.<sup>7</sup> Vorliegende Arbeit konzentriert sich auf NPOs und greift als konkreten Untersuchungsgegenstand die stationären Einrichtungen der Altenhilfe im Verbund der Diakonie Bayern heraus. Es wird in Wohlfahrtsverbänden viel von Kompetenzen gesprochen, die von Leitungskräften stationärer Altenhilfe-Einrichtungen erwartet wird, um den weitreichenden Veränderungen durch externe und interne Einflüsse gerecht zu werden.

*Zwei zentrale Fragen* werden von den NPOs im Hinblick auf die Zukunftssicherung der stationären Einrichtungen diskutiert.

(1) Wie wirkt sich die *demografische Entwicklung* auf die Nachfrage in Pflegeheimen aus?

Die Einführung der gesetzlichen Pflegeversicherung in den 1990-er Jahren und die damit beabsichtigte Öffnung des Altenhilfemarkts für kommerzielle Träger führte in den Folgejahren zu einer zunehmenden Wettbewerbssituation, die bis heute anhält.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Hierzu zählen sechs Wohlfahrtsverbände: Deutscher Caritasverband, Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Deutschland, Deutsches Rotes Kreuz, Arbeiterwohlfahrt, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu exemplarisch: Rowan (1982); Walgenbach/Beck (2003); Koch (2009).

<sup>6</sup> Aus der in der Praxis vorkommenden Mehrzahl möglicher Schreibweisen wird in dieser Arbeit die sich allgemein durchsetzende Form NPOs bzw. das Akronym NPO gewählt. Zur besseren Lesbarkeit erfolgt die Umsetzung des Plurals des Akronyms durch ein angehängtes „s“.

<sup>7</sup> Vgl. Salamon/Anheier (1999), S. 35.

<sup>8</sup> Vgl. Moos/Klug (2009), S. 101.



Ein damit zusammenhängender Aspekt ist die neue Beschäftigungsverordnung für Haushaltskräfte der Europäischen Union (EU), deren Auswirkung noch nicht abzusehen ist, und die von den Führungsgremien aller Wohlfahrtsverbände kritisch hinterfragt wird. Sie sieht seit Dezember 2009 vor, dass preisgünstige Haushaltshilfen aus den osteuropäischen Staaten<sup>9</sup> auch „kleinere Pfl egetätigkeiten“<sup>10</sup> ausüben dürfen.<sup>11</sup> Dies könnte zur Folge haben, dass aufgrund der evtl. niedrigeren Kosten Betroffene die häusliche Pflege bevorzugen und auf einen Aufenthalt im Pflegeheim verzichten. Die Politik unterstützt das Prinzip „ambulant vor stationär“, das jedoch bislang in der Praxis keine gravierenden Auswirkungen zeigt, denn für die Pflegekassen ist ein Aufenthalt im Pflegeheim nach wie vor kostengünstiger als die ambulante Versorgung.<sup>12</sup>

Es ist davon auszugehen, dass bis zum Jahr 2020 das Anwachsen der Gruppe der über 80-Jährigen um ca. 4 Prozent, und die dadurch zunehmende Notwendigkeit einer hochspezialisierten Pflege, für eine verstärkte Nachfrage in Pflegeheimen aller Anbieter sorgen wird. Bereits heute leben in den Einrichtungen der stationären Altenhilfe überwiegend schwerstpflegebedürftige Menschen im Durchschnittsalter von 82 Jahren, wobei zwei Drittel aller Bewohner über 79 Jahre alt sind.<sup>13</sup> Zu beachten ist aufgrund des zunehmend hohen Alters auch die immer kürzer werdende Verweildauer in den Einrichtungen, die aufgrund eines schnelleren und häufigeren Wechsels der Bewohner zu einer Mehrbelastung der Mitarbeiter beiträgt (vgl. Kapitel 2.3.1.3). Der Anstieg der Versorgungskapazität der Einrichtungen führt bundesweit zu einer geringeren Auslastung. Offensichtlich ist das Angebot größer als die Nachfrage, denn die Auslastung der Plätze lag 2009 bei nur 86 Prozent.<sup>14</sup> Die Auslastungsprobleme sind regional unterschiedlich und führen zu einem verschärften Wettbewerb unter den Einrichtungen.

Um diesem Dilemma zu begegnen, wird versucht, mit neuen Wohnformen der veränderten Anspruchshaltung der Bevölkerung und den sich verändernden Bedingungen in Pflege und Betreuung Rechnung zu tragen.<sup>15</sup> Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales initiierte im Jahr 2000 in Zusammenarbeit mit dem Kuratorium Deutsche Altershilfe die vierte Generation von Altenpflegeheimen. Diese als „stationäre Hausgemeinschaften“ bezeichneten Wohnformen werden nun verstärkt als Al-

---

<sup>9</sup> Hierzu gehören die Länder Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Slowakei, Slowenien, Tschechien und Ungarn.

<sup>10</sup> Dieser Begriff ist im Gesetz nicht näher definiert.

<sup>11</sup> Vgl. 3. BeschVÄndV. vom 18.12.2009: Geltung ab 24.12.2009, BGBl. I S. 3937 (Nr. 80).

<sup>12</sup> Vgl. § 43 Abs.1 SGB XI; Die bayerische Staatsregierung unterstützte die Gesetzgebung durch die Förderung von 2.000 ambulanten Pflegeeinrichtungen. Bayerische Staatsregierung (2008), [www.stams.bayern.de](http://www.stams.bayern.de).

<sup>13</sup> Vgl. Schneekloth (2006), S. 11.

<sup>14</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2011a), S. 19.

<sup>15</sup> Vgl. Rester/Stellwag/Seeberger (2008), S. 1; Tesch-Römer/Wurm (2006), S. 385 ff.



ternative zum konventionellen Pflegeheim angeboten.<sup>16</sup> Das „Neuartige“ ist die Unterbringung von Pflegebedürftigen in Wohngruppen mit 10-15 Bewohnern, in denen die Gestaltung und Aufrechterhaltung eines am Alltag orientierten Lebens im Vordergrund stehen.<sup>17</sup>

(2) Welche *Maßnahmen der Personalentwicklung* sind notwendig? Von entscheidender Bedeutung für die Akzeptanz der Pflegeheime von Wohlfahrtsverbänden werden die Maßnahmen zur Personalentwicklung<sup>18</sup> seitens der Organisationen zur Deckung ihres Personalbedarfs sein.<sup>19</sup> Der Schwerpunkt der Personalpolitik muss auf der Gewinnung von qualifiziertem Personal liegen, um nicht nur die Pflegequalität zu sichern, sondern auch um die gesetzlich vorgeschriebene Quote von 50 Prozent Fachkräfte einer Einrichtung einhalten zu können.<sup>20</sup> Der Mangel an Fachkräften ist auch in den Pflegeberufen gravierend. Studien prognostizieren weiter steigende Zahlen, die jedoch durch eine längere Verweildauer im Beruf gemindert werden könnten.<sup>21</sup> Problematisch sind auch die, in vielen Organisationen fehlenden Strukturen der Personalentwicklung, die sich auch auf die Gewinnung von Pflegekräften erschwerend auswirken.

Ein weiterer, externer Faktor ist die *Gesetzgebung*, die über Regelungen und Verordnungen Einfluss auf die Versorgungsqualität in Pflegeheimen und somit auch auf das operative Management nimmt.<sup>22</sup> Damit sollen Defizite in der Pflege und Betreuung überwunden werden bzw. gar nicht erst entstehen. Träger von Einrichtungen müssen diese Versorgungsqualität sicherstellen, verbessern und weiterentwickeln. Die hohen qualitativen Anforderungen an die Führungskräfte beeinflussen das operative Management in Einrichtungen der stationären Altenhilfe zusätzlich. Die Einrichtungsleitungen müssen einerseits die gesetzlichen Vorgaben und Verfahrensanweisungen einhalten und zum anderen gleichermaßen den Erwartungen der Kunden<sup>23</sup> sowie denen der Träger von stationären Einrichtungen gerecht werden.

<sup>16</sup> Das traditionelle „Alters- bzw. Altenheim“ wird heute in Form des sog. Betreuten Wohnens oder Seniorenwohnens, in dem die älteren Menschen bei Bedarf Betreuungsleistungen abrufen können, angeboten.

<sup>17</sup> Vgl. Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (2004), S. 5.

<sup>18</sup> Breisig betont, dass Maßnahmen der Personalentwicklung, im Sinne einer Potenzialerweiterung, auf eine zielorientierte Kompetenzerweiterung ausgerichtet sein müssen. Vgl. Breisig (2005), S.255 f.

<sup>19</sup> Vgl. Prezewowsky (2007), S. 382 ff.

<sup>20</sup> Diese Quote wird an Hand des Personalschlüssels berechnet. Vgl. Kunz/Butz/Wiedemann (2004), S. 508 ff. [HeimPersV. (Kommentar), §§ 5, 6.]. Für Bayern ist seit 01.09.2011 die Ausführungsverordnung des Pflege- und Wohnqualitätsgesetzes (AVPfleWoqG) vom 27.07.2011 an Stelle des Heimgesetzes zuständig.

<sup>21</sup> Vgl. Afentakis/Maier (2010), www.destatis.de. Die Autoren warnen in ihrem Aufsatz vor einem Fachkräftemangel in der Pflege, der im Jahr 2025 ca. 64 Tsd. Personen betragen könnte.

<sup>22</sup> Dazu gehören insbesondere das seit 01.07.2009 in Kraft getretene Pflege-Qualitätssicherungsgesetz, die neue Gesetzgebung zur Patientenverfügung, das neue Pflege- und Wohnqualitätsgesetz, sowie die Hygieneverordnung.

<sup>23</sup> Unter der Bezeichnung Kunden sind sowohl Interessenten, Bewohner und Angehörige als auch Mitarbeiter und Lieferanten zu verstehen.



Der zunehmende Wettbewerb mit privaten Anbietern sowie weitere externe Einflussfaktoren, wie wachsende Anforderungen der sozialen und rechtlichen Umwelt sowie steigende Personal- und Sachkosten, aber auch das schwierige Umfeld der Personalpolitik als interner Faktor, zwingen Wohlfahrtsverbände zum Umdenken. Die Konkurrenzfähigkeit der kirchlichen Träger wird künftig davon abhängen, in wie weit sie ihre religiös motivierten ethischen Werte, die mit dem Pflegeangebot verknüpft sind, mit einer notwendigen Kundenorientierung verbinden wollen und können. Die ständig wachsenden Ansprüche an die Ausstattung der Einrichtungen mit Pflegehilfsmitteln, und die Betreuung der Pflegebedürftigen erfordern höchste Anstrengungen im wirtschaftlichen Verhalten unter gleichzeitiger Wahrung der Interessenslagen der hilfebedürftigen Menschen. Werte und Richtlinien sind als Philosophie der NPO in deren Leitlinien festgelegt und für alle Mitarbeiter verbindlich. Ein Problem ist, dass der Status der Gemeinnützigkeit Organisationen zu gemeinwohlorientiertem Handeln verpflichtet und deren wirtschaftliches Gewinnstreben zugleich ausschließt. Dennoch müssen Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu anhalten, strukturiert und wirtschaftlich zu arbeiten, um auf dem Markt zu bestehen und die Effizienzkriterien des Trägers zu erfüllen.

Die Legitimität eines Wohlfahrtsverbandes, und damit das Bestehen im Wettbewerb, sind abhängig von den Kompetenzen und der Autorität der Heimleitungen, die ihren Einfluss auf die Mitarbeiter ausüben. Wegen stetig steigender Anforderungen sind lebenslanges Lernen und eine hohe Anpassungsfähigkeit unabdingbar. Die Träger müssen ihre Führungskräfte dahingehend motivieren, sich mit Neuerungen auseinanderzusetzen, diese anzunehmen und in Einklang mit ihren bestehenden Erfahrungen in die Organisation einzubringen.<sup>24</sup>

Die Förderung der Führungskräfte in stationären Einrichtungen nimmt durch eine berufliche *Kompetenzentwicklung* eine wichtige Schlüsselfunktion in den Organisationen ein. Die breite Palette von Finanz-, Marketing- und Wissensmanagement bis hin zu Strategien in der Personalführung und einem systematischen und konsequenten Qualitätsmanagement führt zu einer stetig steigenden Komplexität der Führungsaufgaben und damit zu einem wachsenden Qualifizierungsbedarf der Führungskräfte.<sup>25</sup> Insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, verbunden mit einer überdurchschnittlichen Fluktuations- und Krankheitsquote im Pflegebereich, ist eine Führungsqualität gefragt, die die Motivation und Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördert

---

<sup>24</sup> Vgl. Staudt/Frieling (1994), S. 12 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Friz/Hanselmann (2010), S. 81.



und damit die Grundlage für deren Leistungsfähigkeit sowie Qualität in der Pflegearbeit schafft.<sup>26</sup>

Es gibt bislang keine empirische Untersuchung eines Wohlfahrtsverbandes, die explizit Kompetenzen von Einrichtungsleitungen untersucht, denn vorgenannte Herausforderungen benötigen zu ihrer Bewältigung besondere Kompetenzen. Als Instrument der Personalentwicklung trägt die Kompetenzerfassung zu einer zielgerichteten und nachhaltigen Stärkung der Potenziale von Führungskräften bei.<sup>27</sup>

*Zielsetzung* dieser Arbeit ist die theoretisch konzeptionelle Aufarbeitung und empirische Erfassung der Kompetenzen von Führungskräften in Einrichtungen der stationären Altenhilfe. Im Rahmen einer Kontrastanalyse zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung im Hinblick auf die Kompetenzen, werden die unterschiedlichen Einschätzungen erarbeitet und Kompetenzdefizite der Führungskräfte identifiziert. Diese dienen dann als Grundlage für Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Kompetenzen. Als Führungskräfte stehen die Heimleitungen der Pflegeeinrichtungen des Diakonischen Werkes Bayern e.V. im Fokus, die im Rahmen ihrer beruflichen Position verantwortlich sind für ein bis maximal drei Pflegeheime mit unterschiedlichen Belegungskapazitäten. Die Einrichtungsleitungen unterstehen meist dem Vorstand bzw. Geschäftsführer der Trägerorganisation. Die Fremdeinschätzung wird durch Pflegefachkräfte vorgenommen, die nach dem Stichprobenprinzip ausgewählt wurden.

## 1.2 Stand der Forschung

Die *Literaturrecherche* zeigt, dass hinsichtlich der primär fokussierten inhaltlichen und konzeptionellen Zugänge im Bezug zu dem hier im Mittelpunkt stehenden Thema *Management in NPOs* zahlreiche Untersuchungen erschienen sind. Verschiedene Autoren befassen sich mit dem Zusammenhang zwischen Staat, Gesetzgebung und Führung der Gesamtorganisation sowie mit den notwendigen ökonomischen Veränderungen auf dem Weg in die Sozialwirtschaft, wobei die Zukunftssicherung der Wohlfahrtsverbände im Vordergrund steht (vgl. Kapitel 2.3.1)<sup>28</sup>. Bemerkenswert sind die Beiträge zum *Managerialismus* in NPOs und zur Verbetriebswirtschaftlichung von Nonprofit-Organisationen, da diese Wohlfahrtsverbände in der Pflicht stehen, Mission und Ökonomisierung zu verbinden.<sup>29</sup>

Mit Blick auf eine zukunftsorientierte Personalentwicklung sehen zahlreiche Untersuchungen die Notwendigkeit einer Ausgestaltung der *Arbeitsbedingungen*, wobei insbesondere auf die psychologischen Belastungen Pflegenden durch Veränderungen

<sup>26</sup> Vgl. Goesmann/ Nölle (2009). Die Studie von Behrens, Horbach und Müller zeigt, dass die Verweildauer von 50 Prozent der Pflegekräfte in der Altenhilfe mit 3,5 Jahren wesentlich unter der von Krankenpflegekräften liegt. Vgl. Behrens/Horbach/Müller (2009), S. 29 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Rausch et al. (2001); Naquin/Holton (2003); Scholz (1999).

<sup>28</sup> Vgl. hierzu exemplarisch: Tiebel (2006); Dahme/Kühnlein/Wohlfahrt (2008); Moos/Klug (2009).

<sup>29</sup> Vgl. Leitner et al. (2008); Maier/Brandl (2008), [www.business-research.org](http://www.business-research.org).



der Arbeitszeitgestaltung eingegangen wird.<sup>30</sup> Es zeigt sich in der täglichen Praxis, dass Führungskräfte mit hohen sozialen Kompetenzen eher in der Lage sind, auf die Auswirkungen spezifischer Arbeitssituationen so zu reagieren, dass ihre Mitarbeiter mit den unterschiedlichen Belastungen besser umgehen können.

Marktforschungsunternehmen untersuchen und vergleichen die strukturellen und personellen Bedingungen von Alten- und Pflegeheimen.<sup>31</sup> Deren Ergebnisse, bspw. über die Belegungs- und Auslastungssituation der unterschiedlichen Träger, beziehen sich auf einzelne Länder oder Kommunen und erlauben den Trägern wichtige Rückschlüsse auf die eigene Marktsituation und den Wettbewerb (vgl. Kapitel 2.3). Forschungsarbeiten aus der jüngsten Vergangenheit befassen sich ganz allgemein mit der Zukunftsorientierung von Wohlfahrtsverbänden und stellen Wettbewerbsorientierung und optimiertes Führungsverhalten in den Fokus. Weiterhin liegen Arbeiten zu Arbeitsprozessen in der Pflege und praxisorientierte Studien zum Management vor.<sup>32</sup>

In den Arbeiten, die sich mit der *neo-institutionalistischen Perspektive* verschiedener Unternehmen und auch von Bildungseinrichtungen befassen, sind die unterschiedlichen internen und externen Einflüsse, wie soziale Regeln und Erwartungen, die als Institutionen bezeichnet werden und auf Organisationen einwirken, von Bedeutung. Diese Faktoren sind notwendige Auslöser zur Veränderung von organisationalen Strukturen, deren Möglichkeiten aufgrund vorgegebener Handlungsspielräume und Erwartungen aber eher begrenzt sind.<sup>33</sup>

Der Themenbereich *Kompetenzen* ist ebenfalls Schwerpunkt zahlreicher Untersuchungen. Aus der Vielzahl der Definitionen werden nur die, für diese Arbeit wesentlichen Erklärungsansätzen genannt. Verschiedene Autoren sehen einen Zusammenhang zwischen der Arbeitssituation und der Ausprägung von Kompetenzen. Deren Ausweitung, und damit auch die erweiterten Handlungsspielräume der Führungskräfte durch die Einräumung einer größeren Selbstständigkeit, wirken sich offensichtlich positiv auf die Entwicklung der sozialen Kompetenzen und damit auch auf die Selbstsicherheit der Mitarbeiter aus.<sup>34</sup> Interessant sind im Zusammenhang mit der Fragestellung dieser Arbeit die Arbeiten zur Klassifizierung von Kompetenzen, die sich dezidiert mit der Aufteilung in Fach- und Methodenkompetenz, sowie in soziale und personale Kompetenz auseinandersetzen (vgl. Kapitel 3.3).<sup>35</sup> Weitere Veröffent-

---

<sup>30</sup> Vgl. hierzu exemplarisch: Meifort (1991); Sohr (2005); Schneekloth (2000); Zimmer (1998); Coburger (2009).

<sup>31</sup> Vgl. Heinzelmann (2004); Berger/Zimber (2004); GEK–Gmünder Ersatzkasse (2010); Augurzky/Krolop/Menniken (2011).

<sup>32</sup> Vgl. Heinlein (2003); Hofpointner (2008); Göpfert-Divivier/Mybes/Igl (2006); Müller (2008).

<sup>33</sup> Vgl. hierzu exemplarisch: Zimmer/Priller (2007); Birkhölzer (2004); Greiling (2009); Wex (2004); Wiese (2007).

<sup>34</sup> Vgl. hierzu exemplarisch: Wall/Clegg (1981); Friedrich/Lantz (1996); Adrisani/Nestel (1976).

<sup>35</sup> Vgl. hierzu exemplarisch: Kauffeld/Frieling/Grote (2002); Sonntag (2006).



lichungen befassen sich mit der konzeptuellen Erstellung, Messung und Evaluation der Kompetenzen.<sup>36</sup> Im Bereich der Kompetenzmodelle zeigen Studien, dass zahlreiche Unternehmen verschiedene Kompetenzebenen innerhalb der Personalwirtschaft berücksichtigen.<sup>37</sup>

In der Gesamtbetrachtung der vorliegenden Arbeiten zeigt sich, dass keine Studien über die Auswirkungen von externen und internen Einflüssen auf die Kompetenzen von Führungskräften in den Einrichtungen der stationären Altenhilfe von NPOs vorliegen. Diese Arbeit schließt somit eine Lücke, indem sie interne und externe Einflussfaktoren auf die Führungskompetenz ermittelt, eine Analyse von Kompetenzen der Führungskräfte durchführt und Handlungsempfehlungen zur Kompetenzentwicklung ausspricht.

Da die Forschung über Kompetenzen bei Führungskräften in stationären Einrichtungen der Altenhilfe offensichtlich noch ganz am Anfang steht, werden nachfolgend Forschungsfragen und keine Hypothesen formuliert.<sup>38</sup>

Inhaltlich lassen sich folgende *Forschungsfragen* ableiten:

Welche Kompetenzen sind bei Führungskräften in Einrichtungen der stationären Altenhilfe erforderlich und vorhanden, damit diese ihren Arbeitsauftrag, der internen und externen Einflüssen unterliegt, unter Wahrung der Mission ihres Trägers erfüllen können? Wie beurteilen Führungskräfte ihre eigenen Kompetenzen und Pflegefachkräfte diejenigen ihrer Heimleitungen, und welche Unterschiede ergeben sich in der Kontrastanalyse zwischen den Fremdeinschätzungen und den Selbsteinschätzungen der Führungskräfte?

Daraus ergeben sich folgende Unter-Fragestellungen:

- Welche internen und externen Bedingungen wirken sich auf Anforderungen aus, die von den Trägern an die Führungskräfte in der stationären Altenhilfe gestellt werden?
- Welche persönlichen und organisationsbezogenen Anforderungen stellen die Wohlfahrtsträger an Führungskräfte, und welche Kompetenzen werden von diesen erwartet, damit ihnen die Verantwortung für eine Einrichtung übertragen werden kann?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen den Dimensionen des neo-institutionalistischen Ansatzes und den Kompetenzen?

---

<sup>36</sup> Vgl. Arbeitsgruppe „Kompetenz für die Personalentwicklung“ (2009); North (2003), S. 200 ff.; Kauffeld/Grote/Frieling (2003), S. 261 ff.; Erpenbeck/Rosenstiel, v.(2003); Walkenhorst et al. (2009).

<sup>37</sup> Vgl. Cooper (2000); Dubois (1998).

<sup>38</sup> Vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper (2011), S. 27.





- Wie schätzen Führungskräfte ihre eigenen Kompetenzen ein, und wie variieren diese Beurteilungen nach persönlichen und organisationsbezogenen Rahmenbedingungen?
- Wie schätzen die Pflegefachkräfte die Kompetenzen ihrer Heimleitungen ein, wie variieren diese Beurteilungen nach persönlichen und organisationsbezogenen Rahmenbedingungen und welche Kompetenzen werden als bedeutend eingestuft?
- Bei welchen Kompetenzen lassen sich unterschiedliche Einschätzungen von Führungskräften und Pflegefachkräften feststellen?
- Welche Themenschwerpunkte werden als Schwächen identifiziert und sollten daher in einer Weiterbildung zur Kompetenzverbesserung für Führungskräfte in stationären Einrichtungen der Altenhilfe zum Tragen kommen?

### 1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit baut das analytische Vorgehen auf einer mehrstufigen Sequenz auf: nach der Literaturrecherche und der Vorstellung des konzeptionellen Bezugsrahmens werden zunächst die, von den Trägerorganisationen erstellten, Anforderungsprofile ausgewertet. Auf dieser Grundlage werden dann die Items für den Fragebogen der Selbst- und Fremdeinschätzung zusammengestellt. Zunächst werden mit einer schriftlichen Befragung zu einer Selbsteinschätzung Aspekte zur Fach- und Methodenkompetenz, zur sozialen Kompetenz, zur persönlichen Kompetenz sowie zur Führungskompetenz von Einrichtungsleitungen erfasst, analysiert sowie besonders stark oder schwach ausgeprägte Kompetenzen aufgedeckt. In einer zweiten Untersuchung mit demselben Fragenkatalog, der in wenigen Bereichen abgeändert wurde, werden Pflegefachkräfte zu ihren persönlichen und organisationalen Bereichen sowie zu ihrer Einschätzung der Kompetenzen der, für sie zuständigen, Heimleitungen befragt. Der Vergleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung, die Analyse der Ergebnisse und das Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen sollen mit einer abschließenden Empfehlung zur Kompetenzentwicklung einen Beitrag zur Kompetenzoptimierung der Einrichtungsleitungen leisten.

Im Anschluss an das einleitende *1. Kapitel* thematisiert *Kapitel 2* zunächst Entwicklung, Ziele und Bedeutung von Nonprofit-Organisationen. Danach werden die beeinflussenden Faktoren der zunehmenden Pflegebedürftigkeit untersucht, und ein Überblick über Bedingungen und Entwicklungen in Einrichtungen der stationären Altenhilfe aufgrund von internen und externen Einflussfaktoren gegeben. Diese Rahmenbedingungen beeinflussen in hohem Maße die Kompetenz der Führungskräfte. Es wird bewusst in der Arbeit nicht auf gerontologische Ansätze eingegangen, da deren Erörterung die vorliegende Thematik unzulässig ausweiten würde.



Autoren dieses Kapitels sind u.a. zur *Geschichte der NPOs*: Anheier (2007), Anheier/Seibel (2001), Zimmer/Priller (2004, 2007); zum *Management und den Grundlagen von NPOs*: Badelt/Meyer/Simsa (2007), Bruhn (2009), Schwarz (2001); zur *gesellschaftlichen Stellung und Mission*: Dahme/Kühnlein/Wohlfahrt (2008), Friz/Hanselmann (2010), Horak/Heimerl (2007) und Priller/Zimmer (2001); zur *Wohlfahrtspflege*: Dathe/Kistler (2004), Fleßa/Städler-Mach (2005), Frerk (2005) und Mulot (2011); zum Themenbereich Altern: Backes/Clemens (2003), Kohli (2000) und Tews (1994).

Im ersten Teil des 3. Kapitels wird die Funktion der Führungskräfte in Einrichtungen der stationären Altenhilfe diskutiert. Hierbei geht es um Führungspositionen aber auch um die Möglichkeiten der Einflussnahme. Wichtige Autoren hierbei sind: Comelli/v. Rosenstiel (2001), French/Raven (2001), Frey (1997), Malik (2006), Meyer-Raven (1996), Neuberger (2002) und Schneider/Thuring/Ruthemann (2011).

Im darauf folgenden Teil 3.2 wird die Forschungsperspektive des neo-institutionalistischen Ansatzes vorgestellt, der mit zu den wichtigsten Erklärungsmodellen für die Analyse von NPOs zählt. Er thematisiert die Interdependenzen zwischen Organisationen und der auf sie einwirkenden Umwelt, die auf vielfältige Weise die Arbeitsabläufe und formalen Strukturen der NPOs beeinflussen. Von Bedeutung ist dabei das Drei-Säulen-Modell. Es bestimmt mit der regulativen, der normativen und kulturell-kognitiven Dimension den Charakter von Einrichtungen der stationären Altenhilfe, die mit formalen Strukturen Arbeitsabläufe regeln und Akteure einbinden.

Die wichtigsten Autoren dieses Kapitels, die eine theoretische Basis für den soziologischen Neo-Institutionalismus geschaffen haben, sind: DiMaggio/Powell (1983, 1991), Meyer/Rowan (1977), Zucker (1977, 1991) sowie die frühen Beiträge von Scott (1983). Ihre Überlegungen waren u.a. die Grundlage für ein Forschungsprogramm, das sich auf die politischen und wirtschaftlichen Organisationen konzentrierte, und dessen Ergebnisse der Weiterentwicklung des theoretischen Rahmens des Neo-Institutionalismus dienen.<sup>39</sup> Die Verbindung des Neo-Institutionalismus mit der Organisationstheorie zeigen insbesondere: Jörges-Süß/Süß (2004), Scott (1995, 1998, 2001, 2008), Walgenbach (2006) und Walgenbach/Meyer (2008), Senge (2011) analysiert den Neo-Institutionalismus und liefert mit ihrer Definition von Institutionen einen praxis-orientierten Handlungsrahmen.

Das anschließende Kapitel 3.3 widmet sich in sekundäranalytischer Vorgehensweise der Annäherung an die erforderlichen Kompetenzen von Führungskräften in Einrichtungen der stationären Altenhilfe. Werte, Grundhaltungen und Kompetenzen gewinnen im persönlichen Umfeld und in der Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung. Es ist speziell in Bezug auf Einrichtungen der stationären Altenhilfe davon auszugehen,

---

<sup>39</sup> Vgl. Schaefers (2002), S. 837.



dass diese sich aufgrund der demografischen Entwicklung insbesondere in den nächsten Jahren und Jahrzehnten zu einem der wachstumsstärksten Märkte entwickeln werden. Daher ist es notwendig, dass die Organisationen den sich verändernden Strukturen anpassen. Das bedeutet, dass die Erwartungen der Umwelt die Anforderungen an Führungskräfte verändern, die somit ihre Kompetenzen im Rahmen von Lernprozessen den neuen Herausforderungen angleichen müssen.<sup>40</sup> Basis von strukturellen Optimierungsmaßnahmen der Einrichtungen sollten empirisch gesicherte Befunde sein, die als Entscheidungshilfen genutzt werden können. Im Fokus dieses Kapitels stehen die Fragen nach der Ausprägung der Fach- und Methodenkompetenz, nach dem Umfang und dem Einsatz der sozialen Kompetenz, nach dem Bewusstsein der persönlichen Kompetenz und nach der Art der Führungskompetenz. Dazu werden zunächst, ausgehend vom historischen Kompetenzbegriff, die für das Verständnis von Kompetenzen von Führungskräften in den Pflegeheimen notwendigen Begriffe erläutert. Die nachfolgende Abgrenzung zwischen Kompetenz und Qualifikation leitet über zur Identifizierung der Schlüsselkompetenzen und einer Darstellung der vier Kompetenzdimensionen, die Gegenstand der empirischen Untersuchung sind. Dieses Kapitel schließt mit der Konzeption eines konzeptionellen Bezugsrahmens, dem der neo-institutionalistische Ansatz zugrunde gelegt wird. Wichtige Autoren dieses Kapitels in Bezug auf den kompetenztheoretischen Diskurs sind McClelland (1973), Weber (1972) und Weinert (2001, 2004). Für die Erarbeitung der Kompetenzen werden die Arbeiten u.a. von folgenden Autoren recherchiert: Erpenbeck/v. Rosenstiel (2003, 2007), Heyse (2009), Kanning (2003, 2007), Nerdinger/Blickle/Schaper (2011), North/Reinhart (2005) und Sonntag (2006).

*Kapitel 4* bildet den sozialempririschen Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit. Zunächst erfolgt ein Überblick über das Untersuchungsdesign mit der Auswahl der Untersuchungsinstrumente und der Erläuterung der Methodik der Selbst- und Fremdeinschätzung. Danach werden die Untersuchungsmethoden wie Neben- und Hauptkriterien sowie die, in der Untersuchung angewendeten, univariaten, bi- und multivariaten Methoden beschrieben. Anschließend wird die Erstellung des Anforderungsprofils vorgestellt, das die Grundlage, der im nächsten Abschnitt besprochenen schriftlichen Befragung zur Selbsteinschätzung der Kompetenzen, bildet. Hierbei werden sowohl die Entwicklung als auch inhaltliche Ausrichtung und Itemformulierungen im Hinblick auf eine Zuordnung zum neo-institutionalistischen Ansatz besprochen. Ausführlich werden die statistischen Befunde zur Selbst und Fremdeinschätzung vorgestellt und analysiert. Abschließend werden die Ergebnisse der Kontrastanalyse zur Selbst- und Fremdeinschätzung der Kompetenzen der Führungskräfte interpretiert.

---

<sup>40</sup> Vgl. Lang-von Wins (2003), S. 590 ff.



Das 5. *Kapitel* beschreibt eine Handlungsempfehlung zur arbeitsplatznahen Kompetenz-Weiterentwicklung der Führungskräfte in Einrichtungen der stationären Altenhilfe. Zunächst wird die Notwendigkeit einer betrieblichen Weiterbildung erläutert. Danach wird das Modell des selbstgesteuerten Lernens vorgestellt. Der folgende Abschnitt über die kompetenzförderliche Lernkultur beschreibt die persönlichen und institutionellen Voraussetzungen. Anschließend wird die Durchführung eines Lernprojektes nach dem „Career-Related-Continuous-Learning“ beschrieben. Die Möglichkeiten zur Evaluation von Lernprojekten schließen dieses Kapitel ab. Zur Erarbeitung der theoretischen Grundlagen, die für ein praxistaugliches Konzept notwendig sind, werden vor allem folgende Beiträge recherchiert: Arnold/Gómez/Tutor(2006), Erpenbeck/Sauter (2008), Herold/Herold (2011), Kauffeld (2006, 2009, 2010, 2011), Kauffeld/Grote/Frieling (2009), Loebe/Severing/(2008), London/Smither (1999), Mandl/Krause( 2001) sowie Schaper/Mann/Hochholdinger (2009).

Die Arbeit schließt in *Kapitel 6* mit der Diskussion und einem Ausblick über weitere forschungsrelevante Themen ab.



## 2 Die Bedeutung der Nonprofit-Organisationen in der stationären Altenhilfe

Die folgenden Kapitel 2.1 bis 2.3 befassen sich mit der allgemeinen Entwicklung und Bedeutung von NPOs. Ausgangspunkt dieses Kapitels sind die besonderen Merkmale und die Systematik von Nonprofit-Organisationen. Die Darstellung der Wohlfahrtsorganisationen, ihr Bezug zur demografischen Entwicklung und zur stationären Altenhilfe sowie die Beschreibung der gesellschaftlichen und ökonomischen Stellung von Pflegeheimen leiten zum nächsten Abschnitt über. In Kapitel 2.4 werden die internen Einflussfaktoren und in Kapitel 2.5 die externen Einflussfaktoren diskutiert. Abschließend werden spezifische Forschungsergebnisse vorgestellt.

### 2.1 Geschichtliche Entwicklung, Ziele und Bedeutung der Nonprofit-Organisationen

NPOs haben ihre modernen Wurzeln im 19. Jahrhundert, als die bürgerliche die ständische Gesellschaft<sup>41</sup> ablöste. Ende des 19. Jahrhunderts etablierten sich in Deutschland freiwillige Vereinigungen und verkörperten die bürgerlichen Ideale von Freiheit und Demokratie.<sup>42</sup> Zusammen mit den Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts vermischten sie sich mit Zünften, Gilden und kirchlichen Stiftungen. Mit dieser Vermengung ist bis heute die „[...] charakteristische **politisch-institutionelle Kompromissstellung** des Nonprofit Sektors in Deutschland verbunden“<sup>43</sup> [Hervorhebung im Original]. Diese zeigt sich in der Abhängigkeit der Einrichtungen der stationären Altenhilfe von den Kostenträgern (wie Pflegekassen und Sozialhilfeträger) und den politischen Entscheidungsgremien.

Der NPO-Sektor, zu dem vor Ende des Ersten Weltkriegs privatrechtliche Vereine, öffentlich-rechtliche Anstalten, Körperschaften und Stiftungen nach bürgerlichem Recht zählten, die das Repertoire der NPOs ergänzten und vom Staat unterstützt wurden, wies ein hohes Maß an Stabilität auf.<sup>44</sup> Nach dem 2. Weltkrieg entwickelte sich die Freie Wohlfahrtspflege zu einem der größten Wirtschaftsbereiche im Dienstleistungssektor.<sup>45</sup> In den 1980er und 1990er Jahren trat dann die Bereitstellung wohlfahrtsstaatlicher Dienstleistungen in den Vordergrund. Es ist noch anzumerken, dass es in Ostdeutschland bis zur Wiedervereinigung staatsgebundene, hierarchisch ge-

<sup>41</sup> „Ständische und moderne Gesellschaften unterscheiden sich darin, welche Faktoren ausschlaggebend sind für den Zugang der Einzelnen zu den knappen materiellen und immateriellen Gütern.“ Stollberg-Rilinger, [www.uni-muenster.de](http://www.uni-muenster.de) (2003).

<sup>42</sup> Vgl. Anheier/Seibel (2001), S. 51 f.

<sup>43</sup> Anheier et al. (2007), S. 18.

<sup>44</sup> Vgl. Anheier/Seibel (2001), S. 83 f.

<sup>45</sup> Die freie Wohlfahrtspflege unterhielt im Jahr 2009 102.393 Einrichtungen, in denen 1,5 Mio. Menschen beschäftigt waren. Von den 3,7 Mio. Plätzen fallen 548 Tsd. auf den Altenhilfebereich. Vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege (2010), S. 10 f.



steuerte Organisationen gab, die die Lücke zwischen Staat und Markt geschlossen haben.<sup>46</sup>

Der Nonprofit-Sektor tritt als Dienstleister und Anbieter von gemeinwirtschaftlichen Gütern auf und gehört weder zum öffentlichen noch zum privat-erwerbswirtschaftlichen Sektor.<sup>47</sup> Er wird synonym als gemeinnützige Organisation, private Organisation ohne Erwerbszweck oder als *Dritter Sektor*<sup>48</sup> bezeichnet und steht im Mittelpunkt vielfältiger Diskussionen.<sup>49</sup> Das breite Spektrum der NPOs ist aus dem sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Leben moderner Gesellschaften nicht mehr wegzudenken. Die begriffsimmanente Negativbezeichnung „Not-for-Profit“, bezeichnet den Verzicht auf Gewinnmaximierung, dem sog. „nonprofit constraint“, als oberste Priorität und ist seit den 1970er Jahren ein feststehender Begriff.<sup>50</sup> Die Mitarbeit des Einzelnen in einer NPO unterscheidet sich von der in gemeinschaftlichen Organisationen, wie bspw. Familien, durch die individuelle Entscheidung und die Freiwilligkeit.<sup>51</sup>

Die Erforschung des *Dritten Sektors*, der bis dato weitgehend unbekannt war, ist auf AMITAI ETZIONI zu Beginn der 1970er Jahre zurückzuführen. Er machte in seinem Aufsatz „The Third Sector and Domestic Missions“ auf eine weitere Alternative zu Staat und Markt aufmerksam. Den Dritten Sektor, als Verbindungsglied zwischen Staat und Markt, bezeichnete er als „Organization for the Future“, da nach seiner Ansicht weder der Staat noch der Markt in der Lage sind, alle Dienstleistungen zu erbringen.<sup>52</sup> Während die Forschung in den USA Fragen zur Daseinsberechtigung des Dritten Sektors intensiv vorantrieb, waren die europäischen Aktivitäten verhaltener. Der ökonomische Ansatz in den USA wurde in Europa von grundlegenden Begriffen wie Solidarität, sozialer Gerechtigkeit und Gemeinwohlorientierung überstrahlt.<sup>53</sup> Mittlerweile werden der zivilgesellschaftliche und der sozialökonomische Aspekt gleichermaßen berücksichtigt, wie zahlreiche Arbeiten über die Ökonomisierung der NPOs zeigen.<sup>54</sup> An dieser Stelle sind aber auch die kritischen Stimmen zu erwähnen, die auf eine Lückenbüßerfunktion der NPOs und ein gewisses Desinteresse der Poli-

<sup>46</sup> Vgl. Zimmer/Priller (2004), S. 65.

<sup>47</sup> Kotler/Biemel verstehen unter Dienstleistungen eine immaterielle Tätigkeit oder Leistung, die keine „[...] Besitz- oder Eigentumsveränderungen mit sich bringt.“ Kotler/Biemel (2001), S. 772.

<sup>48</sup> In dieser Arbeit werden die Begriffe Dritter Sektor und Nonprofit-Organisation synonym verwendet.

<sup>49</sup> In der Literatur gibt es für den Nonprofitbereich keine einheitliche Definition.

<sup>50</sup> Entscheidend ist das definierte Vorhaben, keinen Gewinn zu erzielen und nicht die tatsächliche Situation. Vgl. Badelt/Meyer/Simsa (2007a), S. 4 f.

<sup>51</sup> Beher et al. (2008), S. 21.

<sup>52</sup> Vgl. Etzioni (1973), <http://amitaiezioni.org>. Hauschildt hält die Bezeichnung „Dritter Sektor“ für überholt, und bezeichnet diese Struktur als intermediären Sektor, da die Freie Wohlfahrtspflege auch mit dem privaten Sektor in Verbindung steht. Vgl. Hauschildt (2010), S. 120.

<sup>53</sup> Gemeinwohlorientierung ist auf eine, nicht unbedingt uneigennützige, Nutzenmehrung der Allgemeinheit ausgerichtet. Dabei kann es sich sowohl um einen individuellen aber auch kollektiven Nutzen handeln. Vgl. Ottnad/Wahl/Miegel (2000), S. 16; Zimmer/Priller (2007), S. 19.

<sup>54</sup> Vgl. Birkhölzer (2004), S. 11; Seibel (2002), S. 35 ff.; Hasse (2010), S. 150 ff.; Buestrich/Wohlfahrt (2009), [www.enabling-community.de](http://www.enabling-community.de).



tik gegenüber diesen Organisationen hinweisen.<sup>55</sup> Für SEIBEL bestehen nachfolgende Defizite:

1. Ein Versagen der externen Steuerung (Rechtsetzung, Parlamentsentscheidungen, Öffentliche Zuwendungsgeber und Genehmigungsbehörden).
2. Ein Versagen der externen begleitenden Kontrollen (Parlament, behördliche Aufsicht, Kontrollen der Gemeinnützigkeit und Öffentlichkeit).
3. Gleichermaßen aber auch ein Versagen durch fehlende Beschlussorgane in den Organisationen, das sich im Versagen des Managements von NPOs ausdrückt.<sup>56</sup>

SALAMON folgend ergänzen sich Staat und Dritter Sektor. Er argumentiert, dass die vom Staat subventionierten Leistungen der Wohlfahrtsverbände flächendeckend für eine effiziente Leistungserbringung sorgen.<sup>57</sup> Der Dritte Sektor nimmt mit vier Prozent aller Betriebe in Deutschland eine hohe gesamtwirtschaftliche Stellung ein. 40 Prozent aller befristet Beschäftigten sind in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Sozialwesen in öffentlichen oder gemeinnützigen Einrichtungen tätig.<sup>58</sup> So ist es erklärlich, dass in der öffentlichen Diskussion zunehmend Themen stehen, die sich mit der gesellschaftlichen Partizipation, der Integration und Inklusion sowie dem bürgerchaftlichen Engagement befassen.

### **2.1.1 Grundsätze von Nonprofit-Organisationen**

Die zunehmende Beachtung des Dritten Sektors in den letzten Jahren ist unter anderem dem „Johns Hopkins Comparative Sector Project (JHCP) Phase II“ zu verdanken.<sup>59</sup> Die erhobenen Daten erlauben einen internationalen Vergleich arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischer Themen von NPOs.<sup>60</sup> Die einheitliche Klassifizierung in diesem Projekt definiert NPOs als Unternehmen, die Dienstleistungen und Güter zur Verfügung stellen.<sup>61</sup> Folgende Voraussetzungen bestimmen dabei die Anerkennung als NPO:

<sup>55</sup> Vgl. Zimmer/Priller (2004), S. 10; Priller/Zimmer/Anheier (1999), S. 12.

<sup>56</sup> Schreyögg und Koch differenzieren Management als Institution und Funktion. Damit bezeichnen sie die Personengruppe, die zu Anweisungen befugt sind. Die funktionale Perspektive beschreibt personenunabhängige Aufgaben, die zur Steuerung von Organisationen notwendig sind. Vgl. Seibel (1992), S. 180 ff.; Schreyögg/Koch (2010), S. 6 f.

<sup>57</sup> Vgl. Salamon (1989), S. 11 ff.

<sup>58</sup> Vgl. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (2010), <http://doku.iab.de>.

<sup>59</sup> Die Studie ging vom Johns Hopkins Institute for Policy Studies in Baltimore aus und schließt Gebietskörperschaften, Sozialversicherungen oder Kultureinrichtungen öffentlicher Träger aus. Vgl. Priller/Zimmer (2001a), S.13; Priller/Zimmer (2001b), S. 9 ff.; Salamon/Anheier (1996,1997); Anheier/Seibel (2001); Zimmer/Priller (2001).

<sup>60</sup> 1999 verglich das Johns Hopkins Institute auf internationaler Ebene Daten von 22 Ländern mit beschäftigungspolitischer Bedeutung und führte diese als Datenbasis zusammen. Vgl. Salamon/Anheier (1999), S. 12.

<sup>61</sup> Vgl. Badelt/Meyer/Simsa (2007a), S. 7 f.; Zimmer/Hallmann (2005), S. 103 f.; Salamon/Anheier(1992), S. 135 f.; Anheier/Toepler (2005), S. 20 f.