

te Beratungsangebote dienen der Personalentwicklung sowie der Verbesserung der Handlungskompetenzen, um zielperspektivisch den Qualifizierungsgrad der IFD-MitarbeiterInnen zu erweitern. Für die langfristige Planung wurde ein Curriculum entwickelt.

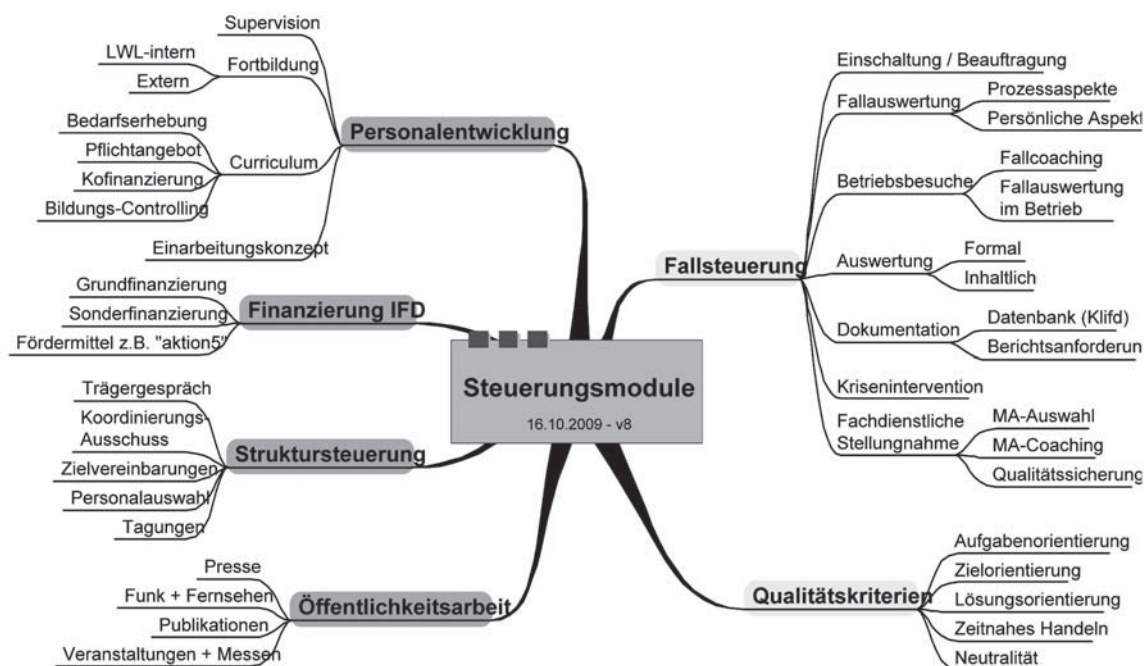
Alle durch das LWL-Integrationsamt Westfalen mitfinanzierten IFD-MitarbeiterInnen erhalten ein Supervisionsbudget, das für Fall- und Organisations supervision nach eigener Wahl verwendet werden kann.

## Qualitätssicherung

Die Umsetzung und Einhaltung der im IFD-Grundvertrag sowie gegebenenfalls der zusätzlich gemäß des bilateralen Leistungsvertrages vereinbarten Standards zur Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität werden regelmäßig durch die IFD-KoordinatorInnen des IntA betrachtet.

Das IntA vereinbart zu diesem Zweck Audits mit den TrägervertreterInnen, an denen alle IFD-MitarbeiterInnen teilnehmen.

## Übersicht über die Steuerungsmodule



## Erfahrungen und Ausblick

Die Entwicklung von den ersten „Einzelkämpfern“ in der psychosozialen Begleitung hin zu den differenzierten Teams der heutigen Integrationsfachdienste hat sich als großer Fortschritt erwiesen. Sowohl den KundInnen als auch den LeistungsträgerInnen steht ein abgestimmtes und einheitliches Dienstleistungsangebot durch die IFD zur Verfügung. Die einzelnen TrägerInnen arbeiten auf der gleichen Grundlage von Verträgen, Standards und QM-Methoden. Die Dienste sind regionalisiert und bilden untereinander keine Konkurrenz. Die Finanzierung durch das LWL-Integrationsamt Westfalen sichert die Struktur und fördert die Weiterentwicklung des einheitlichen Dienstleistungsangebotes.

Diese Effekte wären aus der Sicht des LWL-Integrationsamtes Westfalen ohne die direkte Kooperation und Steuerung nicht möglich gewesen. Das Integrationsamt sieht sich in der Strukturverantwortung und wird diese auch weiterhin wahrnehmen.

# **Barrierefreiheit über ein Qualitätsmanagementsystem in den Griff bekommen – wie geht denn das?**

Mag. Peter Milbradt

## **Entstehungsgeschichte**

Der Grundstein für die Entwicklung des ee.Managementsystems wurde mit dem Forschungsbericht: „Behindert ist, wer behindert wird – Barrierefreiheit in der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung in der Steiermark, Graz 2003“ gelegt: in dieser Arbeit wird aus den vorliegenden Forschungsergebnissen die Notwendigkeit von „verbindlichen Standards für Barrierefreiheit als Managementinstrument“ abgeleitet.

Im Rahmen der EQUAL Entwicklungspartnerschaft „easy entrance“ wurde diese Idee in einer cirka zwei Jahre dauernden, intensiven Entwicklungsarbeit professionell umgesetzt. Gefördert wurden diese Aktivitäten vom Europäischen Sozialfonds (esf) und dem Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz (BMSK).

Experten und Expertinnen aus den Bereichen Wirtschaft, Forschung und soziale Dienstleistungen haben im easy entrance Netzwerk zusammengearbeitet, um ein innovatives, objektives und vor allem ein schlankes Verfahren zum Managen von Barrierefreiheit anbieten zu können. Ergänzend zum Zertifizierungsverfahren wurden zur Vorbereitung darauf weitere Dienstleistungen entwickelt: ee.beratung.coaching unterstützt Betriebe bei der Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen. Mit ee.fortbildung können sich Betriebe das entsprechende Know-how ins Haus holen.

## **Die Vorteile für Unternehmen**

Das Herz jedes Unternehmens sind motivierte MitarbeiterInnen, die ihr Wissen und Potenzial am richtigen Platz einbringen. Bereits 2010 werden ca. 53 % aller Arbeitnehmer/innen zwischen 40 und 64 Jahre alt sein. Junge Arbeitskräfte werden knapp.

Laut einer aktuellen Studie werden 65% der Behinderungen oder Erkrankungen im Laufe der Betriebszugehörigkeit erworben. Neben Unfällen zählen dazu auch stressbedingte (z. B.: Depressionen) und chronische Erkrankungen, die in allen Branchen stetig zunehmen. Abgesehen von sozialen Gründen wird es aufgrund mangelnder Arbeitskräfte immer wichtiger, diese MitarbeiterInnen längerfristig an den Betrieb zu binden und mit passenden Arbeitsplätzen die Leistungsfähigkeit zu unterstützen. Ältere MitarbeiterInnen und MitarbeiterInnen mit Behinderung werden also zunehmend zur wichtigen Personalressource in Österreich.

Die Bereitschaft von Betrieben, gezielt Maßnahmen für die Verbesserung der Einsetzbarkeit ihrer Belegschaft zu setzen wird immer größer. Sehr oft wissen Betriebe aber nicht, wo am Besten damit anzufangen wäre.

Genau da setzt easy entrance an: Mit einheitlichen und allgemein anerkannten Richtlinien und Standards für zugängliche Arbeitsplätze für ältere Menschen und Menschen mit Behinderung geben wir Unternehmen ein Werkzeug in die Hand, um gezielt menschengerecht gestaltete Arbeitsstrukturen (weiter)entwickeln zu können.

Damit können Betriebe und Organisationen ihr MitarbeiterInnenpotential optimal ausschöpfen. Gleichzeitig eröffnet sich damit ein besserer Zugang zur wachsenden KundInnengruppe der älteren Menschen und der Menschen mit Behinderungen.

## **Zusätzlicher Nutzen**

### **Barriereabbau kommt auch anderen Gruppen zugute!**

Beispielsweise Mütter und Väter mit Kleinkindern und KundInnen oder MitarbeiterInnen, die kurzfristig – z. B. nach einem Sportunfall – mobilitätsbehindert sind. Für geschätzte 10% der Bevölkerung ist barrierefreie Zugänglichkeit zur Bewältigung des alltäglichen Lebens unbedingt notwendig. Zählen wir Kinder von 0-5 Jahren, deren Betreuungspersonen, schwangere Frauen und durch Verletzung oder Erkrankung behinderte Personen hinzu, kommen wir auf einen Bevölkerungsanteil von rund 40%, für den eine barrierefreie Zugänglichkeit eine notwendige Erleichterung darstellt.

### **Dies trifft besonders auf KundInnenräume zu!**

Und nicht zu vergessen: 100% der Bevölkerung profitieren von Maßnahmen zur barrierefreien Zugänglichkeit. Häufig können kleine Sofortmaßnahmen, die nur geringe Kosten verursachen, bereits eine deutliche Verbesserung der Zugänglichkeit bewirken (Quick-Wins).

### **Nachweislich mehr Leistung, Motivation, Zufriedenheit und besseres Klima im Betrieb!**

Zugänglichkeit und Barrierefreiheit verbessern das Betriebsklima. Wo die Interessen von Menschen mit Behinderungen oder von älteren Menschen zur Sprache kommen, dort nimmt das Verständnis für die Bedürfnisse aller MitarbeiterInnen zu. Die Arbeitsplätze werden attraktiver, die Zufriedenheit wächst. Damit steigern Sie die Leistungsbereitschaft aller MitarbeiterInnen.

### **Einhaltung gesetzlicher Richtlinien**

Das Wissen um notwendige gesetzliche Regelungen ermöglicht, sich rechtzeitig darauf vorzubereiten.

### **Auszeichnung für den jeweiligen Betrieb**

Mit der Auszeichnung können Betriebe ihr hohes Entwicklungsniveau kommunizieren und im Wettbewerb nutzen.

### **Die einzelnen Zertifizierungsbereiche**

Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Zertifizierungsbereiche überblicksmäßig beschrieben. Details siehe unter:

[http://www.easyentrance.at/files/easyentrance/592\\_A\\_03\\_Checkliste-v01-2008.pdf](http://www.easyentrance.at/files/easyentrance/592_A_03_Checkliste-v01-2008.pdf)

## **1. Politik und Strategie, Organisation und Engagement des Managements**

In diesem Bereich wird geprüft, ob es eine dokumentierte Firmenpolitik und -strategie zum Thema gibt und ob diese unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der MitarbeiterInnen entwickelt, von der Unternehmensleitung freigegeben, regelmäßig überprüft und bei Bedarf auch aktualisiert wird.

## **2. Führung**

Wie Führungskräfte aller Ebenen für den langfristigen Erfolg erforderliche Werte erarbeiten, diese durch entsprechende Maßnahmen und Verhaltensweisen umsetzen sowie durch persönliches Mitwirken einführen und weiterentwickeln.

## **3. Organisationsstruktur/Kommunikation**

Wie eine Organisation sich strukturiert und ihre Prozesse gestaltet, managt und verbessert, um ihre Politik und Strategie zu unterstützen und alle Interessensgruppen zufriedenzustellen

## **4. Soziale Beziehungen**

Hier geht es um Umfang, Qualität und Stabilität sozialer Beziehungen innerhalb des Arbeitsteams und der Gesamtorganisation.

## **5. Funktionsbeschreibung – Arbeitsgestaltung**

Für jede Funktion liegt eine Beschreibung der Anforderungen und Mindestqualifikationen vor. Die Arbeitsgestaltung und die Ausstattung des Arbeitsplatzes sowie der Arbeitsmittel werden unter arbeitsphysiologischen, arbeitspsychologischen und ergonomischen Aspekten den jeweiligen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen angepasst. Auch das Wohlbefinden als sogenannter „Soft Faktor“ („Weicher Erfolgsfaktor“) ist dabei inkludiert: die subjektiv wahrgenommene Befindlichkeit der MitarbeiterInnen.

## **6. Personalentwicklung**

Wie die Organisation das Wissen und das gesamte Potenzial ihrer MitarbeiterInnen auf individueller, teamorientierter und organisationsweiter Ebene managt, entwickelt und freisetzt und wie sie diese Aktivitäten plant, um ihre Politik und Strategie zu unterstützen und Visionen zu verwirklichen.

## **7. Unterstützungsangebote**

Unterstützungsangebote umfassen Unterstützungsleistungen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens zur bedarfsgerechten Förderung der Mitarbeitenden und zur Lösung von Aufgaben und Problemfeldern.

## **8. Ergebnisse**

Wie das Unternehmen regelmäßig reflektiert, inwieweit die gesetzten Maßnahmen und Strukturen die Nutzung der Vielfalt der MA zum Vorteil des Unternehmens und seiner MitarbeiterInnen dienen

## **Das Zertifizierungsverfahren**

### **Allgemeines**

Im Folgenden wird das Verfahren zur Zertifizierung eines easy entrance Managementsystems beschrieben, d. h. Zugänglichkeit und Nutzbarkeit von Arbeitsplätzen für ältere MitarbeiterInnen und MitarbeiterInnen mit Behinderung, kurz ee-Managementsystem genannt.

Die Grundlage der Zertifizierung von ee-Managementsystemen bildet die ee.Checkliste.

Die Dokumente und die Checkliste sind grundsätzlich nur gemeinsam anzuwenden. Die Verantwortung für Änderung und Weiterentwicklung der Management System Dokumente und des Verfahrens obliegt ausschließlich der BAN GmbH-easy entrance. Ein Unternehmen, das gemäß dieses Verfahrens zertifiziert wurde, erhält für sein ee-Managementsystem ein Zertifikat und ist berechtigt, das ee.Logo zu führen. Die Erteilung des ee.Zertifikats befreit das Unternehmen nicht von seinen gesetzlichen und sozialen Verpflichtungen.

### **Das Verfahren der Zertifizierung läuft wie folgt ab:**

Ein Unternehmen, das sich zertifizieren lassen möchte, wendet sich an eine akkreditierte Zertifizierungsgesellschaft und ersucht um Bewertung nach dem Regelwerk easy entrance. Nachdem der Zertifizierer alle relevanten Unternehmensangaben erhalten hat, unterbreitet er dem Antragsteller ein Angebot.

Nach Annahme des Angebotes übersendet das zu zertifizierende Unternehmen alle zur Beantwortung der Mindestfragen relevanten Unterlagen, die dem Auditor/der Auditorin einen Einblick in das ee.Management gewähren, d. h. es muss eine entsprechende und angemessene Dokumentation vorhanden sein. Nach Durchsicht der Unterlagen kann die Bewertung bzw. Auditierung erfolgen. Nach Rücksprache mit dem Unternehmen wird ein Audit-Zeitplan erarbeitet, in dem aufgeführt ist, welche Bereiche der Unternehmensorganisation auditiert werden. Die Bewertung erfolgt anhand der Kriterien der ee.Checkliste.

Nach der erfolgreichen Auditierung erteilt der Zertifizierer ein Zertifikat.

Während der Gültigkeitsdauer des Zertifikats (drei Jahre) muss sich der Zertifizierer einmal jährlich von der Systemaufrechterhaltung und Systemweiterführung überzeugen. Hierfür führt er Überwachungsaudits durch. Diese periodischen Audits basieren wiederum auf einem Audit-Zeitplan, der vom Auditor erstellt wurde. Bei den Audits muss sichergestellt werden, dass alle für das ee-Managementsystem relevanten Bereiche mindestens einmal während der Dreijahresperiode ausgewertet werden.

Vor Ablauf der Gültigkeit des Zertifikates kann das Unternehmen eine Zertifikatsverlängerung beantragen. In diesem Fall hat der Zertifizierer in einem Erneuerungsaudit die komplette Bewertung durchzuführen.

## **Missbrauch, Entzug oder Annullierung**

Der Zertifizierer hat das Recht, das ee.Zertifikat zu jeder Zeit während der dreijährigen Gültigkeitsdauer vorläufig außer Kraft zu setzen, einzuziehen oder für nichtig zu erklären, sofern berechnigte Gründe vorliegen. Das Zertifikat kann vorläufig außer Kraft gesetzt werden, wenn das Unternehmen die korrigierenden Maßnahmen (nicht ausreichende Erfüllung der Mindestfragen) während der festgesetzten Frist (von maximal drei Monaten) nicht durchgeführt, oder falls sich herausstellt, dass das ee.Logo oder das Logo des Zertifizierers missbraucht wird. Bei Beschwerden findet das Beschwerdeverfahren des Zertifizierers Anwendung.

## **Audit**

Zweck und Anwendungsbereich

Für unparteiische, dritte Stellen, die auf der Basis der ee.Checkliste auditieren und zertifizieren, gelten die allgemeinen Anforderungen der ÖVE/ÖNORM EN ISO/IEC 17021:2007 01 01

i. V. m. diesem und anderen einschlägigen Dokumenten des ee.Regelwerks

i. V. m. der ÖNORM ISO 19011 in ihrer jeweils aktuellen Fassung unter Berücksichtigung einiger Ausschlüsse und Erläuterungen, die im Folgenden mit Begründung aufgeführt werden.

Durch Einhaltung der zutreffenden Anforderungen können Zertifizierungsstellen als kompetent und zuverlässig für die Zertifizierung von ee.Managementsystemen auf der Basis der ee.Checkliste und auf nationaler oder europäischer Ebene anerkannt werden.

## **ee.Audit**

Eine systematische und unabhängige Untersuchung, um festzustellen, ob

- die Tätigkeiten unter Einhaltung der ee-Anforderungen durchgeführt,
- die damit zusammenhängenden Ergebnisse den Anforderungen der ee-Checkliste entsprechen und
- diese Tätigkeiten wirkungsvoll seit mindestens 3 Monaten verwirklicht und geeignet sind, die Ziele zu erreichen.

## **Voraudit**

Das Voraudit dient der Vorbereitung des Zertifizierungsaudits. Da das Voraudit kein fester Bestandteil des Zertifizierungsverfahrens ist, wird es nur auf Wunsch des Auftraggebers angeboten. Das Voraudit wird in der Regel von einem ee-Auditor durchgeführt.

## **Zertifizierungsaudit**

Es stellt das erste Audit mit dem Ziel dar, das ee-Zertifikat zu erlangen.

## **Nachaudit**

Wenn die Zertifizierungsbedingungen nicht ausreichend erfüllt werden, entscheidet der Zertifizierer, ob ein Nachaudit erforderlich ist. Es dient der Überprüfung der Durchführung von Maßnahmen zur Beseitigung von Abweichungen, die im Rahmen eines Audits festgestellt wurden. Das Nachaudit muss in einem festgelegten zeitlichen Rahmen erfolgen (im Regelfall ein bis

drei Monate nach der letzten Bewertung). Es ist nur ein Nachaudit zulässig. Nachaudits werden in der Regel von einem ee-Auditor durchgeführt, der am letzten Audit beteiligt war. Der Gesamtbericht wird nach Auditabschluss erstellt und schließt die Feststellung und Behebung der Abweichungen mit ein.

### **Überwachungsaudit**

Es dient zur periodischen Überwachung des ee-Systems.

### **Erneuerungsaudit**

Vor Ablauf der Gültigkeitsdauer des Zertifikats von 3 Jahren wird auf Antrag des Zertifikatinhabers ein Wiederholungsaudit durchgeführt. Ziel ist die Erneuerung des Zertifikats und der Gültigkeit für weitere 3 Jahre.

### **Auditbericht**

Die Bewertung wird mit einem Bericht abgeschlossen. Dieser Bericht stellt das Gesamtergebnis der Bewertung dar und zeigt die Stärken und Potenziale für die Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen auf.

### **Zertifikat**

Nach erfolgter Bewertung durch den Auditor/leitenden ee-Auditor und Prüfung des korrekten Audit-Ablaufs durch die Zertifizierungsstelle erhält das Unternehmen nach Abgleich der Vorgaben ein Zertifikat. Neben der Angabe des Geltungsbereiches (Organisationseinheit/Tätigkeitsbereich) werden im Zertifikat die Logos „easy entrance“, jenes des Zertifizierers und auf Wunsch auch das Logo des zertifizierten Unternehmens angeführt. Das Zertifikat kann auf spezielle Anordnung des zertifizierten Unternehmens in allen Sprachen ausgestellt werden.

### **Bewertung**

**Mindestkriterien:** Die mit einem „\*“ in der ee.Checkliste gekennzeichneten Mindestkriterien müssen für eine Zertifikatsausstellung zu 100 % erfüllt sein.

**Punktefragen:** Von allen weiteren in der ee.Checkliste aufgeführten Punktefragen müssen für eine Zertifikatsausstellung mindestens 50% der möglichen Punkteanzahl erreicht werden.

Die Fragen werden nur mit JA oder Nein bewertet. Eine Punkteteilung ist nicht zulässig.

**Abweichung/Nichtkonformität:** Eine Abweichung/Nichtkonformität zum Regelwerk liegt dann vor, wenn

- 1) die Fragen eines ee-Mindestkriteriums nicht nachweislich erfüllt werden
- 2) weniger als 50% der möglichen Punktefragen erreicht werden.

## **Qualifikationskriterien für ee-AuditorInnen**

Die Anforderungen gelten für ee.AuditorInnen, die im Rahmen von ee.Audits eingesetzt werden. Allerdings dürfen in ee.Verfahren nur Auditoren zum Einsatz kommen, die AuditorInnen-Qualifikation gemäß ÖNORM EN ISO 19011 in der jeweils aktuellen Fassung haben und Erfahrungen und Kenntnisse im Bereich der barrierefreien Zugänglichkeit nachweisen können, oder sich in die Besonderheiten der Thematik auf andere Art und Weise eingearbeitet haben.

## **Auditumfang – Geltungsbereich**

Der Auditumfang richtet sich danach,

- wie viele MitarbeiterInnen im Zertifizierungsumfang enthalten sind;
- ob es sich um ein Vor-, ein Zertifizierungs-, ein Überwachungs-, ein Wiederholungs- oder um ein Nachaudit handelt;
- wie viele Niederlassungen im Zertifizierungsumfang enthalten sind;

Die Anzahl von Auditstunden entspricht den derzeitigen Empfehlungen des BMWA Leitfadens L08 und ist bestimmt durch eine vorgeschriebene Auditmindestdauer pro Organisationsgröße. Wesentliche Unter- und Überschreitungen der Auditmindestdauer sind vom Zertifizierer entsprechend schriftlich zu begründen.

Die Basisdaten des Unternehmens sollten grundsätzlich in direkter Absprache mit der auditierten Organisation ermittelt und vor jedem Audit aktualisiert werden, um ev. Missverständnissen vorzubeugen.

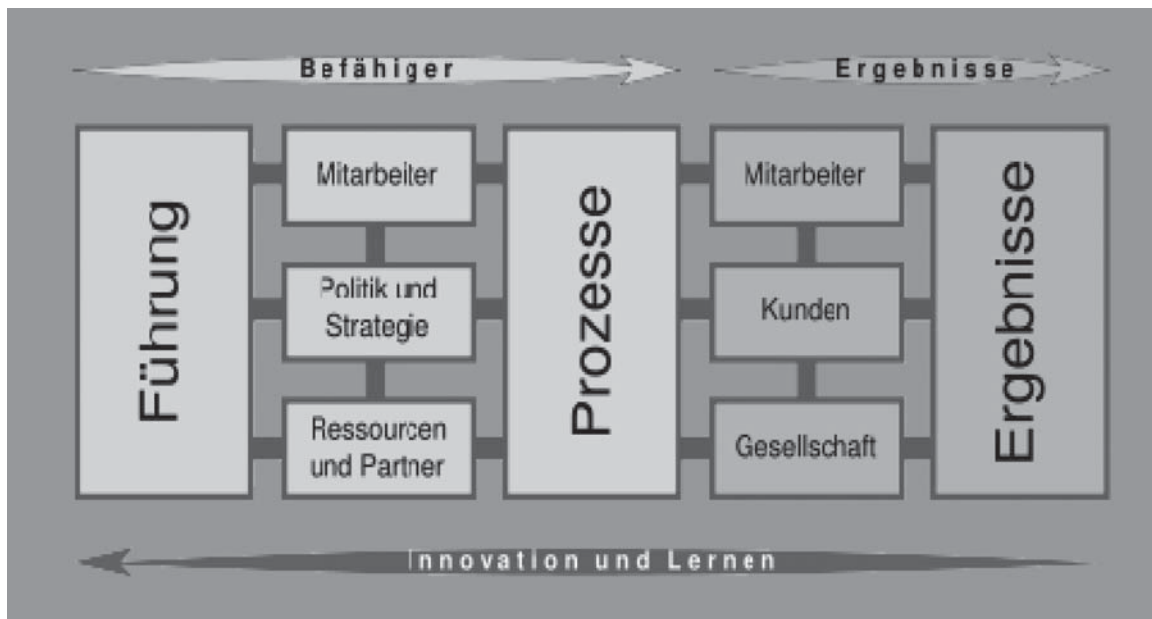
## **Detaillierte Informationen und die vollständige Checkliste finden Sie unter**

[http://www.easyentrance.at/src/web/easyentrance/front/index.php?i\\_ca\\_id=210](http://www.easyentrance.at/src/web/easyentrance/front/index.php?i_ca_id=210)



# Qualitätsentwicklung und Benchmarking am Beispiel der Arbeitsassistenz

Karin Rossi, Max Stimpfl



EFQM unterscheidet 9 Kriterien, die für die Qualität einer Organisation ausschlaggebend sind:

- Kriterium 1: Führung der Organisation/des Unternehmens
  - Kriterium 2: Politik und Strategie
  - Kriterium 3: MitarbeiterInnenführung
  - Kriterium 4: Ressourcen
  - Kriterium 5: Prozesse
  - Kriterium 6: KundInnenenergebnisse
  - Kriterium 7: MitarbeiterInnenenergebnisse
  - Kriterium 8: Wirkung auf die Gesellschaft
  - Kriterium 9: Geschäftsergebnisse
- 
- Die Kriterien 1 bis 5 sind „**Befähigerkriterien**“, d.h. je „besser“ sie gestaltet werden, desto höher ist die Qualität. Diese ist messbar/überprüfbar anhand der Kriterien 6 bis 9, der „**Ergebniskriterien**“. An ihnen wird sichtbar, welche Aktivitäten aus den Kriterien 1 bis 5 welche Wirkungen gezeigt haben.
  - EFQM unterteilt weiters jedes Kriterium in fünf bis neun **Subkriterien**, die unterschiedliche Gesichtspunkte eines Kriteriums zeigen.
  - So wird beispielsweise Kriterium 3, MitarbeiterInnenführung, unterschieden in: Auswahl neuer MitarbeiterInnen, ständige Verbesserung der Leistung der MitarbeiterInnen, Personalentwicklung, Arbeit mit Zielen, Belohnung von Leistung, Beteiligung der MitarbeiterInnen an der ständigen Verbesserung, optimale Arbeit durch Sicherheit, Gesundheit und richtige Auslastung.
  - QAP setzt hier an und liefert für jedes Subkriterium mindestens eine **Spezifikation**. Dies ist ein

Text, der die Praxis dieses Subkriteriums in fünf Reifestadien beschreibt. Weiters liefert QAP ein Verfahren, mit dessen Hilfe die Organisation auf Basis der Spezifikationen einen Prozess der permanenten Selbstüberprüfung und Verbesserung durchführen kann. Die entsprechenden Regeln, Abläufe, Rollen und Verantwortlichkeiten werden im ⇒ **QAP – Reglement** der anwendenden Organisation festgelegt.

## **EFQM Modell QAP Qualität als Prozess**

### ■ **Modell: QAP Fünfstufenmodell**

#### ■ **Nutzen der Anwendung des Modells**

- Entwicklung von Maßnahmen im Sinne der KundInnen
- Benchmarking: Wissenstransfer, Lernen von den anderen
- MitarbeiterInnenbeteiligung und Förderung von MitarbeiterInnenzufriedenheit

#### ■ **Erarbeitung des Einstufungssystems nach BEST PRACTICE Ansatz**

- Festlegung des Themas/Indikators
- Um was geht es? Beschreibung des Themas in max. 3-4 Sätzen
- Definition von Wirkungszielen: Welche Wirkungen wollen wir erreichen und wie werden diese überprüft?

### **Best Practice Ansatz beschreiben:**

Was sind die besten Handlungen? Wie machen wir das? Formulierung des Best Practice Ansatzes in Handlungssätzen: z. B. MitarbeiterInnenaufnahmen werden langfristig geplant. Das Instrument wird kontinuierlich und systematisch weiterentwickelt.

## **EFQM/QAP am Beispiel der Arbeitsassistentz**

### **Präambel**

- Die vorliegenden sieben Spezifikationen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung von Arbeitsassistentzdiensten wurden in Zusammenarbeit der Träger PSZ GmbH – Institut zur beruflichen Integration, Caritas St. Pölten und Caritas Wien entwickelt.
- Diese 3 Trägerorganisationen bedienen sich für ihre Qualitätssicherung und -entwicklung des Qualitätssystems QAP – einer Branchenversion des Europäischen (Qualitäts-)Management-Modells (EFQM). Das System basiert auf Lernprozessen innerhalb von Organisationen, welche durch systematische Selbst-Evaluation eingeleitet und aufrechterhalten werden.

### **Der Evaluations- und Entwicklungsprozess**

- Der Prozess beginnt mit der Selbst-Evaluation durch die MitarbeiterInnen einer Organisation oder Organisationseinheit. Das Q-System stellt die Instrumente und Hilfsmittel dafür zur Verfügung. Diese Instrumente wurden nun im Rahmen eines Projekts erweitert: Fachleute für Arbeitsassistentz und Fachleute für Qualitätsentwicklung der drei Träger-Organisationen, unterstützt von der ForscherGruppe EVALuation in Dornbirn (ehem. Frey Akademie), haben sogenannte „Fachspezifikationen“ für den Arbeitsbereich Arbeitsassistentz entwickelt. Diese

zeigen in einer Stufenfolge, was normale, was gute, was sehr gute und was beste Arbeit in bestimmten Kernthemen bedeuten würde.

- Die Ergebnisse der Selbst-Evaluation werden innerhalb von Teams oder Organisationseinheiten nach einer lern- und entwicklungsorientierten Systematik verarbeitet. Dabei bringen die Beteiligten die persönlichen Perspektiven und Einschätzungen ein. Analysen über die Ursachen werden gemacht und mögliche Verbesserungsmaßnahmen entwickelt. Diese Arbeit mit dem Instrumentarium ist für die Teilnehmenden Orientierung und fachliche Fortbildung zugleich. Das innerhalb von Organisationen oder Teams vorhandene Wissen wird systematisch identifiziert und genutzt.
- Mit der anschließenden Überleitung des Gelernten in das tägliche Tun können dann positive Wirkungen auf Produktivität und Leistung gezielt verfolgt werden.

### **Die Fachspezifikationen Arbeitsassistenten**

Die Auswahl der Themen der neuen Fachspezifikation lehnt sich eng an die von den PraktikerInnen eingebrachten und in der Literatur beschriebenen kritischen Erfolgsfaktoren für Arbeitsassistentendienste an, nämlich:

- **Aufnahmeverfahren:** Wie gestaltet der Dienst sein Aufnahmeverfahren so, dass bereits hier der Grundstein für eine bestmögliche Prozessbegleitung der KlientInnen gegeben ist?
- **Akquise:** Wie informiert der Dienst potenzielle ArbeitgeberInnen, um auf diesem Weg eine klare Leistungsbeschreibung der Möglichkeiten des Dienstes an die Unternehmen zu bringen und wie managt der Dienst seine Unternehmenskontakte so, dass er rasch auf für die KundInnen passende Arbeitsplatzangebote zugreifen kann?
- **Arbeitsplatzerlangung:** Wie gestaltet der Dienst den Prozess der Arbeitsplatzerlangung so, dass ein optimales Matching zwischen Arbeitssuchenden und Unternehmen möglich wird?
- **Arbeitsplatzsicherung:** Wie gestaltet der Dienst den Prozess der Arbeitsplatzsicherung, damit eine für ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn bestmögliche Lösung der Problematik erreicht wird?
- **Dokumentation:** Wie dokumentiert der Dienst seine Tätigkeit, damit aus dieser Dokumentation sowohl ein Leistungsnachweis als auch Kennzahlen und Rückschlüsse für eine Weiterentwicklung hervorgehen?
- **Beschwerden:** Wie geht der Dienst mit Beschwerden um, damit diese zur Verbesserung des Angebotes herangezogen werden können?
- **Öffentlichkeitsarbeit:** Wie werden vom Dienst Öffentlichkeitsarbeit geleistet und auf diesem Wege sowohl Unternehmen und Öffentlichkeit für die Anliegen der Integration von Menschen mit Behinderungen auf den ersten Arbeitsmarkt geschicht sensibilisiert, als auch neue Erkenntnisse gut an die Öffentlichkeit herangetragen?

### **Voneinander Lernen und Benchmarking**

- Durch die Verfügbarkeit dieser Fach-Spezifikationen und deren Einsatz mit einem sozialwissenschaftlich hoch zuverlässigen (Selbst-)Evaluations-Verfahren (die Übereinstimmung interner und externer Einschätzung der tatsächlichen Leistung einer Organisation ist außerordent-

lich hoch, d. h. der Korrelationskoeffizient  $r'$  liegt bei 0,9) eröffnen sich neue Möglichkeiten.  
Die Dienste für Arbeitsassistenz können damit

- (a) die „Bestpractice“ für die oben beschriebenen Themenbereiche kennen lernen,
  - (b) die eigene Arbeit im Lichte dieser Bestpractice betrachten und
  - (c) sie können sich selbst mit anderen Diensten – im Rahmen eines anonymen Benchmarkings – vergleichen und daraus interessante Erkenntnisse ableiten.
- Die Fach-Spezifikationen sollen aber auch auf überbetrieblicher Ebene dazu beitragen, die Diskussion über gute Qualität im Bereich der Arbeitsassistenz voranzutreiben.
  - In diesem Sinne wünschen die EntwicklerInnen der Spezifikationen allen AnwenderInnen spannende Gespräche über die Qualität in der Einrichtung, interessante Ergebnisse des Benchmarkings und gute Ansätze zur Weiterentwicklung der Dienste.

#### **Projekt-Team:**

- Max Martin Gebetsberger, Leitung Arbeitsassistenz, Caritas St. Pölten
- Martin Kargl, Organisations- und Personalentwicklung und QAP-Prozessbegleiter, Caritas St. Pölten
- Otto Lambauer, Grundlagenarbeit Behinderteneinrichtungen und QAP-Prozessbegleiter, Caritas Wien
- Roland Mangold, Leiter der ForscherGruppe EVALuation/Dornbirn
- Karin Rossi, Leitung Arbeitsassistenz ibi, PSZ GmbH
- Josef Schönhofer, Leitung Arbeitsassistenz, Caritas Wien
- Max Stimpfl, Assistent der Geschäftsführung und QAP-Prozessbegleiter, PSZ GmbH

# Fördervertrag oder Leistungsvereinbarung?

## Chancen und Risiken

Daniela Spindler, Otto Lambauer

### Einleitung

#### Zielsetzung

Im Rahmen des Workshops wurde die Zusammenarbeit zwischen Staat und Non-Profit-Organisationen (NPOs) im Bereich der sozialen Dienstleistungen näher betrachtet. Im Fokus der Betrachtung stand das Modell des Kontraktmanagements.

#### Ausgangslage

Die derzeit in Österreich vorherrschende Form der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Verwaltungseinheiten und Non-Profit-Organisationen ist die Subvention bzw. der Fördervertrag. Diese Form der Zusammenarbeit sichert die Finanzierung und somit die Durchführung von sozialen Maßnahmen durch den sogenannten „Dritten Sektor“. NPOs übernehmen in diesem Fall staatliche Aufgaben, der Staat selbst stellt im Rahmen seiner Gewährleistungsverantwortung die Finanzierung sicher. Beim Konzept des Fördervertrages verpflichtet sich eine öffentliche Verwaltungseinheit Aufwendungen, die bei der Erbringung einer bestimmten Leistung anfallen, zu ersetzen. Durch diese Konzeption der Subvention müssen alle Aufwendungen, die innerhalb einer Leistungsperiode entstehen, genau aufgelistet und nachgewiesen werden, was mit erheblichem bürokratischem Aufwand verbunden ist.

### Die Prinzipal-Agent Theorie

#### Grundlagen der Prinzipal-Agent Theorie

Die Prinzipal-Agent Theorie befasst sich mit Vertragsbeziehungen zwischen Prinzipal und Agent und kann auf beliebige Bereiche der Wirtschaft übertragen werden. Es kann sich auch um Beziehungen zwischen der öffentlichen Hand und einer NPO handeln. Als Einführung in die Prinzipal-Agent Theorie sei hier zunächst eine Begriffsdefinition vorangestellt.

#### Die Akteure

Unter dem Prinzipal wird der Auftraggeber verstanden, der Auftragnehmer wird als Agent bezeichnet. Der Prinzipal und der Agent schließen gemeinsam einen Vertrag ab, der den Agenten mit der Durchführung einer Aufgabe betraut und auch die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit der beiden Parteien regelt.

#### Der Vertrag

Bei klassischen Verträgen werden Leistungen und Rechte sowie Pflichten der einzelnen Vertragspartner klar festgelegt und müssen auch von Dritten nachvollziehbar sein. Der unterzeichnete Vertrag ist ein Abkommen zwischen den Parteien und dient dazu, alle möglichen Begeben-

heiten, die im Rahmen der Ausführung der vereinbarten Aufgabe entstehen können, zu regeln. Aus dem Vertrag entsteht für den Agenten die Verpflichtung, die vereinbarte Aufgabe für den Prinzipal auszuführen. Der Agent erhält im Gegenzug eine im Vertrag näher spezifizierte Art der Entlohnung. Eine wichtige Eigenschaft der vereinbarten Vertragsinhalte ist, dass diese verifizierbar und somit (z. B. von einem Gericht) überprüfbar und als rechtens nachzuweisen sein sollten.

### **Verhaltensannahmen**

Zur genaueren Analyse von Agency-Beziehungen werden Annahmen zum individuellen Verhalten der einzelnen Akteure getroffen. Zunächst wird von einer Nutzenmaximierung ausgegangen. Diese besagt, dass alle Beteiligten auf Grundlage ihrer Präferenzen danach streben, ihren individuellen Nutzen zu maximieren. Die zweite Annahme besagt, dass Menschen rational handeln. Da Menschen keine Computer sind und Informationen nur begrenzt verarbeiten können, wird zumindest angenommen, dass Menschen versuchen, sich rational zu verhalten. Die dritte Annahme betrifft den Opportunismus. Das Verhalten von Menschen „... schließt opportunistische Praktiken und damit die Anwendung von List, Betrug und Täuschung mit ein, sodass Leistungszurückhaltung, trügerische Darstellung von Leistungen oder eigeninteressierte Vertragsauslegung [...] zum Verhaltensrepertoire gehören.“ (Ebers/Gotsch 2002: 211).

Die Darstellung dieser Verhaltensannahmen macht deutlich, dass jede Vertragsbeziehung von Unregelmäßigkeiten und Asymmetrien, begründet durch unterschiedliche Ziele und Interessen von Agent und Prinzipal, betroffen sein kann. Diese verschiedenen Arten von Asymmetrien bzw. Agenturproblemen und die daraus resultierenden Gefahren und Lösungsansätze können wie folgt eingeordnet werden.

### **Agenturprobleme**

Wie bereits erwähnt, entstehen Agenturprobleme durch verschiedene Interessen und Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent.

Wenn der Prinzipal von Eigenschaften des Agenten selbst oder von Eigenschaften in Zusammenhang mit der Leistung vor Vertragsabschluss nicht in Kenntnis gesetzt wurde, spricht man von „**hidden characteristics**“. Der Prinzipal gerät in Gefahr, einen für seine Interessen ungeeigneten Agenten auszuwählen.

Im Fall von „**hidden intention**“ gerät der Prinzipal in Abhängigkeit des Agenten, weil er vor Vertragsabschluss nicht umkehrbare Vorleistungen erbracht hat und deshalb auf die Erfüllung des Vertrages durch den Agenten angewiesen ist. Das Verhalten des Agenten kann zwar beobachtet und beurteilt, jedoch nicht unterbunden werden. Es besteht die Gefahr von „hold up“, d. h. der Agent nutzt die Abhängigkeit des Prinzipals opportunistisch aus.

„**Hidden action**“ liegt vor, wenn der Prinzipal keine Kenntnis über die Handlungen des Agenten hat und nur die Ergebnisse seiner Handlungen beurteilen kann. Es besteht eine Asymmetrie in der Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent. Damit in Zusammenhang steht das

Agenturproblem der „**hidden information**“, die dann auftritt, wenn der Agent einen Informationsvorsprung gegenüber dem Prinzipal hat und diesen zur eigenen Interessensbefriedigung einsetzt. Die beiden letztgenannten Asymmetrien bergen beide die Gefahr von „**moral hazard**“, das Setzen einer moralisch verwerflichen Handlung, die der Prinzipal nicht beobachten kann, in sich.

### **Agenturkosten**

Als „Agenturkosten“ werden jene Kosten definiert, die sich aus der Differenz zwischen vollständiger Information beider Vertragspartner und einer Leistungserstellung bei ungleicher Informationsverteilung ergeben. Beispiele für Agenturkosten sind Überwachungs- und Kontrollkosten des Prinzipals, Garantieleistungskosten des Agenten und der Wohlfahrtsverlust, der sich aus der Differenz des Nutzenmaximums für den Prinzipal und der tatsächlichen Leistung des Agenten ergibt. Eine Gestaltungsform eines Vertrages gilt als vorteilhaft, wenn geringere Agenturkosten und somit eine höhere Effizienz entstehen als durch eine alternative Gestaltungsform. Als effizient kann ein Vertrag dann angesehen werden, wenn das Risiko und die Anreizgestaltung zwischen Prinzipal und Agent optimal verteilt sind.

### **Lösungsansätze**

Zur Lösung der eben aufgezeigten Agenturprobleme wurden Mechanismen entwickelt, die auf eine Angleichung der Informations- und Interessensunterschiede zwischen Prinzipal und Agent abzielen. In der Literatur wird meist von einem Informationsvorsprung des Agenten ausgegangen, da er über mehr Wissen und Fähigkeiten zur Leistungserstellung verfügt, weswegen er auch als Vertragspartner ausgewählt wurde. Die Mechanismen zur Lösung von Agenturproblemen dienen letztendlich dem Schutz des Prinzipals, da seine Möglichkeiten zur Überwachung des Agenten begrenzt sind bzw. höhere Agenturkosten verursachen würden.

### **Anreizsysteme**

Anreizsysteme sollen einer Interessensangleichung zwischen Prinzipal und Agent dienen und beteiligen den Agenten am Ertrag, den die von ihm erbrachte Leistung erzielt. Dies bewirkt, dass der Agent zu einer ertragsreicheren Leistung motiviert wird. Anreizsysteme gelten als geeignetes Element um „hidden information“ und „hidden action“ zu verhindern.

### **Kontroll- und Informationssysteme**

Durch die Schaffung bzw. Verbesserung von Kontroll- und Informationssystemen kann der Prinzipal seine Kenntnisse über die Handlungen des Agenten während der Leistungserbringung bzw. über den Mitteleinsatz bei der Leistungserbringung erhöhen. Beispiele für Kontroll- und Informationssysteme stellen Elemente des Controllings, wie z. B. Kennzahlen, Nachweise über die Verwendung finanzieller Mittel oder auch Leistungsvergleiche dar.

### **Anwendung auf Beziehungen zwischen Staat und NPOs**

NPOs sind nicht nur öffentlichen Verwaltungseinheiten als direkte Vertragspartner, sondern auch ihren KlientInnen gegenüber zur Rechenschaft verpflichtet. In diesem Fall agieren NPOs

als Agenten für mehrere Prinzipale gleichzeitig. Die Interessen dieser Gruppen können differieren und einander im Widerspruch stehen. Während für öffentliche Verwaltungseinheiten als Geldgeber Effizienz ein wichtiger Indikator für eine erfolgreiche Zusammenarbeit darstellt, legen KlientInnen von NPOs auf ein möglichst breites Leistungsspektrum wert.

Die Messbarkeit des Ergebnisses von Dienstleistungen im Allgemeinen und sozialen Dienstleistungen im Speziellen stellt im Vergleich zu hergestellten Produkten ein Problem dar.

## **Kontraktmanagement als zentrales Element von New Public Management**

### **Leistungsvereinbarung versus Kontraktmanagement**

Als „Kontraktmanagement“ wird der gesamte Rahmen der Zusammenarbeit in Bezug auf genau definierte Leistungen zwischen Politik und Verwaltung, zwischen zwei öffentlichen Verwaltungseinheiten oder auch zwischen staatlichen Einheiten und Dritten (also POs oder NPOs) bezeichnet. Konkretisiert wird dieser Rahmen durch Globalbudgets und Leistungsvereinbarungen.

Das Globalbudget besteht aus einem Finanzplan, der die zur Verfügung stehenden Mittel festhält. Es unterscheidet sich von herkömmlichen Budgets dahingehend, dass die einzelnen Etats nicht mit einer genauen Summe festgelegt sind, sondern nur ein globaler Gesamtbetrag, der alle Aufwendungen pauschal abdeckt, ausgewiesen wird. Diese Art der Budgetierung ermöglicht dem Leistungserbringer einen größeren Handlungsspielraum, verlangt jedoch auch eine genaue Festlegung von Indikatoren zur Ermittlung der Zielerreichung.

Durch Leistungsvereinbarungen sollen Ziele operationalisiert, die zu erbringenden Leistungen spezifiziert und die dafür zur Verfügung stehenden Mittel festgelegt werden.

Gemäß Broder, der die Merkmale von Leistungsvereinbarungen speziell zwischen staatlichen Verwaltungseinheiten und sozialen Einrichtungen beschreibt, besteht eine Leistungsvereinbarung aus einer möglichst detaillierten Leistungsbeschreibung, die von der NPO in Absprache mit der zuständigen Verwaltungseinheit verfasst wird; einer Leistungsvereinbarung im eigentlichen Sinne, in der der Vertragsgegenstand mit allen damit verbundenen Rechten und Pflichten festgelegt wird, und einer Beschreibung des Controllings, d. h. einer Festlegung von Messgrößen, an denen eine Zielerreichung gemessen werden kann.

## **Ausgestaltung eines Kontraktmanagements zwischen Staat und NPO**

### **Das Globalbudget**

Im Rahmen von NPM soll der Fokus von der Input- zur Outputsteuerung verlagert werden. Ein wichtiges Mittel zur Erreichung dieser Maxime ist die Einführung von Globalbudgets. Wesentlich in diesem Zusammenhang ist, dass auch Aufwendungen über diesen Gesamtbetrag hinaus entstehen dürfen, diese jedoch durch zusätzliche Einnahmen ausgeglichen werden müssen.



Diese Vorgangsweise bedeutet eine Abkehr vom für öffentliche Budgets vorgesehenen „Bruttoprinzip“, das besagt, dass zusätzliche Einnahmen von der Budgetsumme abgezogen werden müssen.

### **Die Leistungsvereinbarung**

Dvorak/Rufin empfehlen eine Standardisierung der Leistungsvereinbarungsvorlage aus Gründen der Rationalisierung und Vereinfachung, weil nicht bei jeder Vertragsverhandlung die Elemente einer Leistungsvereinbarung von neuem festgelegt werden müssen.

Abbildung 1 zeigt eine Musterleistungsvereinbarung mit wesentlichen Elementen:

<b>Inhalte einer Leistungsvereinbarung:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nennung des Auftraggebers</li><li>2. Nennung des Auftragnehmers</li><li>3. Verweis auf die gesetzlichen Grundlagen und den zu Grunde liegenden Richtlinien</li><li>4. Kurzbeschreibung der sozialen Dienstleistung, Verweis auf die Leistungsbeschreibung</li><li>5. Zielsetzung der sozialen Dienstleistung</li><li>6. Geltungsbereich der Leistungsvereinbarung: Dauer, Vertragsbeginn und Vertragsende, geografische Reichweite</li><li>7. Zielgruppen der sozialen Dienstleistungen</li><li>8. Mindeststandards bei der Qualifizierung des Personals</li><li>9. Höhe des Globalbudgets und damit unmittelbar verbundene Rechte und Pflichten</li><li>10. Umfang und Modalitäten des Controllings</li><li>11. Änderungs-, Rücktritts- und Auflösungsmodalitäten</li><li>12. Folgen bei nicht oder ungenügender Erfüllung des Vertrages (auf beiden Seiten)</li><li>13. Rechtsmittelbelehrung und Gerichtsstand</li><li>14. Ort, Datum und Unterschrift der Vertragsparteien</li></ol>

vgl. Knorr/Scheppach 1999: 118; vgl. Rufin 2006: 209)

## Die Leistungsbeschreibung

Wie bereits festgehalten, dient eine Leistungsbeschreibung zur genauen Definition der zu erbringenden Leistungen.

In Abbildung 2 ist eine Muster-Leistungsbeschreibung für Arbeitsassistenz, mit Definition der Zielgruppe, den Zielen und den zur Messung der Zielerreichung geeigneten Indikatoren angeführt.

Leistungsbeschreibung	
Leistung:	Durchführung von Arbeitsassistenz für Menschen mit intellektueller und/oder mehrfacher Behinderung und Jugendliche mit Lernbehinderung und sozialem oder emotionalem Handicap
Umschreibung der Leistung:	Begleitung von Menschen mit Behinderungen bei der Erlangung oder Sicherung von Arbeitsplätzen auf dem ersten Arbeitsmarkt.
Nebenziele:	Darüber hinaus unterstützen ArbeitsassistentInnen ihre KlientInnen bei der Abklärung von beruflichen Perspektiven und bei Problemen außerhalb des Arbeitsplatzes, beraten DienstgeberInnen und arbeiten mit Behörden und
KlientInnenprofil:	Menschen mit Behinderungen, die einen Bescheid nach § 14 Abs. 1 oder Abs. 2 BEinstG bzw. nach den Behindertengesetzen der Länder vorweisen können. Kann der Nachweis der Behinderung nicht durch Bescheid erbracht werden, ist die Behinderung durch Vorlage fachärztlicher Befunde, in Anwendung der §§ 2 und 3 BEinstG glaubhaft zu machen.
<b>Ziel 1 der Leistung:</b>	<i>Begleitung von KlientInnen die dem KlientInnenprofil entsprechen.</i>
Indikator für Ziel 1:	Die Begleitung beginnt mit Unterzeichnung eines Begleitungsvertrages, der konkrete Zielvereinbarungen für den jeweiligen Klienten, die jeweilige Klientin enthält. Eine Begleitung soll im Regelfall nicht länger als ein Jahr dauern. Überschreitungen im Einzelfall sind zu begründen.
Standard für Indikator:	Innerhalb der 3jährigen Vertragslaufzeit muss ein Personen-Anteil von 0,075 % der 3fachen Gesamtbevölkerungszahl in den vertragsgegenständlichen Bezirken begleitet werden.
Pönale bei Nichterreichen:	<i>Das Globalbudget wird durch die ermittelte Sollbegleitungszahl dividiert. Pro Unterschreitung der ermittelten Sollbegleitungszahl werden 75 % des zuvor ermittelten Anteils der Sollbegleitungszahl vom Globalbudget abgezogen.</i>
<b>Ziel 2 der Leistung:</b>	<i>Über die Begleitung der KlientInnen hinaus sollen Erfolge in der Vermittlung von neuen bzw. der Sicherung von bestehenden Arbeitsplätzen erzielt werden.</i>
Indikator für Ziel 2:	<i>Eine Vermittlung oder Sicherung eines Arbeitsplatzes kann als Erfolg gewertet werden, wenn das eingegangene bzw. gesicherte Arbeitsverhältnis über eine geringfügige Beschäftigung hinaus geht und mindestens 3 Monate besteht.</i>
Standard für Indikator:	Der Anteil der Ist-Erfolge an den Ist-Begleitungen liegt bei 45 %.

Pönale bei Nichterreichen:	Pro 10 % weniger Ist-Erfolgsquote (gestaffelt: zwischen 44,9% und 35% 1x Pönale; zwischen 34,9% und 25% 2x Pönale usw.) wird bei der Endabrechnung eine Pönale von € 6.000,00 verrechnet.
<b>Bonus</b> bei Übererfüllung von Ziel 4:	Bei Übererfüllung von Ziel 4, also ein Anteil von Langzeitarbeitslosen von über 50 % werden pro 5 % mehr den Ist-Erfolgen 3 zusätzliche Erfolge hinzugerechnet.
<b>Ziel 3 der Leistung:</b>	Beim Erzielen von Erfolgen ist verstärkt auf die Vermittlung von Arbeitsplätzen zu achten.
Indikator für Ziel 3:	<i>Verhältnis Ist-Vermittlungen zu Ist-Sicherungen</i>
Standard für Indikator:	Das Verhältnis von Ist-Vermittlungen zu Ist-Sicherungen liegt bei 80 zu 20 oder höher.
Pönale bei Nichterreichen:	Liegt das Verhältnis von Ist-Vermittlung zu Ist-Sicherung unter 60 zu 40, werden € 15.000,00 vom Globalbudget abgezogen.
<b>Ziel 4 der Leistung:</b>	<i>Das Angebot der Arbeitsassistenten soll vermehrt von KlientInnen in Anspruch genommen werden, die länger als 6 Monate keiner Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt über das Ausmaß der Geringfügigkeit nachgingen.</i>
Indikator für Ziel 4:	<i>Anteil der Langzeitarbeitslosen an den Ist-Begleitungen</i>
Standard für Indikator:	Der Anteil der Langzeitarbeitslosen an den Ist-Begleitungen soll mindestens 50 % betragen.
Pönale bei Nichterreichen:	<i>Pro 10 % Unterschreitung der geforderten 50 % wird eine Pönale von € 6.000,00 verrechnet.</i>
<b>Ziel 5 der Leistung:</b>	<i>Durch das Angebot der Arbeitsassistenten sollen vermehrt KlientInnen ohne Hauptschulabschluss als höchste abgeschlossene Ausbildung begleitet werden.</i>
Indikator für Ziel 5:	<i>Anteil der KlientInnen ohne Hauptschulabschluss an den Ist-Gesamtbegleitungen.</i>
Standard für Indikator:	<i>33 % der begleiteten KlientInnen haben keinen Hauptschulabschluss.</i>
Pönale bei Nichterreichen:	Bei diesem Nebenziel wird bei Nichterreichen auf ein Pönale verzichtet.
Kosten der Leistung:	€ 1.361.000,00
verantwortlich für diese Leistung:	Leitung des Projekts Arbeitsassistenten

Abbildung 2: Leistungsbeschreibung Projekt Arbeitsassistenten (eigene Erstellung in Anlehnung an Broder 2006 und den Fördervertrag Arbeitsassistenten 2008)

## Möglichkeiten und Grenzen des Kontraktmanagements

### Von anfänglicher Mehrbelastung hin zu Reduzierung von Bürokratie

Ein Wechsel der Finanzierungsinstrumente von der Gewährung von Subventionen hin zum Kontraktmanagement bedarf zunächst eines erheblichen Mehraufwands, da dem Vertragsabschluss eine lange Vorlaufzeit vorangeht und so ein hohes Maß an Personalressourcen, z. B. zur Vorbereitung und Führung von Verhandlungsgesprächen, zur Entwicklung von Leistungsbeschreibungen und Controllingssystemen, gebunden ist. Nach dem Vertragsabschluss kann jedoch eine Reduzierung von Bürokratie erreicht werden, wenn das Berichtswesen dem inter-

nen Controllingsystem angepasst wurde und außerdem nicht mehr eine jährliche Endabrechnung mit Verwendungsnachweis, wie bei der Vergabe von Subventionen vorgeschrieben, erforderlich ist.

### **Von der Planungssicherheit zur Innovationshinderungsgefahr**

Durch Leistungsbeschreibungen werden Leistungen genau definiert hinsichtlich deren Quantität und Qualität. Für die Dauer der Leistungsperiode ist somit die Erbringung der jeweiligen Leistung gesichert. Die NPO wird danach bestrebt sein, die Leistungsvereinbarung zu erfüllen und genau die zuvor definierten Leistungen erbringen. Es wird somit ein hohes Maß an Planungssicherheit und somit Stabilität geschaffen. Dieses statische Element birgt aber auch die Gefahr der Vernachlässigung von Innovationen.

### **Höheres Maß an Flexibilität durch Kooperation und Vertrauen**

Leistungsvereinbarungen können nur so gut sein wie die partnerschaftliche Kooperation, die dahinter steht. Die VereinbarungspartnerInnen verpflichten sich, im Gespräch zu bleiben und regelmäßigen Austausch zu betreiben. Leistungsvereinbarungen haben eine Gültigkeit, die befristet ist. Eine Leistungsperiode geht meist über zwei bis vier Jahre. Es sind Verlängerungen wahrscheinlich und Anpassungen möglich. Lindenmeyer bezeichnet deshalb Leistungsvereinbarungen als „gelebtes Recht“.

### **Stärkung der Managementfunktionen**

Ruflin sieht in den Ergebnissen ihrer empirischen Untersuchung ihre These, dass Leistungsvereinbarungen dazu beitragen, Managementkompetenzen und Kostenbewusstsein in NPOs zu stärken, bestätigt. In den von ihr untersuchten Einrichtungen fanden bereits in den 1990er-Jahren Änderungen in der Organisationsstruktur, Produktdefinitionen und die Einführung von Qualitätsmanagement statt. Diese erhöhte Managementfunktion sieht Ruflin nicht nur als Folge der Einführung von Leistungsvereinbarungen, sondern auch als Vorbereitungen für einen vermuteten Systemwechsel weg von der Subvention hin zum Kontraktmanagement.

Auch auf Seite der Vertreter der öffentlichen Verwaltungseinheit wird mit der Umsetzung von Instrumenten aus dem Bereich New Public Management ebenfalls die Führungsverantwortung erhöht. Denn die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der „Public Manager“ müssen erweitert werden, um wirkliche Verhandlungen mit VertreterInnen von NPOs zu ermöglichen.

### **Grenzen der Ergebnisverbesserung bei sozialen Dienstleistungen**

Zwar wird mit dem Instrument der Leistungsvereinbarung ein höheres Maß an Messbarkeit von Effizienz und Effektivität erreicht, in der Erfüllung pädagogischer und sozialer Aufgaben darf dieses Instrument jedoch nicht überbewertet werden. Es werden messbare Kriterien zu Input und Output definiert, diese beeinflussen aber nicht direkt den tatsächlichen Output sozialer Dienstleistungen. Denn Betreuung und Begleitung von Menschen kann nur das Ausmaß einer „Co-Produktion“ erreichen, die Hauptpersonen sind die KlientInnen selbst. Die erzielbaren Ergebnisse können nicht, wie bei betriebswirtschaftlichen Herstellungsprozessen, genau vorausgesagt werden.



## **Messproblematik**

Ein zentrales Element stellt die Abkehr von der Inputsteuerung über jährlich verhandelte Maximalbudgets hin zur Outputsteuerung über die Messung von Wirkungen dar. Wirkungsziele sind besonders im Dienstleistungsbereich nur erschwert operationalisierbar, weil zwischen dem Ergebnis einer Leistung und den erzielten Wirkungen ein kausaler Zusammenhang bestehen und erkannt werden muss. Erst danach können Indikatoren zur Messung von Wirkungen erarbeitet werden.

## **Betriebswirtschaftliche Instrumente versus Öffentliche Rechtmäßigkeit**

Die mit den VertreterInnen von NPOs ausgehandelten Leistungsvereinbarungen müssen auf das öffentliche Buchführungs- und Rechtssystem umgelegt werden. Jedoch verstoßen Elemente eines Kontraktes, wie z. B. das Globalbudget, gegen Budgetgrundsätze. Das Globalbudget lässt sich nicht mit der Vorschrift der Einjährigkeit des Budgets vereinbaren und sieht keine Unterscheidung zwischen Personal- und Sachkosten vor.

Das System der Kameralistik ist auf die Aufzeichnung von Ausgaben und Einnahmen beschränkt und dient in erster Linie zur Haushaltskontrolle. Die Einführung eines Rechnungswesens auf Basis der doppelten Buchführung würde eine Eingliederung von Leistungsvereinbarungen ins öffentliche System erleichtern.

## **Vom Fördervertrag zur Leistungsvereinbarung**

Eine Vielzahl von derzeit bestehenden Problemfeldern bei Förderverträgen könnte durch Abwandlungen der Vertragspraxis in Richtung Kontraktmanagement verkleinert bzw. aufgelöst werden. Eine Anwendung des bereits in den Kapiteln 3.1 und 3.2 näher beschriebenen Kontraktmanagements, das die Leistungsvereinbarung, die Leistungsbeschreibung, das Globalbudget und die dazugehörigen Vertragsverhandlungen beinhaltet, erscheint aus mehreren Gründen sinnvoll.

So zielt eine Vertragsvereinbarung auf Basis eines Fördervertrages auf die Rückerstattung von im Rahmen der Projektstätigkeit entstandenen Aufwendungen ab. Bei einer Leistungsvereinbarung hingegen ist der Vertragsgegenstand die Erbringung einer bestimmten Leistung zu einem zuvor festgelegten Preis. Durch diese geänderte Ausgangsbasis können folgende Änderungen in der Ausgestaltung vorgenommen werden:

- Der Finanzplan wird durch ein Globalbudget bzw. durch einen angebotenen Preis ersetzt und ermöglicht ein größeres Maß an Flexibilität bei der Finanzierung einzelner Teilleistungen des Projekts. Auch aus Sicht des Fördergebers würde eine einmalige Genehmigung eines Gesamtbudgets das Volumen von Einzelgenehmigungen reduzieren und so weniger Personal- und Zeitressourcen binden.
- Mithilfe des Instruments der Leistungsvereinbarung könnte durch eine längere Projektlaufzeit

ein höheres Maß an Effizienz erreicht werden, da die Phasen der Projektvorbereitung, der Projektabrechnung und der Projektüberprüfung in zeitlich größeren Abständen durchlaufen werden müssen.

- Viele im Kapitel 3.2.3 näher skizzierten Elemente einer Leistungsvereinbarung sind bereits in der derzeitigen Vertragsform des Fördervertrags vorhanden (z. B. eine Quotenregelung und vertragliche Grundannahmen) und könnten adaptiert, neu gewichtet bzw. detaillierter ausformuliert (z. B. Projektcontrolling) werden. So kann durch die Überführung eines bereits bestehenden (Förder-)Projekts in das Kontraktmanagement der geeignete Transfer von Erfahrung und Know-how gewährleistet und die Angemessenheit von Globalbudget und Controllinginstrumenten besser beurteilt werden.
- Durch die Anwendung des Instruments des Globalbudgets würde das Bruttoprinzip, das bei Fördervereinbarungen zur Anwendung kommt, durch ein Nettoprinzip ersetzt werden. Dies bedeutet, dass von dem/der AuftragnehmerIn zusätzlich generierte Erträge nicht vom Gesamtbudget abgezogen werden, sondern dem Budget hinzugerechnet werden können. Dies dient in weiterer Folge einem Ausbau des Projekts und kann den Leistungsumfang vertiefen bzw. verbreitern.
- Durch die Festlegung des Budgets als Gesamtsumme ist es dem Agenten möglich, das Projekt kostendeckend zu führen. Die Berücksichtigung von bisher nicht (voll) förderfähigen Kosten wie z. B. Gemeinkosten oder Abfertigungsrückstellungen liegt im Ermessen der/des Auftragnehmers. Zur Absicherung des Risikos der Nicht- bzw. Schlechterfüllung des Vertrags gegenüber dem/der AuftraggeberIn muss das Projektcontrolling ausgebaut und für den Fall einer Vertragsverletzung ein Pönale vereinbart werden.
- Durch das Instrument des Kontraktmanagements, das die Bezahlung einer Leistung vorsieht, ist keine Endabrechnung, kein Einzelnachweis der Aufwendungen und Erträge mittels Rechnungen und somit keine lückenlose Belegprüfung erforderlich. Der Erfolg des Projekts wird an zuvor genau festgelegten Indikatoren bzw. durch ein geeignetes Projektcontrolling gemessen. Die Qualität der Leistungserbringung wird zusätzlich durch Standards (genaue Definition von Art und Umfang der Leistung, Festlegung von Ausbildungsstandards des Personals) definiert. Zusätzlich kann eine stichprobenartige bzw. systemorientierte Überprüfung der Buchhaltung und der KlientInnenverlaufsdokumentation der AuftragnehmerIn vereinbart werden. Diese Vorgangsweise würde die Phasen der Projektabrechnung und -überprüfung signifikant verkürzen, bedarf aber einer genaueren Vorbereitung vor Beginn der ersten Projektphase im Kontraktmanagement, um eine adäquate Vorbereitung des Projektcontrollings gewährleisten zu können. Vor Beginn der jeweiligen Folgeperioden könnten die Indikatoren mit erheblich kürzerem Zeitaufwand angepasst werden.
- Eine Änderung in der Vertragsgestaltung stellt für beide VertragspartnerInnen ein Risiko dar. Besonders der Auftraggeber läuft Gefahr, sich Risiken aus der Prinzipal-Agent Theorie, wie sie in Kapitel 2 angeführt sind, auszusetzen

- Durch die in einer Leistungsvereinbarung verwirklichte Konstellation der Erbringung einer vereinbarten Leistung und der Bezahlung einer vereinbarten Gesamtsumme als Gegenleistung gelten nach Auslegung des Bundessozialamtes die Bestimmungen des österreichischen Vergaberechts. Durch eine Ausschreibung des Projekts Arbeitsassistenz und der Durchführung eines mehrstufigen Vergabeverfahrens sowie den damit verbundenen MitbewerberInnen besteht für bisherige Leistungserbringer die Gefahr des Verlusts des Projekts. Die bisher erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen in der Durchführung des Projekts Arbeitsassistenz könnten jedoch den Zuschlag für diese ausmachen. Für das Bundessozialamt hingegen würde die Möglichkeit der Bewertung mehrerer Angebote die Risiken eines überhöhten Preises bzw. einer Auswahl eines ungeeigneten Vertragspartners reduzieren.

# **Ermittlung der KundInnenzufriedenheit/Lebensqualität von Menschen mit Behinderung im Kontext Dienstleistung zur beruflichen Integration/Rehabilitation: Titel : „Der/die ExpertIn bin ich ...“:**

Nico Sowa, Sabine Unterweger

Seit Mitte der 90er-Jahre finden Konzepte des Qualitätsmanagements und der Qualitätsentwicklung Einzug in die unterschiedlichen Bereiche sozialer Arbeit und haben inzwischen nicht geringen Einfluss auf die Erbringung sozialer Dienstleistungen. Nicht unerheblicher ökonomischer Druck und konkrete Forderungen des Gesetzgebers bzw. der Kostenträger sind Auslöser der Auseinandersetzung mit diesen Themen. In den letzten Jahren gab es zahlreiche Veröffentlichungen, die Für und Wider dieser Entwicklung analysierten und diskutierten (zur Anwendung von Qualitätsmanagement in Bereichen der sozialen Arbeit siehe z. B. Drabner & Pawellek 1996, Jantzen, Lanwer-Koppelin & Schulz 1999, Sonnenberg 1999, Sonnenberg 2000, Wittenius 2003).

Die intensive Auseinandersetzung mit Methoden des Qualitätsmanagements führte dazu, den/die klassischen „KlientIn“ sozialer Arbeit bzw. „NutzerIn“ sozialer Dienstleistungen mit anderen Augen zu betrachten. Lange Zeit wurde in der Behindertenhilfe der Begriff „Hilfebedürftiger“ verwendet. Er betonte eine einseitig orientierte Beziehung im Kontext „Hilfe geben – Hilfe nehmen“. Es hat sich inzwischen ein Perspektivenwechsel vollzogen, der die aktive und mitgestaltende Rolle der Betroffenen bzw. NutzerInnen einer Dienstleistung am personalen Dienstleistungsgeschehen betont. Nutzerorientierung und eine damit einhergehende Partizipation der als NutzerInnen verstandenen Menschen bestimmen seitdem stärker die Diskussion. Noch Mitte der 90er spielte die Kontrolle und Bewertung der Dienstleistungen durch die NutzerInnen kaum eine Rolle. Es fehlen insgesamt Studien zur Erfassung der qualitativen Lebenssituation der Betroffenen (Gromann 1996). Dies führt Gromann vor allem darauf zurück, dass grundsätzlich in Frage gestellt wurde, ob Menschen mit Behinderung komplexe und komplizierte Zusammenhänge bewerten können, oder ob aufgrund vorhandener Abhängigkeitsverhältnisse Gefälligkeitsaussagen zu erwarten sind. Insbesondere ausgehend von einem „mündigen Konsumenten“ mussten mindestens zwei Voraussetzungen verneint werden: Zum einen lagen und liegen die finanziellen Ressourcen zur Kaufentscheidung auch trotz der teilweisen Einführung persönlicher Budgets (Deutschland) nicht bei den betroffenen Personen. Zum anderen ist die lebenspraktische Abhängigkeit von der Hilfeleistung problematisch. Zu wenig Wahlalternativen stehen zur Verfügung, um eine wirkliche Entscheidung treffen zu können. Auch kann bei den EmpfängerInnen von sozialen Dienstleistungen in der Regel nicht von einem „kritischen Verbraucherverhalten“ ausgegangen werden (Neumann 1998 123).

Der Begriff der „Kundenorientierung“ hat zahlreiche Diskussionen angeregt und an vielen Stellen dazu geführt, die Betroffenen und ihre Perspektive stärker einzubeziehen. Verkürzt könnte man sagen, dass Kundenorientierung langfristig zu einer Stärkung der Betroffenenperspek-



tive führt, wird sie für den Bereich der sozialen Arbeit angemessen interpretiert und umgesetzt.

Eine Forderung in den meisten Ansätzen des Qualitätsmanagements wie z. B. der DIN EN ISO 9001:2000 ist die intensive Auseinandersetzung mit dem Kunden, die Einbeziehung von dessen Wünschen sowie eine Beurteilung der erbrachten Leistung durch diesen. Die Zufriedenheit des Kunden ist eine der zentralen Anforderungen. Voraussetzung der Erfüllung von Kundenanforderungen und -wünschen ist zunächst, Kenntnis davon zu haben. Dies führt direkt zu Überlegungen, wie Anforderungen, Wünsche und Zufriedenheit ermittelt werden können.

In vielen Feldern der sozialen Arbeit stoßen die derzeit üblichen Befragungsinstrumente und -methoden an deutliche Grenzen (z. B. bei Menschen mit hohem Hilfebedarf). Für viele Bereiche müssen erst geeignete Methoden zur Erfassung entwickelt werden, so z. B. für Menschen mit hohem Hilfebedarf und Dualdiagnosen, da hier noch wenig Erfahrungen mit der Berücksichtigung der NutzerInnen- oder Betroffenenperspektive vorliegen (Schwarte & Oberste-Ufer 2001, 2002). Erst bei wenigen DienstleistungsanbieterInnen liegen Erfahrungen mit Qualitätsentwicklungskonzepten und der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen vor, obwohl die Beurteilung von Dienstleistungen durch NutzerInnen und sogenannte „NutzerInnenkontrolle“ als wichtiger Bestandteil von Qualitätssicherung seit Mitte der 90er diskutiert werden (Gromann 1996, Gromann & Niehoff-Dittmann 1999).

Zufriedenheit wird in der aktuellen Forschung in direkten Zusammenhang mit „Lebensqualität“ gesetzt: Modelle der Lebensqualität sind Grundlage verschiedener Forschungen zur Zufriedenheit. Es gibt keine allgemeingültige Definition von „Lebensqualität“:

„Gleichwohl kann Lebensqualität weder abschließend noch eindeutig definiert werden. Vielmehr ist es als komplexes und mehrdimensionales, offenes und relatives Arbeitskonzept zu betrachten, das der theoretischen und empirischen, der normativen und lebensweltlichen Begründung bedarf.“ (Beck 2001a 339).

Als mehrdimensionales Konzept beinhaltet Lebensqualität mindestens die Unterscheidung zwischen objektiven Merkmalen und subjektiven Bedeutungen. Zu den objektiven Merkmalen zählen alle beobachtbaren Lebensverhältnisse, die von Außenstehenden nach wissenschaftlichen oder moralischen Standards (=Werte) bewertet werden können (Zapf 1984). Subjektive Bedeutungen erhalten bestimmte Lebensverhältnisse durch das Individuum. Sie entstehen aufgrund individueller Urteile von Personen über die eigene Situation. So kann einer von außen als ähnlich bewerteten Situation, durch unterschiedliche Individuen eine grundlegend andere Bedeutung zugewiesen werden.

Die gegenwärtige Wissenschaft wendet integrierte Ansätze an, da sich in der empirischen Forschung die Unterscheidung und Gegenüberstellung zwischen objektiven Lebensbedingungen und subjektivem Wohlbefinden bewährt haben (Glatzer & Zapf 1984). Insbesondere die Erhebung der subjektiven Bedeutung der Zufriedenheit ist an die Person des Betroffenen

gebunden und kann nicht durch Beobachtungen ergründet oder aus Konzeptionen abgeleitet werden. Die bedürfnistheoretische Betrachtung versteht unter Lebensqualität das Ausmaß der Befriedigung individueller Bedürfnisse oder die Erreichung persönlicher Ziele. Lebensqualität stellt sich aus der Perspektive des Individuums anders dar, als aus der Perspektive von Außenstehenden. Lebensqualität sollte nicht durch Außenstehende definiert werden (Diener 2000), da Fremd- und Selbstperspektive sich nicht selten bei der Beurteilung scheinbar objektiver Situationen unterscheiden.

Bekannt sind inzwischen einige Instrumente aus dem Qualitätsmanagement, die meistens indirekt, einzelne direkt die Nutzerperspektive in die Erhebungen einbeziehen. So gibt es einerseits Verfahren zur Personalbemessung (GBM, SYLQUE etc.) d. h. Befragungen von Einrichtungen, die die Nutzerperspektive mit einbeziehen. Andererseits stellen Verfahren zur Erhebung der Lebensqualität von Menschen mit Behinderung (Qu An Ta = Qualitätssicherung der Angebote in der Tagesförderung, schöner Wohnen; „ich bin mir wichtig ...“) einen Ansatzpunkt dar. Das Modell der DIN ISO 9004 ist einrichtungsbezogen, beinhaltet jedoch auch inzwischen ein Instrument der Kundenbefragung als integralen Baustein. Das Üben von Bewertung, die Unterstützung der Wahrnehmung und die Äußerung von Wünschen und Bedürfnissen sind darüber hinaus Grundlage des SIVUS-Konzeptes (Soziale und individuelle Entwicklung durch gemeinschaftliches Handeln, vgl. Janßen, 1999), das damit ebenfalls als Instrument zur NutzerInnenbeurteilung genutzt werden kann. Als Leitlinie sollte gelten, dass NutzerInnen das beurteilen können, was ihnen wichtig ist. Darüber hinaus ist es jedoch auf jeden Fall sinnvoll, die Lebensumstände der NutzerInnen zu bewerten.

Wie in allen Befragungen ist es schwierig, eine Tendenz zur Positiv-Beantwortung (i.S. sozialer Erwünschtheit) zu minimieren. Einerseits ist es schwer für Menschen mit Behinderung, Kritik zu äußern. Darüber hinaus ist in der Gruppe der Menschen mit Behinderung zu berücksichtigen, dass häufig Abhängigkeitsverhältnisse im Betreuungsbereich bestehen. Dadurch werden weitere Mechanismen wirksam, die aufgrund der Behinderung stärker ausgeprägt sind, als in der Normalbevölkerung. Weiters ist eine gewisse Kommunikationsfähigkeit für eine zuverlässige Beurteilung notwendig. Für Menschen mit Behinderung besteht eine mangelnde Übung hinsichtlich der Beurteilung ihrer Lebensqualität.

Dies ist jedoch eine Frage, wie der Sinn und das Verfahren in der NutzerInnengruppe eingebracht werden. Es ist keine alltägliche Frage, mit der die NutzerIn konfrontiert wird: „Wie zufrieden bin ich mit ‚meinen‘ MitarbeiterInnen? Was darf ich dazu überhaupt sagen?“ Für Menschen mit Behinderung bestehen selten Vergleichsmöglichkeiten innerhalb ihres Settings (z. B. zwischen verschiedenen Teams, Arbeitsmöglichkeiten etc.). Dafür ein praktisches Beispiel: Zur Möglichkeit, in der Stadt zu arbeiten, fragte ein Mensch mit Behinderung nach: „Ist das denn überhaupt möglich?“. Geringe sprachliche Kompetenzen hinsichtlich des aktiven und passiven Wortschatzes, des Sprachverständnisses (z. B. bei komplexen Fragen relevant) und der Lese- und Schreibfertigkeiten der NutzerInnen zeigen weitere Schwierigkeiten auf. Insgesamt zeigt jedoch die Forschung, dass die Verlässlichkeit von Befragungen Menschen mit Behinderung

ebenso so hoch zu veranschlagen ist, wie in der Normalbevölkerung, wenn die richtige Methodenwahl erfolgt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Menschen mit Behinderung befragt werden möchten und auch viel zu sagen haben. Eine nutzerorientierte Angebotsüberprüfung gibt Anstöße für eine Qualitätsverbesserung innerhalb des Arbeitsalltags in z. B. Integrationsprojekten. Die Befragung von Menschen mit Behinderung kann und sollte die Organisationsentwicklung beeinflussen und nicht um ihrer selbst willen durchgeführt werden. Hoffentlich finden viele DienstleisterInnen den Mut, die Sichtweisen von Menschen mit Behinderung zu erfassen und sie als ExpertInnen ihres Lebensumfeldes (= ExpertInnen in eigener Sache) anzuerkennen. Vielleicht wird dann häufiger in Werkstätten für Menschen mit Behinderung zu hören sein: „Der/die ExpertIn bin ich ...!“

---

## **AutorInnen**

**Mag.<sup>a</sup> (FH) Pamela Aichelburg**, Qualitätsbeauftragte autArK Kärnten

**Dr. Peter Beule**, Referatsleiter, Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe, Integrationsamt

**Dr.<sup>in</sup> Annelies Debrunner**, Sozialwissenschaftlerin, Leiterin Debrunner Sozialforschung & Projekte, Frauenfeld, Schweiz, [www.annelies-debrunner.ch](http://www.annelies-debrunner.ch)

**Dr.<sup>in</sup> Helga Fasching**, Institut für Bildungswissenschaft, Universität Wien  
<http://homepage.univie.ac.at/helga.fasching/>

**Mag. Michael Fürnschuß**, Geschäftsführer GID GmbH Gesellschaft für Information und Datenverarbeitung Steinbach/Taunus Deutschland

**Gert Klüppel**, Regionaler Koordinator IFD, Deutschland

**Otto Lambauer**, Grundlagenarbeit Behinderteneinrichtungen, Caritas Wien

**DSA Harald Loewit-Schneider**, Arbas Tirol, Team Arbeitsassistenz Innsbruck

**Mag. Peter Milbradt**, BAN Sozialökonomische BetriebsgmbH, Funktion bei easy entrance ee. Ansprechpartner, Berater, Projektleitung, <http://www.easyentrance.at>

**Dr. Marco Nicolussi**, Geschäftsführer Arbas Tirol

**Mag. Oliver Koenig**, Institut für Bildungswissenschaft, Universität Wien

**Dr. Walter Krög**, Institut für Bildungswissenschaft, Universität Wien

**Mag.<sup>a</sup> Doris Rath**, RMP Sozialforschung, Wien <http://www.rmp.or.at/>

**Dr.<sup>in</sup> Karin Rossi**, Leitung Arbeitsassistenz Wien, PSZ GmbH (ibi Institut zur beruflichen Integration)

**Nico Sowa**, autArKademie Brückl, AutarK Kärnten

**Mag.<sup>a</sup> Daniela Spindler**, Controlling, Caritas Wien

**Max Stimpfl**, Organisations- und Personalentwicklung, EFQM/QAP Verantwortlicher, PSZ GmbH

**Mag.<sup>a</sup> Sabine Unterweger**, Fachbereichsleitung AQB AutarK Kärnten

**DSA<sup>in</sup> Susanne Wiedenhofer**, Bundessozialamt Österreich

Behindert ist,  
wer behindert wird.



## Impressum

Medieninhaber, Herausgeber, Verleger: Caritas der Erzdiözese Wien  
Redaktion: Caritas Behinderteneinrichtungen  
1160 Wien, Albrechtskreithgasse 19-21  
Tel.: 01/878 12-332, Fax: 01/878 12-9332  
E-Mail: [behinderteneinrichtungen@caritas-wien.at](mailto:behinderteneinrichtungen@caritas-wien.at)

---

Finanziert vom Bundessozialamt aus Mitteln der  
Beschäftigungsoffensive der österreichischen  
Bundesregierung für Menschen mit Behinderung

