

# Personalmanagement – Personalentwicklung



## **Studienkurs Sozialwirtschaft**

Lehrbuchreihe für Studierende der Sozialwirtschaft und des Socialmanagements an Universitäten und Hochschulen.

Praxisnah und verständlich führen die didaktisch aufbereiteten Bände in die zentralen Felder der Sozialwirtschaft und des Socialmanagements ein: sozialwirtschaftliche Organisationen und Unternehmensformen, Personalmanagement, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement, Management des Wandels etc.

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Armin Wöhrle

Wöhrle | Gruna | Kolhoff | Kortendieck  
Nöbauer | Tabatt-Hirschfeldt | Zillmann

# Personalmanagement – Personalentwicklung



**Nomos**

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-4339-1 (Print)

ISBN 978-3-8452-8563-4 (ePDF)

1. Auflage 2019

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2019. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Inhaltsverzeichnis

Einführung	9
1. Personalsituation in der Sozialwirtschaft und Herausforderungen für das Personalmanagement ( <i>Armin Wöhrle</i> )	11
1.1 Organisationen in der Sozialwirtschaft	11
1.2 Beschäftigtenzahlen in der Sozialwirtschaft	13
1.3 Steigende Nachfrage nach Beschäftigten	17
1.4 Fachkräftemangel	19
1.5 Prognose: Der Fachkräftemangel wird zunehmen und die Schwierigkeiten, gut qualifiziertes Personal zu gewinnen, werden wachsen	22
1.5.1 Demografischer Wandel	22
1.5.2 Sociosclerose und schlechte Bezahlung	23
1.5.3 Prekäre Arbeitsverhältnisse	24
1.5.4 Fachliche Ausdünnung in den Arbeitsbezügen und Unzufriedenheit bei den Fachkräften	25
1.5.5 Fluktuation	26
1.5.6 Generation Y	27
1.6 Herausforderungen für das Personalmanagement	30
2 Bestandteile der Personalwirtschaft und des Personalmanagements ( <i>Ludger Kolhoff</i> )	39
2.1 Personalwirtschaft im Sinne einer Systemgestaltung	40
2.1.1 Personalbedarfsplanung	40
2.1.2 Personalbeschaffung	42

*Inhaltsverzeichnis*

2.1.3	Personalauswahl	42
2.1.4	Personalentwicklung	46
2.1.4.1	Personalentwicklungsmaßnahmen „into the Job“	47
2.1.4.2	Personalentwicklungsmaßnahmen „on the Job“	48
2.1.4.3	Personalentwicklungsmaßnahmen „near the Job“	49
2.1.4.4	Personalentwicklungsmaßnahmen „off the Job“	50
2.2	Personalmanagement im Sinne einer Verhaltenssteuerung	51
2.2.1	MitarbeiterInnenmotivation	51
2.2.1.1	Was motiviert Mitarbeiter?	51
2.2.1.2	Motivationstheorien	53
2.2.1.3	Prozesstheorien	56
2.2.2	MitarbeiterInnenführung	59
2.2.2.1	Eindimensionale (klassische) Führungsstile (autokratisch bis demokratisch)	59
2.2.2.2	Zweidimensionale Führungsstile (MitarbeiterInnen- und Aufgabenorientierung)	62
2.2.2.3	Dreidimensionale (situative) Führungsstile	66
2.2.3	Veränderungen des Führungsverständnisses	70
3.	Anforderungen an ein strategisches Personalmanagement (Georg Kortendieck)	73
3.1	Die Notwendigkeit zum Strategischen Management in Sozialen Einrichtungen	74
3.1.1	Geplante vs. ungeplante Strategien	77
3.1.2	Ein Stakeholder vs. viele Stakeholder und Binnenorientierung vs. Außenorientierung	78
3.1.3	Strategien zwischen Erhalten und Wandel	78
3.1.4	Unabhängigkeit vs. Abhängigkeit der Unternehmensstrategien von der Personalstrategie	80
3.2	Die Anforderungen an das Personalmanagement	83

3.3	Strategisches Personalmanagement und Unternehmenserfolg	88
3.3.1	Personalstrategie und Unternehmensstrategie	88
3.3.2	Die Personalarchitektur (HR-Architektur)	91
3.4	Fazit	95
4.	Anforderungen an Personalführung und Vorgesetzte in der Sozialwirtschaft ( <i>Brigitta Nöbauer</i> )	100
4.1	Besonderheiten der Personalführung in der Sozialwirtschaft	103
4.2	Altersheterogenität als Herausforderung für die Personalführung	104
4.3	Personalmanagement-Aufgaben von Führungskräften in der Sozialwirtschaft	107
4.4	Personalgewinnung/Rekrutierung	108
4.4.1	Grundelemente zeitgemäßer Personalrekrutierung in der Sozialwirtschaft	108
4.4.2	Die Rolle von Führungskräften im Rekrutierungsprozess	113
4.4.2.1	Definieren von Anforderungen an BewerberInnen (qualitativer Personalbedarf)	113
4.4.2.2	Die Bewerbersuche	115
4.4.2.3	Der Auswahlprozess – Beteiligte und Instrumente	118
4.4.2.4	Vorbereiten und Führen von Auswahlgesprächen/-interviews	119
4.4.3	Integration neuer Mitarbeiter (Onboarding) planen und umsetzen	122
4.4.3.1	Phasenmodelle der Mitarbeiterintegration	122
4.4.3.2	Patenmodelle	124
4.5	Personalentwicklung	125
4.5.1	Merkmale von Personalentwicklung	125
4.5.2	Aufgaben von Führungskräften in der Personalentwicklung	128
4.5.3	Talente erkennen und fördern	131
4.5.3.1	Möglichkeiten für Talentmanagement in der Sozialwirtschaft	132

*Inhaltsverzeichnis*

4.5.3.2	Instrumente des Talent Managements	133
4.6	Mitarbeiterführung und Leistungssteuerung	135
4.6.1	Zentrale Verhaltensdimensionen persönlich-interaktiver Führung	136
4.6.2	Neuere Führungskonzepte für die Sozialwirtschaft	137
4.6.2.1	Empowerment-Ansatz	137
4.6.2.2	Transformationale Führung	139
4.6.2.3	Gesundheitsförderliche Führung	140
4.7	Zusammenfassung	141
5.	Bestandteile des Personalmanagements (Strategien, Verfahren, Methoden und Instrumente) ( <i>Andrea Tabatt-Hirschfeldt</i> )	148
5.1	Instrumente der Personalbeurteilung und -unterstützung	148
5.2	Die Arbeitgebermarke (Employer Branding) in der Sozialwirtschaft	165
5.3	Diversity Management	176
5.4	Multirationales Management	183
6.	Besonderheiten des Personalmanagements bei kleinen Trägern und Möglichkeiten trägerübergreifender Personalentwicklung ( <i>Peggy Gruna/Raik Zillmann</i> )	193
6.1	Situation der Träger sozialer Dienstleistungen in Deutschland	194
6.1.1	Wirtschaftliche Situation im Dritten Sektor	194
6.1.2	Die Trägergröße als Problematik für das Personalmanagement	195
6.1.3	Probleme bei fehlender Personalentwicklung	197
6.2	Möglichkeiten organisationübergreifenden Personalmanagements für kleine Träger	200
6.2.1	Trägerübergreifende Netzwerke	200
6.2.2	Chancen innerhalb von Kooperationen	202
6.3	Ziele und Vorteile von Trägerverbänden	206
6.4	Schwierigkeiten und Nachteile von Trägerverbänden	207
6.5	Trägerübergreifende Kooperationen – ein Fazit	210
	Lernzielkontrolle	215
	Angaben zu den Autorinnen und Autoren	237

## Einführung

*Armin Wöhrle*

Die Reihe „Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft“ startete 2003 in der Nomos Verlagsanstalt mit dem Band „Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“. Es folgten insgesamt 12 Bände mit den Themen „Sozialwirtschaft“, „Organisationen der Sozialwirtschaft“, „Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“, „Rechtliche Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“, „Personalmanagement“, „Qualitätsmanagement“, „Führung und Zusammenarbeit“, „Wissensmanagement“, „Sozialmanagement in Europa“, „Projektmanagement“, „Sozialinformatik“.

Nach zehn Jahren war es an der Zeit, all diese Bände gründlich zu überarbeiten.

Begonnen wurde die Überarbeitung 2013 mit drei Grundlagen-Bänden (den generellen Grundlagen, den betriebswirtschaftlichen und den rechtlichen). Der Systematik folgend steht nun die Überarbeitung der Bände zur Organisationsentwicklung und dem Change Management, der Personalentwicklung, der Qualitätsentwicklung und zum Thema Führung an. Charakteristisch für die grundlegenden Überarbeitungen ist, dass sie nicht mehr von einzelnen Autoren verfasst werden, sondern von Teams aus Fachleuten zu diesen Themen, die zudem nicht nur aus Deutschland kommen. Man kann also durchaus von grundlegenden Neufassungen sprechen.

Der vorliegende Band fußt auf den „Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“ (Wöhrle/Beck/Grunwald/Schellberg/Schwarz/Wendt 2013). Darin sind die Bestimmungen hinsichtlich der Sozialwirtschaft bereits vorgenommen worden (darin: Wendt, 11 ff.), der sozialpolitische Kontext und daraus entspringende Steuerungsversuche können als bekannt vorausgesetzt werden (darin: Beck/Schwarz, 35 ff.), die Soziale Arbeit wurde in ihrer Selbstverortung und hinsichtlich der Steuerungsfragen für sozialwirtschaftliche Unternehmen bereits erörtert (darin: Grunwald, 81 ff.), die Sozialwirtschaft in ihrem Verhältnis zu den Wirtschaftswissenschaften bestimmt (darin: Schellberg, 117 ff.) und das Management in der Sozialwirtschaft im Kontext der Organisationstheorien und Managementlehre dargelegt (darin: Wöhrle, 157 ff.).

## *Einführung*

Im vorliegenden Band wird die Logik des 2006 erschienenen Bandes „Personalmanagement und Personalwirtschaft“ (Kolhoff/Kortendieck) aufgegriffen. Seitdem haben sich die Herausforderungen für das Personalmanagement weiter erhöht. Nicht nur, dass es einen wesentlichen Beitrag für den Wandel der Organisationen zu leisten hat, es hat aktuell und zukünftig auf einen steigenden Personalbedarf zu reagieren und kann dabei oft nur eine schlechte Bezahlung und prekäre Arbeitsbedingungen bieten.

In diesem Band geht es um folgende zentrale Fragen:

- Was sind Personalwirtschaft, Personalmanagement und Personalführung?
- Welches sind die aktuellen Herausforderungen für das Personalmanagement?
- Was stehen dem Personalmanagement für Möglichkeiten der Systemgestaltung und Verhaltenssteuerung zur Verfügung?
- Was bedeutet strategisches Personalmanagement?
- Welche Anforderungen richten sich an die Person des Vorgesetzten?
- Gibt es auch für kleine Träger Möglichkeiten des Personalmanagements?

## *Literatur*

Kolhoff, Ludger/Kortendieck, Georg (2006): Personalmanagement und Personalwirtschaft, Baden-Baden: Nomos.

Wöhrle, A./Beck, R./Grunwald, K./Schellberg, K./Schwarz, G./Wendt, W.R. (2013): Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden: UTB Nomos.

# 1. Personalsituation in der Sozialwirtschaft und Herausforderungen für das Personalmanagement

*Armin Wöhrle*

Der einführende Beitrag sucht Folgendes zu verdeutlichen:

- Die Erfassung der Sozialwirtschaft als volkswirtschaftliche Kategorie ist nicht besonders weit fortgeschritten. Dennoch wird die Sozialwirtschaft in ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung bereits deutlich wahrgenommen.
- Aufgrund von neuen Herausforderungen, die sich seit den 1990er Jahren durch Veränderungen in der Sozialpolitik und Verwaltung ergeben, muss das Management in der Sozialwirtschaft den Umbau der Organisationen betreiben, um für die Überlebenssicherung gut aufgestellt zu sein. Dabei ist insbesondere das Personalmanagement mit in der Pflicht und muss für besonders gut qualifizierte Fachkräfte sorgen.
- Die Nachfrage nach Beschäftigten in der Sozialwirtschaft steigt seit deren zahlenmäßiger Erfassung an und laut aktueller Prognosen wird sie weiterhin im Vergleich zu anderen Berufsgruppen überproportional ansteigen.
- Das Personalmanagement ist deshalb besonders gefordert, weil der Arbeitsmarkt insbesondere in den Gesundheits- und Sozialberufen einen Fachkräftemangel signalisiert, wobei gleichzeitig und erschwerend eine schlechte Bezahlung und eine Vielzahl prekärer Arbeitsverhältnisse in der Sozialwirtschaft und insbesondere für Deutschland die Soziosclerose, also zersplitterte Tarifverhältnisse in der Sozialwirtschaft mit einem Sog zur schlechteren Bezahlung, festgestellt werden.

## *1.1 Organisationen in der Sozialwirtschaft*

In Organisationstheorien werden Organisationen ohne konkrete Menschen gedacht. Das klingt zunächst befremdlich, weil wir uns aus eigener Erfahrung keine Organisationen ohne konkrete Menschen vorstellen können. Aber es macht Sinn. Es leuchtet insofern ein, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass Organisationen länger existieren, als konkrete Menschen leben können. Also müssen die konkreten Menschen austauschbar sein und die

## *1. Personalsituation in der Sozialwirtschaft*

Organisationen bedürfen eines Bauplans und eines Gerüsts, aufgrund dessen immer wieder Menschen neu in das Gefüge integriert werden und im Interesse des übergeordneten Ganzen aktiv werden können. Als Bauplan und Gerüst kann die Aufbauorganisation (Über- und Unterordnungsverhältnisse, zuständige Abteilungen, Weisungsberechtigungen etc.) dienen. Allerdings muss ein übergeordnetes Ganzes erkennbar sein, auf das die Struktur der Organisation ausgerichtet ist und wodurch der Sinn und Zweck der Unternehmung deutlich wird. Die Fragen nach dem Sinn und Zweck der Organisation, aber auch nach ihren Werten sollten in der Betriebsphilosophie (auch Selbstverständnis, Leitbild usw. genannt) beantwortet werden. Damit eng verbunden sind die strategische Ausrichtung und die operationalisierten Organisationsziele, an denen sich die Mitarbeitenden hinsichtlich einer erfolgreichen Arbeit ausrichten können. Ablauforganisation und Vorgaben für konkrete Arbeitsschritte dienen der weiteren Orientierung. Das eigentliche Wesen des Organismus ist allerdings die Kommunikation, mit der alles in Bewegung gesetzt wird (Luhmann 1984) und die Kultur, in deren Rahmen die Normen, Werte und Regeln entstehen und vorgegeben werden (Grunwald 2013, 722 ff., Bate 1997, Schein 2003), sich aber auch Riten und Mythen ausbilden (Wöhrle 2013, 677 ff., 847 ff., – vertiefende Literatur zu Organisationen und Management in der Sozialwirtschaft: Wöhrle/Beck/Grünwald/Schellberg/Schwarz/Wendt 2013).

Auf diesem grob entworfenen Hintergrund können nun konkrete Organisationen beschrieben werden. Allerdings sind in der Sozialwirtschaft sehr unterschiedliche Organisationen tätig, die – je nach Blickwinkel – unterschiedlichen Rubriken zugeordnet werden. Die Sozialwirtschaft ist gekennzeichnet durch die großen Wohlfahrtsverbände ebenso wie durch die vielen kleinen gemeinnützigen Vereine und Initiativen. Theoretisch können einzelne Organisationen sowohl dem Dritten Sektor zugerechnet werden als auch den Nonprofit-Organisationen oder den Nongovernment-Organisationen. Unter all diesen Oberbegriffen wird allerdings eine große Zahl von Organisationen mit erfasst, die ihr Selbstverständnis nicht aus der Sozialwirtschaft beziehen und auch keine versorgenden, erziehenden und pflegenden Berufsgruppen beschäftigen (z.B.: Sport, Umweltschutz, Tierschutz, Gewerkschaften). Gleichzeitig werden Professionelle aus sozialen Berufen in der öffentlichen Verwaltung (Jugendamt, Sozialamt) benötigt und sogar in Wirtschaftsunternehmen (Gesundheits- und Sozialabteilungen), womit deutlich wird, dass es keine eindeutige Kategorie zur Erfassung der Berufsgruppen mit Qualifikation für soziale Berufe gibt (Wöhrle 2013).

## 1.2 Beschäftigtenzahlen in der Sozialwirtschaft

Es macht zunächst einmal Sinn, den Begriff der Sozialwirtschaft zu definieren, was Wolf Rainer Wendt folgendermaßen versucht:

„In intensionaler Definition, das heißt dem Sinn und den Eigenschaften nach, besteht der Charakter der Sozialwirtschaft darin, für Menschen in organisierter Form eine Versorgung zu leisten, durch die sie mit dem für sie sozial und gesundheitlich Nötigen versehen werden. Darin besteht das primäre *Sachziel* sozialwirtschaftlichen Handelns (unabhängig vom Formalziel eines Unternehmens, als Betriebsergebnis einen Gewinn ausweisen zu können). Versorgen heißt im Einzelnen, dass Menschen unterstützt, beraten, behandelt, gepflegt, erzogen, betreut und integriert werden. Bei der Versorgungsaufgabe in »Diensten am Menschen« und in einer Gemeinschaft ist zu bedenken: Menschen versorgen sich seit jeher schon selbst und sie kümmern sich umeinander. Sie kommen aber unter beeinträchtigenden und benachteiligenden Bedingungen in der Gesellschaft und wegen allfälliger Risiken nicht alleine zurecht. Deshalb hat sich komplementär und kompensatorisch zur Selbstsorge ein vielgestaltiges betriebliches Geschehen ausgebildet, in dem ein Sorgen miteinander und füreinander erfolgt“ (Wendt 2013, 11 f., zur Vertiefung empfohlen: Wendt 2017).

## 1.2 Beschäftigtenzahlen in der Sozialwirtschaft

Dass es sich hier um keinen zu vernachlässigenden Anteil des Wirtschaftens in Europa handelt, wird deutlich, da die Kommission der Europäischen Gemeinschaften innerhalb der damaligen Generaldirektion XXIII 1989 ein Referat „Economie Sociale“ einrichtete. Ebenfalls 1989 erging eine „Mitteilung der Kommission der Europäischen Gemeinschaften an den Rat über die Unternehmen der Economie Sociale und die Schaffung des europäischen Marktes ohne Grenzen“. In dieser Mitteilung wurden die bestehenden Organisationen benannt und ihr Platz im europäischen Wirtschafts- und Sozialraum erörtert. Anhand der damals festgelegten Definition existieren in Europa zwei Millionen dieser sozialwirtschaftlichen Unternehmen (das sind 10 bis 12 Prozent aller europäischen Unternehmen). In diesem Zehntel aller Betriebe der Europäischen Union (EU) sind über sechs Prozent aller Beschäftigten tätig (vgl. Spear 2012). Die Sozialwirtschaft erwirtschaftet rund zehn Prozent des Bruttoinlandprodukts. Der Sektor beschäftigt in ca. zwei Millionen Sozialunternehmen rund 14,5 Millionen Menschen (Braem 2017, 14).

### 3. Anforderungen an ein strategisches Personalmanagement

*Georg Kortendieck*

#### Lernziele

- Sie erhalten einen Überblick, wozu Einrichtungen im Sozialen Bereich strategisches Management benötigen.
- Sie verstehen, in welchem Zusammenhang Unternehmensstrategien und Personalstrategien gesehen werden.
- Sie lernen insbesondere die beiden dominanten Sichtweisen der Market-based- und der Human-Resource-based-Sicht kennen.
- Sie sehen, dass das Personal in Einrichtungen der Sozialen Arbeit den zentralen Leistungs-, Qualitäts- und Kostenfaktor darstellt.
- Sie lernen als Grundlage für die Personalstrategie die Human-Resource-Architecture kennen.

Einrichtungen im Sozialen Bereich bieten personalintensive Dienstleistungen an. Darum stellt das Personal den wichtigsten Erfolgs-, Qualitäts- aber auch Kostenfaktor dar (Akingbola 2013). Strategische Entscheidungen über Erfolgspotenziale, Wettbewerbsausrichtung und über die Sicherung der Existenz der Einrichtung und seiner Arbeitsplätze sind deshalb immer auch Entscheidungen, die nur mit dem und durch das Personal möglich und erfolgreich sein können. Die daraus resultierenden Fragestellungen sind: Wozu benötigt man im Sozialen Bereich überhaupt strategische Entscheidungen? Welche Rolle spielt dabei das Personal und wie sind strategische Unternehmensentscheidungen mit strategischen Personalentscheidungen verbunden, um die strategischen Ziele zu erreichen?

In einem ersten Schritt wird die Notwendigkeit strategischer Entscheidungen im Sozialen Bereich aufgezeigt. Strategische Entscheidungen sind aber nur dann erfolgreich umsetzbar, wenn das Personalmanagement diese nicht nur unterstützt, sondern die notwendigen Human-Ressourcen dafür bereithält. Damit dies gelingt, bedarf es des strategischen Personalmanagements als Verbindungsglied zwischen Unternehmensstrategie und der Umsetzung durch die Mitarbeitenden.

### *3. Anforderungen an ein strategisches Personalmanagement*

#### *3.1 Die Notwendigkeit zum Strategischen Management in Sozialen Einrichtungen*

Strategische Entscheidungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie das langfristige Wohlergehen der Einrichtung maßgeblich beeinflussen (Kortendieck 2009). Dieses Wohlergehen basiert auf der Erreichung der gesteckten sozialen Ziele, hier unterstellt in einer bestmöglichen Versorgung ihrer Klientel, der langfristigen Erhaltung der Unternehmung und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Seit mehr als 20 Jahre ist dieses Wohlergehen in vielen Einrichtung empfindlich gestört: Marktschranken sind gefallen, Wettbewerber wurden zugelassen, und als Bedrohlichstes: der Staat hat seine Bezahlungsmodalitäten und seine Erwartungen gänzlich verändert. Es werden vom Kostenträger nicht mehr die anfallenden Kosten übernommen; die angefallenen Kosten müssen über Leistungsentgelte „verdient“ werden. Hinzu kommt, dass neben der nunmehr unsicheren Finanzierung die Erwartungen an die Qualität ebenso gestiegen sind (Wöhrle 2008, S. 18; Walk u.a. 2013, S. 406).

Abbildung 1 verdeutlicht, in welcher Dilemma-Situation eine Reihe von Wohlfahrtseinrichtungen sich seit geraumer Zeit befindet. Bis Mitte der neunziger Jahre waren große Teile der Sozialen Arbeit dadurch gekennzeichnet, dass bei mangelnder Konkurrenz im Nachhinein die entstandenen Kosten einer Maßnahme abgerechnet werden konnten. Ein solcher Zustand wurde als Monopolsituation bezeichnet (Walk u.a. 2013, S. 406). Wegen fehlender Konkurrenz wurden bei überhöhten Kosten und damit Preisen eher nur durchschnittliche Qualität geliefert<sup>2</sup>. Wenn nun die Monopolsituation durch Öffnen der Märkte, durch subjektive statt objektive Finanzierung und durch prospektive Leistungsentgelte (sie werden im Vorhinein ausgehandelt) bedroht wird, ergeben sich vereinfacht einige Szenarien, die in der Sozialen Arbeit vorkommen:

---

2 Das mag bestimmt in vielen Einzelfällen anders gewesen sein, der ökonomische Anreiz zu durchschnittlicher Qualität bei hohen Kosten ist aber typisch für Monopole.

3.1 Die Notwendigkeit zum Strategischen Management in Sozialen Einrichtungen

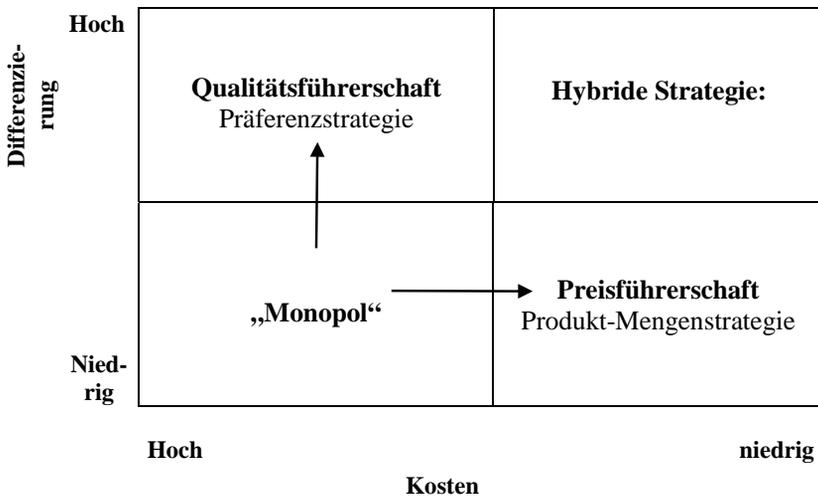


Abb. 1: Marktsituation im Sozialen Bereich (Kortendieck 2009, S. 100)

Erstes Szenario: Man strebt von der Monopolsituation mit bestehendem Personal eine besonders gute Qualität an. Porter bezeichnet diese Situation als Qualitätsführerschaft (Porter 2000). Man bietet dem Kunden, dem Kostenträger, eine besondere, eine nicht nachahmbare Leistung an, die dieser wegen der weiterhin hohen Kosten (hoffentlich) auch honoriert. Diese Strategie des Wettbewerbsvorteils durch Qualität und Differenzierung erhebt besondere Ansprüche an Mitarbeiterschaft und Führung.

Im zweiten Szenario kommt die Einrichtung nicht mit den neuen Anforderungen zurecht und tritt aus dem Markt aus.

Im dritten Szenario versucht die Einrichtung über Lobbyismus ihrer Verbände möglichst lange in ihrer jahrelangen Position zu verharren. Dort, wo die entstandenen Kosten nicht mehr genügend gedeckt sind, lebt man entweder eine Zeit von den bisherigen Rücklagen, oder man ergreift Kostensenkungen.

Im vierten, leider häufiger anzutreffenden Szenario reagiert die Einrichtung auf die unsicheren Einnahmen mit Ausgabenkürzungen. Wegen des hohen Anteils der Personalkosten an den Gesamtkosten werden vor allem die Personalkosten gesenkt. Die Unsicherheit über den Fortbestand der Finanzierung gleicht man mit kurzfristigen Arbeitsverträgen aus. Ausschreibungen von Leistungspaketen unterstützen diesen Trend, deren Strategie darin liegt, möglichst billig zu „produzieren“ und anbieten zu können.