

der 3. Sektor

Toolbox

„Weiterentwicklung von Organisationen im Dritten Sektor“



Die **Entwicklungspartnerschaft „Der Dritte Sektor in Wien“** wird im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und aus den Mitteln des Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit gefördert.

EU-weit werden große Hoffnungen in die Innovationsdynamik und die damit verbundenen Beschäftigungspotenziale des Dritten Sektors gesetzt. Vor diesem Hintergrund wurde das EQUAL-Projekt ‚Der Dritte Sektor in Wien. Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung eines beschäftigungsintensiven Wirtschaftsbereiches‘ im Jahr 2003 unter der Federführung von L&R Sozialforschung als inhaltlich koordinierendem Partner konzipiert.

Das dreijährige Projekt bestand aus einem mehrstufigen Analyse- und Entwicklungsvorhaben. In einem ersten Schritt wurde der Dritte Sektor in Wien einer umfassenden wissenschaftlichen Untersuchung unterzogen. Als Grundthese galt, dass besonders kleine und mittelgroße Organisationen im Dritten Sektor mit einer Reihe von organisatorischen und strukturellen Problemfeldern konfrontiert sind und sich in Folge die vorhandenen Beschäftigungspotenziale nicht in jedem Fall ausschöpfen lassen. Die Ergebnisse der Forschungsarbeit zeigten auf, dass dem Dritten Sektor in Wien die Rolle eines bedeutenden Beschäftigungs- und Wirtschaftsfeldes zukommt, das derzeit vor vielfältigen Herausforderungen steht. Dies betrifft insbesondere die Finanzierungsbasis der Organisationen, die Managementkompetenzen in Führungsgremien und die Qualität der Arbeit bzw. des Arbeitens.

Die nachfolgenden Entwicklungsarbeiten haben sich zum Ziel gesetzt, gemeinsam mit Organisationen des Dritten Sektors in Wien unter Einbeziehung relevanter DialogpartnerInnen aus Staat und Markt einen Beitrag zur Deckung der angezeigten Bedarfe zu leisten. Empowerment, Innovation, Gender Mainstreaming und die Förderung der Informationsgesellschaft waren die Querschnittsthemen, die diesen Prozess begleiteten. Reformvorschläge wurden formuliert, Konzepte erstellt, Verfahren und Instrumente entwickelt und erprobt. Dabei wurde auf eine stete Rückspielung zwischen ‚Innen und Außen‘ bzw. zwischen ‚Praxis und Entwicklung‘ geachtet. Inhaltliche Schwerpunkte der Arbeiten waren:

- Beiträge zur Verbesserung der Qualität der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen der Arbeit im Dritten Sektor
- drittsektorspezifische Ansätze der Qualitätsentwicklung und des Qualitätsmanagements
- bedarfsgerechte Konzepte eines Human Resources Management für den Dritten Sektor
- Entwicklung eines internen Portals für Drittsektororganisationen zur Unterstützung von Qualitätsentwicklung, Human Resources Management und Wissensmanagement
- Auslotung der Kooperationsmöglichkeiten zwischen Staat, Markt und Drittem Sektor

Die Ergebnisse dieser Entwicklungsarbeiten liegen nun in mehreren Produkten vor. Das ‚**Handbuch Dritter Sektor**‘ vereint Beiträge, die sich an ein breiteres Publikum, insbesondere an den wichtigsten Kooperationspartner des Dritten Sektors, die Öffentliche Hand, richten.

Tools, prozessorientierte Umsetzungsstrategien und Handlungsempfehlungen finden sich in ausführlicherer Form in den beiden anderen Produkten – dem ‚**Internen Portal für den Dritten Sektor**‘ und der ‚**Toolbox Dritter Sektor**‘. Zum Kreis der AdressatInnen zählen vor allem jene kleinen und mittelgroßen Drittsektororganisationen, die aus Kosten- oder Zeitgründen noch keine Möglichkeit gesehen haben, die erwähnten inhaltlichen Fragestellungen ausreichend zu berücksichtigen, aber dennoch an einer praxisorientierten und bedarfsgerechten Unterstützung Interesse haben.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Das **„Interne Portal für den Dritten Sektor“** steht allen Drittsektororganisationen kostenlos zur Installation zur Verfügung. Es wurde als *Open-source*-Software konzipiert, um Lizenzkosten zu sparen und eine einfache Adaption an individuelle Gegebenheiten zu ermöglichen. Das Portal unterstützt beim gesamten Prozess des Personal- und Qualitätsmanagement und erlaubt die Verwaltung von Fördergeberdaten und Förderinformationen. Ebenso kann die gesamte Ressourcenverwaltung einer Organisation mit Hilfe des Portals organisiert werden. Darüber hinaus unterstützt das Portal die organisationsinterne Kommunikation.

Die hier vorliegende **„Toolbox Dritter Sektor“** vertieft und ergänzt die Inhalte des internen Portals – die entsprechenden Kapitel in der Toolbox enthalten dementsprechende Verweise. Darüber hinaus behandelt die Toolbox zahlreiche weitere Themen ausführlich. Die Schwerpunkte sind: Die finanzielle Situation und Finanzierungsstrategien im Dritten Sektor, arbeits- und sozialrechtliche Entwicklungsperspektiven, Qualitätsentwicklung, Human Resources Management und *Gender Mainstreaming* im Dritten Sektor.

Jedem Kapitel (vgl. das Randverzeichnis) ist eine Kurzfassung vorangestellt, gefolgt von der Beschreibung wesentlicher Grundlagen. Die darauf folgenden ‚Tools‘ sind in einem weiten Sinne zu verstehen. Je nach Themenbereich liegt der Fokus auf Handlungsempfehlungen, prozessorientierter Unterstützung oder der Bereitstellung ganz konkreter Arbeitsmaterialien, etwa im Sinne von Checklisten. Letztere sind so konzipiert, dass sie ohne großen Aufwand an die Bedarfe der jeweiligen Organisation angepasst werden können. Dies ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund der gegebenen Heterogenität des Dritten Sektors und den organisationsspezifisch unterschiedlichen Anforderungen nötig. Am Ende jedes Kapitels finden sich weiterführende Literaturhinweise. Auch die AutorInnen der Texte stehen Ihnen für weiterführende Informationen gerne zur Verfügung. Die Kontaktadressen finden sich am Ende dieser Toolbox.

Wir, die PartnerInnen, die an der Entwicklung dieser Produkte beteiligt waren, hoffen, mit diesen Veröffentlichungen einen nachhaltigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisationen des Dritten Sektors zu liefern und damit auch die Ausschöpfung der Beschäftigungspotenziale und die Qualität der Arbeitsplätze zu unterstützen.

Alle hier angeführten Produkte können beim inhaltlich koordinierenden Partner L&R Sozialforschung über <http://www.lrsocialresearch.at/downloads> bzw. über telefonische Kontaktaufnahme unter ++43/1/595 40 40 kostenfrei bezogen werden.

An dieser Stelle bedanken wir uns bei all jenen engagierten Personen und Organisationen, die die Arbeiten der Entwicklungspartnerschaft in den letzten Jahren unterstützt haben, indem sie uns ihre wertvolle Zeit gewidmet und mit Rat und Tat zur Seite gestanden haben. Die Vielzahl der Kontakte und Anregungen erlaubt es nicht, an dieser Stelle einzelne Namen herauszugreifen, insbesondere gilt unser Dank jedoch all jenen Organisationen des Dritten Sektors, die als PilotprojektpartnerInnen oder InterviewpartnerInnen zur Verfügung standen.

Für die Entwicklungspartnerschaft

Mag. Andreas Riesenfelder
Mag.a Petra Wetzel
Projektleitung

Wien, 2005

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

*Finanzielle Situation
und Strategien*

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

*Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor*

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Einleitende Verortung des Dritten Sektors

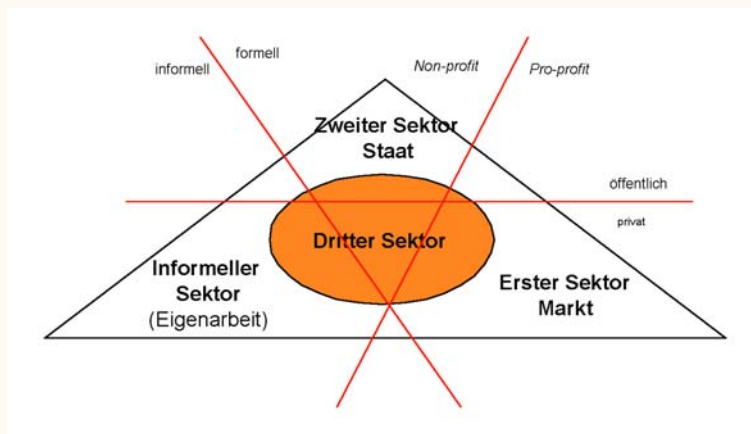
Verfasst von: *Andreas Riesenfelder & Petra Wetzel (L&R Sozialforschung)*

Der Begriff ‚Dritter Sektor‘ ist in weiten Teilen der Gesellschaft unbekannt – kaum jemand verbindet damit eine konkrete Vorstellung. Zugleich jedoch gibt es wohl niemanden, der/die nicht schon Leistungen des Dritten Sektors in Anspruch genommen hat. Kinderbetreuung, sportliche Aktivitäten, kulturelle Angebote, Pflege- und Betreuungsleistungen, Freizeitaktivitäten, Weiterbildungsangebote, Beratungen unterschiedlichster Art – die Liste kann beinahe beliebig fortgeführt werden: All diese Angebote werden häufig durch Organisationen des Dritten Sektors erbracht, die Bandbreite reicht von Vereinen über Verbände, Stiftungen und gemeinnützige GmbHs bis hin zu Genossenschaften.¹

Der Dritte Sektor weist aber, trotz des geringen Bekanntheitsgrades des Begriffs selbst, eine lange Tradition auf. Eine Vielzahl von heute etablierten Organisationen hat ihren Ursprung in Selbsthilfeeinrichtungen des Dritten Sektors aus dem 18. und 19. Jahrhundert.² Zu denken ist etwa an die Genossenschaftsbewegung, die Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit oder die Wohlfahrtsverbände. Der Dritte Sektor wurde vor diesem Hintergrund im Rahmen der Arbeiten der Entwicklungspartnerschaft auch nicht ident gesetzt mit Non-profit-Organisationen, denn dieser Zugang würde den wichtigen und gerade in Europa historisch errungenen Anteil der alternativen Marktwirtschaft und der Genossenschaftsbewegung nicht gebührend würdigen. Die hier verwendete Definition des Dritten Sektors geht weiter, fokussiert nicht auf den Ausschluss der Erwirtschaftung von Überschüssen, wie der NPO-Ansatz, sondern auf ihre gesellschaftliche Aneignung.³

Konzeptionell ist der Dritte Sektor angesiedelt zwischen dem Ersten Sektor (*Pro-profit*-Sektor), dem Zweiten Sektor (staatlicher Sektor) und dem Informellen Sektor (privater Sektor).

Abbildung 1: Verortung des Dritten Sektors



Quelle: Pestoff (1992), eigene Illustrationen

Im Unterschied zu marktwirtschaftlichen Leistungserbringern arbeiten die Organisationen im Dritten Sektor nicht primär gewinnorientiert, sondern legen Wert darauf, wirtschaftliche Ziele mit ethischen und sozialen Zielsetzungen zu verbinden. Sie verbinden die Effizienz der Unternehmen des Marktes mit der Gemeinwohlorientierung des Staates und sind somit auch im öffentlichen Interesse tätig. Die Arbeit für die Bevölkerung und – im Unterschied zum staatlichen Sektor – zusammen mit der Bevölkerung oder mit Personengruppen mit gemeinsamen Interessen ist ein weiteres wesentliches

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Charakteristikum. Nicht die Hierarchie und das Recht des staatlichen Sektors und auch nicht der Wettbewerb und das Geld des Marktsektors sind folglich die primär leitenden Handlungsprinzipien und Austauschmedien im Dritten Sektor, sondern die Freiwilligkeit, Solidarität und Kommunikation. Im Unterschied zum Informellen Sektor wiederum weist der Dritte Sektor ein Mindestmaß an formaler Organisation auf.

Organisationen des Dritten Sektors sind somit im Zwischenbereich von Staat, Markt und Informellem Sektor angesiedelt, mit einem mehr oder minder ausgeprägten Naheverhältnis zu diesen anderen Sektoren. Zauner⁴ hat hierfür die Typologisierung in basisnahe, privatwirtschaftsnahe und verwaltungsnahe Organisation vorgeschlagen. Basisnahe Organisationen stehen dem Informellen Sektor nahe, sind vorrangig auf ihre Mitglieder und/oder BürgerInnen ausgerichtet, häufig aus idealistischen Motiven heraus gegründet worden und umfassen beispielsweise Solidaritätsgruppen oder kultur- und freizeitorientierte Vereine. Empirische Hinweise zur internen Strukturierung des Dritten Sektors in Wien liefern die Ergebnisse des Forschungsprozesses der Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘. Der relativ größte Teil der befragten Wiener Drittsektoreinrichtungen⁶, nämlich zwei Drittel, sieht sich selbst als basisnahe Organisation. Weitere 23% der Befragten definieren sich als privatwirtschaftsnahe Organisationen, d.h. sie sind durch marktwirtschaftliche Funktions- und Leitprinzipien geprägt, was etwa bei den Finanzierungsstrukturen (bspw. ein hoher Anteil an Eigenerlösen) zum Ausdruck kommt. Am relativ seltensten schätzen sich Drittsektororganisationen als verwaltungsnahe ein (11%). Bei solchen Organisationen bestehen oft nicht nur finanziell, sondern auch personell und organisatorisch starke Verflechtungen mit dem Öffentlichen Sektor.

Neben der Verortung der Organisationen des Dritten Sektors betreffend ihres Naheverhältnisses zu den anderen gesellschaftlichen Sektoren lassen sie sich auch im Hinblick auf ihre Zielgruppen bzw. LeistungsadressatInnen unterscheiden. Erbringen die einen Leistungen primär für ihre Mitglieder und sind somit binnenorientiert bzw. Eigenleistungserbringer, richten sich andere mit ihren Leistungen vor allem an Dritte, d.h. an organisationsexterne KundInnen/KlientInnen, und können so als Fremdleistungseinrichtungen eingestuft werden.⁷ Letzteren, also der Gruppe der externen Dienstleistungserbringer, kommt in der öffentlichen Wahrnehmung oftmals ein vergleichsweise stärkeres Augenmerk zu – dies nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Beschäftigungsfrage. Rund 28% der Organisationen können zu dieser Gruppe gerechnet werden: Sie erbringen primär Leistungen für Externe. Ebenso viele richten ihre Angebote sowohl nach innen als auch an organisationsexterne KundInnen/ KlientInnen. Knapp 43% der Organisationen sind ausschließlich nach innen orientiert, erbringen ihre Leistungen somit in erster Linie für ihre Mitglieder.

Organisationen des Dritten Sektors verleihen nicht zuletzt auch neuen Themen Öffentlichkeit – die relative Mehrheit der Befragten (44%) stuft die eigene Organisation als Themenpionier⁸ ein. Als solche erbringen sie häufig auch Leistungen, die von den anderen Sektoren nicht offeriert werden, und sehen sich demnach mehrheitlich (60%) auch als Leistungspioniere. Zugleich wirken sie damit mittels ihrer Arbeit auch negativen Effekten staatlichen und marktlichen Handelns bzw. Nicht-Handelns entgegen.⁹

Diese Positionierung bzw. das gegebene Naheverhältnis zu den drei anderen beschriebenen Bereichen ist dabei kein statischer Bereich. Vielmehr liegen instabile und dynamische Entwicklungszusammenhänge vor, deren Weiterentwicklung von diversen gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen abhängt.

Die zukünftige Entwicklung ist im Moment, so zeigten die Forschungsarbeiten der Entwicklungspartnerschaft, für viele offen, weitreichende Veränderungsdynamiken prägen oftmals den Organisationsalltag. In welche Richtung sich die Drittsektororganisationen entwickeln wollen und können, hängt von den eigenen organisationsinternen Entscheidungen und Möglichkeiten ebenso ab wie von den relevanten Umweltbedingungen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Die folgenden Inhalte der Toolbox¹⁰ wollen vor diesem Hintergrund einen Beitrag zur Stärkung und Weiterentwicklung der Organisationen im Dritten Sektor liefern, indem die Implementierung kontextbezogener, genderkompetenter und bedarfsgerechter Modelle, Verfahren und Rahmenbedingungen angeregt wird.

Endnoten

- ¹ vgl. dazu den Forschungsbericht der Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ – Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003). Grundlage des Berichts ist die Befragung von rund 700 Organisationen des Dritten Sektors in Wien.
- ² vgl. auch die Ausführungen von Anastasiadis, M./Mayerhofer, M./Schmid, T. im Kapitel ‚Finanzielle Situation und Strategien‘ in dieser Toolbox.
- ³ vgl. zu der von Entwicklungspartnerschaft gewählten Abgrenzung das Kapitel ‚Eine Definition des Dritten Sektors‘ in dieser Toolbox.
- ⁴ vgl. Zauner, A. (2002), S. 160f
- ⁵ vgl. ebd.
- ⁶ vgl. dazu den Forschungsbericht der Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ – Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003).
- ⁷ vgl. Badelt, Ch. (2002), S. 5
- ⁸ vgl. zu den Kategorien Simsa, R. (2000, 2002)
- ⁹ Knapp zwei Drittel der Befragten sehen sich so positioniert.
- ¹⁰ vgl. auch das ‚Handbuch Dritter Sektor‘ und das ‚Interne Portal für den Dritten Sektor‘

Verwendete / Weiterführende Literatur:

- Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003). Der Dritte Sektor in Wien – Zukunftsmarkt der Beschäftigung? Forschungsbericht des Modul 1 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Badelt, Ch. (2002). Zielsetzungen und Inhalte des ‚Handbuchs der Nonprofit-Organisationen‘, in: ders. (Hg.), Handbuch der Nonprofit-Organisationen, Strukturen und Management, Stuttgart, S. 1 – 18.
- Pestoff, V. A. (1992). Third Sector and Co-operative Services – an Alternative to Privatization, in: Journal of Consumer Policy, V. 15, Stockholm.
- Simsa, R. (2000). Gesellschaftliche Funktionen und Formen der Einflussnahme von NPOs, in: R. Schauer (Hg), Nonprofit-Organisationen im Wandel: Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven. Eine Dokumentation, Linz, S. 189 – 208.
- Simsa, R. (2002). NPOs und die Gesellschaft: Eine vielschichtige und komplexe Beziehung – Soziologische Perspektiven, in: Ch. Badelt (Hg.), Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management, Stuttgart, S. 129 – 152.
- Zauner, A. (2002). Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen, in: Ch. Badelt (Hg.), Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management, Stuttgart, S. 153 – 180.

[Vorwort](#)

Einleitung

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Verfasst von: Ursula Rosenbichler & Karl Schörghuber (abzwien.akademie)

Gender Mainstreaming – eine Herleitung 8

Grundlegendes zu Gender Mainstreaming 10

- Der Begriff ‚Gender Mainstreaming‘ und seine Bedeutung für gleichstellungsorientierte Entwicklung 10
- Was heißt hier Gleichstellung? 11

Gender Mainstreaming in der Anwendung 12

- Chancen und Grenzen einer Strategie 12
- Zur Beschreibung von Prozessen zur Implementierung von Gender Mainstreaming 14

Gute Gründe für die Umsetzung 17

Endnoten 18

Weiterführende Literatur 18

- Links zu Gleichstellung (Auswahl) 19

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

Gender Mainstreaming

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Gender Mainstreaming – eine Herleitung

Gender Mainstreaming (GM) tritt an, einen zentralen Aspekt eines großen gesellschaftlichen Systems der Ungleichheit zu analysieren, herauszuarbeiten, zu erkennen und zu verändern oder ganz abzuschaffen.

Das Konzept des *Gender Mainstreaming* als Strategie zur Erreichung der Gleichstellung der Geschlechter wurde Ende der 90er Jahre im Rahmen der EU-Politik eingeführt. Die Umsetzung in allen politischen Bereichen und Maßnahmen der EU gilt als verbindlich. Rechtsgrundlage ist der Vertrag von Amsterdam aus dem Jahr 1999.

Gender Mainstreaming als politische Strategie ist jedoch nicht denkbar ohne den Hintergrund jener Entwicklungen, welche im Bereich Gesellschaftspolitik, Kultur, Wirtschaft und damit befassten Wissenschaften in den letzten Jahrzehnten stattgefunden haben und noch immer stattfinden. Ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben und hier an dieser Stelle lediglich dem Versuch verpflichtet, einige (Denk-)Fäden herauszuziehen, lassen sich dabei folgende Entwicklungsstränge benennen:

Der Demokratisierungs- und Gleichstellungshintergrund

Demokratisierungs- und Gleichstellungsideen bestimmen Frauenbewegung, Frauengeschichtsforschung und feministische Theorie ebenso wie politische Bewegungen im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit und Umwelt. Im Diskurs um eine neue Weltwirtschafts- und Kultur- sowie Umweltordnung werden demokratisch-emanzipatorische Ideen und Politiken für moralische und ethische Normentwicklung auf globaler und regionaler Ebene nicht unbedingt leitend, jedoch zumindest hör- und spürbar in ihren Versuchen, Einfluss zu nehmen: Untersuchungen zur Auswirkung von Strukturanpassungsprogrammen in den Ländern des Südens auf Frauen, Einbeziehung von NGOs und Organisationen des Dritten Sektors bei Konferenzen auf globaler und regionaler Ebene, *Fair-Trade*-Kampagnen in der Entwicklungszusammenarbeit, Abkommen im Bereich des Klimaschutzes, *New-Governance*- und *Corporate-Social-Responsibility*-Programme uvm. stehen für den Erfolg oder auch Misserfolg des Versuchs – auf jeden Fall aber für den Versuch an sich –, partizipative Konzepte in Politik und Wirtschaft einzuführen.

Globalisierungs- und Ökonomisierungshintergrund

Weltweite Vernetzung und Prozesse der Globalisierung und damit verbundene alte und neue Strukturen des Wissens- und Kompetenzmanagements finden im volkswirtschaftlichen wie auch im unternehmerischen Bereich ihren Niederschlag in Maßnahmen, die optimale Ressourcennutzung, aber auch neue Verantwortungsverteilung in den Mittelpunkt rücken könn(t)en.

Systemisch-konstruktivistischer Diskurshintergrund

Die Hinwendung zu einem systemtheoretisch-konstruktivistischen Diskurs führt zu einem Verzicht auf die Annahme von Wahrheit; im Eigentlichen zu der Annahme, dass alle Erkenntnis und Wirklichkeit jene von BeobachterInnen ist, dass Wirklichkeiten konstruiert werden und die Konstruktionsprozesse (die eigenen und die der anderen) über das entscheiden, was ‚wirklich‘ ist – was als solches angenommen werden kann. Die Ahnung von der Vielschichtigkeit von Wirklichkeiten und Bildern/Visionen führt zur Frage nach der Passung von Wissen und Handlungen, die jenseits von richtig und falsch/gut und schlecht liegen. In der Überzeugung, dass die Auseinandersetzung mit diesen Konstruktionsprozessen Verhandlungsräume und -spielräume braucht, werden in der Folge Ziele, Inhalte und auch die Eignung von Maßnahmen und Interventionen zu zentralen Themen dieser Verhandlungsprozesse zwischen Betroffenen und Beteiligten (AkteurInnen) dargelegt.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Einleitung

Politische, wirtschaftliche und wissenschaftliche Entwicklungen verweisen damit einerseits auf die neuen Möglichkeiten, die in einem Chancengleichheitsdiskurs aufgetan werden. Andererseits zeigen sich auch immer wieder die Grenzen sowie auch die Gefahren für jegliches Gleichstellungsvorhaben.

Gender Mainstreaming als grundlegende politische Strategie kann auch als konsequente Antwort auf diese Entwicklungsstränge betrachtet werden. Interpretiert vor diesem Hintergrund ist zu zeigen, welche Denk- und Arbeitsweisen und methodischen Implikationen sich aus der Forderung nach *Gender Mainstreaming* ergeben.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Finanzielle Situation
und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Der Begriff ‚Gender Mainstreaming‘ und seine Bedeutung für gleichstellungsorientierte Entwicklung

Bevor Begriff und Strategie des *Gender Mainstreaming* genauer geklärt werden: Das Ziel von *Gender Mainstreaming* ist Chancengleichheit – das heißt: die Gleichstellung von Frauen und Männern im öffentlichen, beruflichen und privaten Bereich. Mit diesem Thema – Gleichstellung von Frauen und Männern – werden alte, bekannte und auch neue Forderungen aufgenommen – Forderungen, welche sich auf die Beseitigung der Ungleichstellung der Geschlechter beziehen, die sich an den Zahlen über Frauen und Männer in Führungsfunktionen, in Beschäftigtenquoten, in Einkommenshöhen usw. zeigt. Hinter diesen Zahlen stehen – quasi verdeckt – vielschichtige Handlungsnormen, System'zwänge', Rollenbilder sowie gesellschaftlich wirksame Haltungen und Einstellungen. Die Mechanismen von Gleichstellung und Ungleichstellung sind tief in den Normen und Strukturen einer Gesellschaft verwurzelt und teilweise schwer aufspürbar, erscheinen doch gesellschaftliche Verhältnisse und Handlungsweisen von Frauen und Männern gewohnt und plausibel, gleichsam natürlich und naturgegeben.

Vor diesem Hintergrund gilt es, sich auf die Suche nach Erweiterungen der Möglichkeiten – in verschiedenster Hinsicht – für Frauen und Männer und somit für die Gesellschaft insgesamt zu machen, mit dem Ziel der Chancengleichheit. Dieser Entwicklungsprozess muss alle Ebenen und Phasen von Politik und Alltag erfassen.

Das **Ziel ist somit die Chancengleichheit von Frauen und Männern bzw. die Schaffung gleichgestellter Geschlechterverhältnisse – die Strategie ist Gender Mainstreaming.** Jenseits einer einfach klingenden Botschaft enthält dieser Satz mannigfaltige Informationen – und es lohnt sich, sich einige genauer anzuschauen.

- Das ‚Mainstreamen‘ der Geschlechterperspektive rückt weder Frauen alleine in den Mittelpunkt, noch spricht es lediglich Frauen an. Zentraler Fokus des Mainstreamens ist das Verhältnis der Geschlechter, sind die unterschiedlichen Beziehungsverhältnisse zwischen Frau/Mann, Frauen/Männern, Mann/Mann, Frau/Frau.
- *Gender Mainstreaming* als Strategie, durch welche **Entwicklungsprozesse** initiiert und Impulse zu deren Steuerung gesetzt werden, ist gerichtet auf das Ziel, Gleichstellung von Frauen und Männern in unterschiedlichsten Systemzusammenhängen herzustellen. Für den Erfolg dieser Strategie ist die Einbindung von Frauen und Männern in die Initiierung, Steuerung und Bewertung dieser Entwicklungsprozesse eine Voraussetzung, die gleichzeitig auch als Forderung verstanden werden kann.
- Die Entwicklung zu **gleichgestellten Geschlechterverhältnissen** ist nun nicht so zu denken, dass die einen etwas gewinnen oder etwas nachzuholen haben und die anderen etwas verlieren. Wesentlich ist, davon auszugehen, dass damit ein Entwicklungsprozess eingeleitet wird, der allen Beteiligten und Betroffenen **Nutzen** bringt.
- Inwiefern für gleichstellungsorientierte Entwicklung eben auch gleichberechtigte Voraussetzungen für die **Teilhabe an diesem Entwicklungsprozess** zu schaffen sind, ist jeweils zu untersuchen. Auch der Einsatz von auf Personen-Entwicklung gerichteten kompensatorischen Maßnahmen zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit oder auch Gleichberechtigung ist wiederum unter dem GM-Blickwinkel zu betrachten und auf Gleichstellungsorientierung hin zu überprüfen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

- Spannend zeigt sich auch die Balance zwischen dem wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Nutzen, der durch den Einsatz von *Gender Mainstreaming* generiert werden kann. Beispielsweise ist zum einen eine **Dynamisierung der Gesellschaft, eine Demokratisierung**, festzustellen, zum anderen aber auch **eine erhöhte Dynamik in der Wirtschaft und am Arbeitsmarkt**. Das heißt: Wird eine Veränderung der Geschlechterverhältnisse ernsthaft als Ziel angestrebt, so wird diese Veränderung weder wirtschaftliche noch gesellschaftspolitischen Strukturen und Prozesse unberührt lassen können. Insofern ist die Forcierung der Strategie des *Gender Mainstreaming* von Seiten der UNO oder der EU vor genau diesem Hintergrund zu reflektieren und zu beachten, dass die Implementierung von *Gender Mainstreaming* zwar dem Erreichen von Gleichstellungszielen dient, diese jedoch nicht garantiert.

Was heißt hier Gleichstellung?

Das Ziel von *Gender Mainstreaming* ist Chancengleichheit – oder auch Gleichstellung. **Was bedeutet nun Gleichstellung?** Gleichstellung ist – zumindest auf einer oberflächlichen Ebene – zu definieren als ‚gleichgestellte‘ und gleichwertige Handlungsmöglichkeiten von Frauen und Männern in vergleichbaren Situationen. Welche Handlungsmöglichkeiten nun Personen haben und ob diese tatsächlich gleichgestellt sind, hängt zu einem Teil von den jeweiligen Personen selbst und deren Einschätzung ab. Zum anderen Teil – und dies ist oftmals viel entscheidender – sind es aber die Rahmenbedingungen, unter denen eine Person lebt, die diese Handlungsmöglichkeiten bestimmen. Diese Rahmenbedingungen sind nun so zu gestalten, dass gleiche Chancen für Frauen und Männer ermöglicht werden. Vielfach ist unklar, welche Rahmenbedingungen entscheidend sind und wie sie zu gestalten sind, um Chancengleichheit zu ermöglichen. Zur Klärung dieser Frage ist ein Prozess in Gang zu setzen, in den alle Beteiligten und Betroffenen verantwortlich und chancengleich miteinbezogen werden.

So verstanden bedeutet *Gender Mainstreaming* einen Schritt in Richtung Demokratisierung der Gesellschaft.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Gender Mainstreaming in der Anwendung

Chancen und Grenzen einer Strategie

Soll ein grundlegender Wertewandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erreicht werden, sollen nachhaltig demokratiebasierte und partizipative Prinzipien eingeführt werden, so ist dafür Sorge zu tragen, dass die Alltagsinterpretationen dieser Strategie und die oftmals wenig überprüften und ungenau gesetzten Instrumente des *Gender Mainstreaming* nicht schleichend zu einer Fortsetzung von Ungleichheit werden und bestehende Geschlechterverhältnisse auf andere Art oder auf einer anderen Ebene wiederherstellen.

Anderes formuliert: Gerade für eine so komplexe und hocheffiziente Strategie, wie sie *Gender Mainstreaming* sein kann, lassen sich vielfache Herausforderungen benennen, deren erfolgreiche Bewältigung die Gratwanderung zwischen Wirksamkeit und Nicht-Wirksamkeit entscheidet.

Welche sind nun diese heiklen Themen rund um *Gender Mainstreaming*?

An oberster Stelle sind sicherlich die unterschiedlichsten **Interpretationen** und **Zugänge** zu dieser Strategie selbst zu nennen sowie der oftmals auftauchende Verdacht, dass in Prozessen, in denen *Gender Mainstreaming* implementiert wird, nur eine unscharfe bis keine Trennung von **Strategie/Gender Mainstreaming** und **Ziel/Gleichstellung** vorgenommen wird.

Heikel ist auch die Implementierung selbst, die – beobachtbar – in unterschiedlichen Bereichen in unterschiedlicher Qualität und Geschwindigkeit erfolgt. Erfahrungen unterschiedlicher Einrichtungen bzw. Organisationen werden dabei kaum strukturiert ausgetauscht und genutzt. *Gender Mainstreaming* läuft weiterhin Gefahr, Gleichstellungsförderung aus den Augen zu verlieren, da es eine Form des Agierens ist, deren **Effekte** häufig **unklar** sind. Diese Effekte sind in der Praxis oft Ersatzhandlungen an der Oberfläche und bedeuten keinen tiefgreifenden Strukturwandel, geschweige denn eine Kultur- und Werteentwicklung. Der handlungs- und maßnahmenleitende **Gleichstellungsdiskurs** selbst erschöpft sich teilweise in durchaus notwendigen, aber oft zu kurz greifenden **Oberflächendebatten** (Quoten-, Eigenschafts-, Sprachdiskurs,...). Weitreichende Auseinandersetzungen auf der politisch-moralischen Ebene zum Gleichheitsdiskurs finden selten Eingang in den politisch-rechtlichen Alltag.

Die **Qualitätskriterien** für *Gender Mainstreaming* sind unklar, bestehende Diskussionsforen dazu sind wenig ertragreich im Hinblick auf den notwendigen Austausch von theoretischen Modellen, Zugängen, Konzepten und Durchführungsauswertung.

Die **statistischen Daten**, mit denen Ungleichheiten dokumentiert und die Wirksamkeit von *Gender Mainstreaming* analysiert werden kann, werden zusehends besser. Es werden immer mehr Daten geschlechtsspezifisch erhoben und ausgewiesen. Andererseits ist vielfach unklar, mit welchen Messgrößen Gleichstellung und ungleiche Chancenverteilung gemessen werden können und sollen. So ist die Analyse der Geschlechterverhältnisse ein zentraler Schritt im *Gender Mainstreaming*, um Ungleichheit sichtbar zu machen, doch **Messkonzepte** selbst haben **oft** einen mehr oder weniger starken **gender bias**, d.h. bilden Lebensverhältnisse von Frauen und Männern unterschiedlich gut ab. Eine Überprüfung von Chancengleichheit in den unterschiedlichsten Bereich wie auch auf den unterschiedlichsten Ebenen braucht **Indikatoren und Überprüfungssysteme**. Diese sind derzeit durch dieselbe Vielfalt, Anwendungsschärfe und -unschärfe sowie auch ihr Nicht-Vorhandensein gekennzeichnet wie die Strategie *Gender Mainstreaming* selbst, deren Wirksamkeit sie überprüfen sollen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Umsetzung

Die **Anforderungen an beauftragende öffentliche Stellen** (Förderung, Vergabe), die *Gender Mainstreaming* umsetzen und einfordern müssen, steigen: Sie müssen die Qualität von *Gender Mainstreaming* überprüfen, Planungsdokumente erstellen und die Strategie des *Gender Mainstreaming* in den entsprechenden Rahmenbedingungen einführen. Die **Anforderungen an auftragserhaltende Institutionen** bezüglich Implementierung, Umsetzung, *Reporting* und Anrechenbarkeit sind oft unklar und wenig geeignet, die Wirksamkeit von *Gender Mainstreaming* zu gewährleisten.

Gender Mainstreaming nimmt im österreichischen Diskurs **viele bekannte theoretische Ansätze** und Know-how aus anderen Bereichen (Organisationsentwicklung, organisationspsychologische Theorien, Managementmodelle, Qualitätsentwicklung und Qualitätscontrolling usw.) **nicht auf**. Die **Fortbildungen** in Österreich sind zumeist vom Gedanken an Sensibilisierung auf persönlicher Ebene getragen, was die nachhaltige Wirksamkeit im Sinne von *Gender Mainstreaming* beschränkt. Der Gedanke an die Durchsetzung auf struktureller Ebene in einer Organisation ist weniger ausgeprägt. **Beratungs- und Begleitmaßnahmen** sind oft orientiert am Bekanntheitsgrad der beratenden Organisation und an der Anschlussfähigkeit der BeraterInnen an die zu beratende Organisation – und nicht immer an der Qualität des Beratungsangebotes.

Gender Mainstreaming ist aus dem feministischen Diskurs entstanden, doch RepräsentantInnen und inhaltliche Forderungen sind in der jetzigen Verwendung unsichtbar geworden. Aus der Vielfalt der Diskussionen wurde in den Neunzigern vom Europarat eine offizielle **Definition ohne Referenzsystem** geschaffen. Dies kann einerseits als Vorteil gesehen werden – im Sinne von ‚Loswerden von Ballast‘, der Verbreiterung des Politikansatzes, der Einbeziehung der Männer und sonstiger Personen, denen der feministischen Diskurs nicht zugänglich ist. Doch um Chancengleichheitsziele für *Gender Mainstreaming* zu konkretisieren, bedarf es des Rekurses auf die Gender-Debatte.

Die **Erfahrungen** in Institutionen mit der Strategie des *Gender Mainstreaming* im Bereich der Umsetzung haben gezeigt, dass die Implementierung von *Gender Mainstreaming* auf Leitungsebene allgemein akzeptiert wird und auch in den relevanten Dokumenten und Zielsetzungen verankert ist. Allerdings zeigt sich dabei auch, dass die Definition von *Gender Mainstreaming* und auch die Zielsetzungen sehr breit und unkonkret formuliert sind, wodurch den umsetzenden AkteurInnen an vorderster Front ein sehr breiter Interpretationsspielraum bleibt. Dies führt dazu, dass unter dem Schlagwort *Gender Mainstreaming* häufig bestehende Rollenmuster weiterhin dominierend bleiben und das Alltagshandeln prägen.

Vor diesem Hintergrund werden die Instrumente des *Gender Mainstreaming* derzeit in den unterschiedlichen Anwendungsgebieten eingeführt. Damit steht aber auch die Überprüfung und Entwicklung der Qualität der Implementierung von *Gender Mainstreaming* und seiner Instrumente sowie der Evaluation der Implementierungskonzepte an. In der Folge nun die Beschreibung einer ausgewählten Vorgehensweise, die auf bekannte Konzepte zurückgreift und die Qualitätsentwicklung und den Diskurs dazu gewährleisten will.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

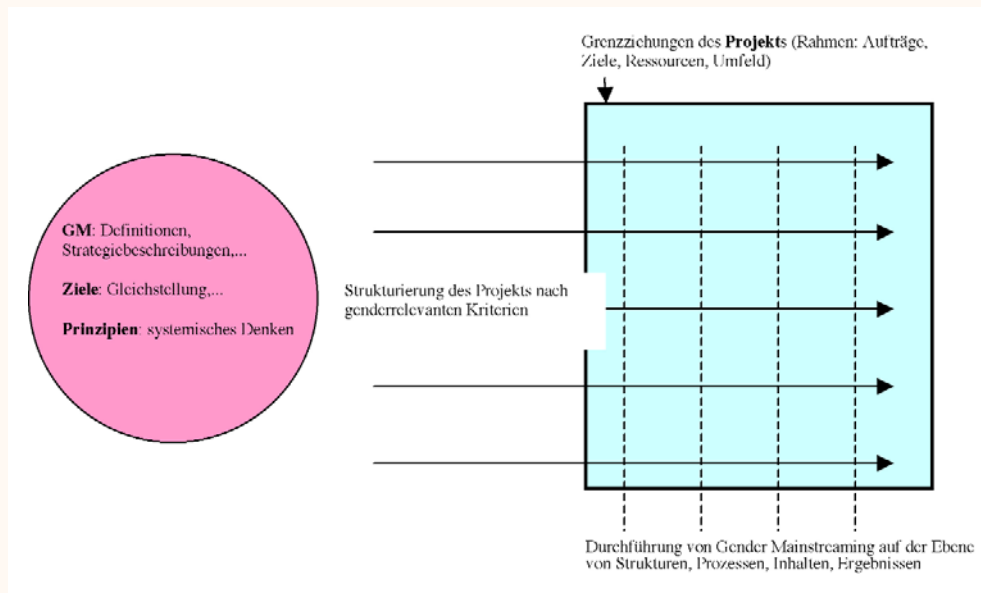
[Impressum](#)

Zur Beschreibung von Prozessen zur Implementierung von *Gender Mainstreaming*

Die **Implementierung von *Gender Mainstreaming* in Organisationen und anderen relevanten Systemen** entspricht bekannten Vorgehensweisen aus dem Bereich des Managements von Organisationen, der Organisations- und Qualitätsentwicklung. Das Hauptaugenmerk dabei liegt auf der Veränderung der Strukturen, was heißt, dass die Gestaltung und Veränderung der Rahmenbedingungen für das Handeln der/des Einzelnen in den Mittelpunkt rückt. Das bedeutet, umgelegt auf ein ausgewähltes Projekt (wobei es um die gesamte Organisation, aber auch um Teile dieser gehen kann), dass alle Prozesse, Strukturen und Ergebnisse im Hinblick auf ihre Wirkung auf Frauen, Männer und insbesondere die Frau-Mann-Beziehungsverhältnisse überprüft werden.

Werden *Gender Mainstreaming* und Gleichstellungsziele in ein Projekt eingeführt, so sind grundsätzlich die gängigen Vorgangsweisen und Prinzipien, wie sie auch für die Sicherung und Entwicklung von Qualität in Organisationen Gültigkeit haben, zu wählen.

Konzept zur Durchführung von *Gender Mainstreaming* in Organisationen und Projekten:



[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

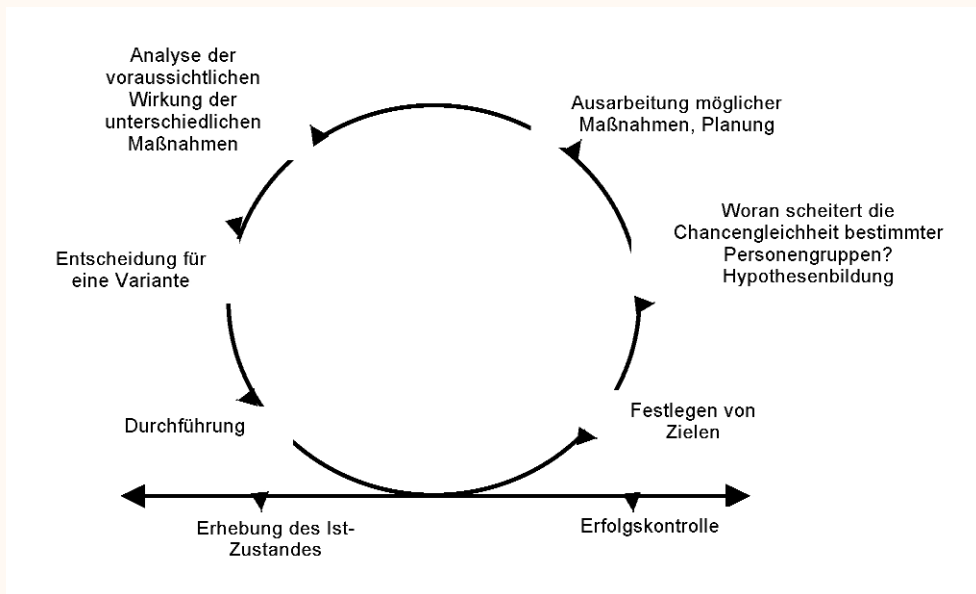
[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)



Erfahrungsgemäß führt die Implementierung von *Gender Mainstreaming* zu einer Steigerung der Qualität des Projekts sowie einer Erhöhung der Gesamteffektivität, auch wenn anfangs möglicherweise die Komplexität zunimmt. Der Prozess dieses ‚Gender-Mainstreamens‘, des Überprüfens und Entwickelns von Strukturen und Prozessen im Hinblick auf die geschlechtsspezifischen Wirkungen, folgt diesem bekannten Muster.

Gleichstellung ist das Ziel, *Gender Mainstreaming* der Weg: Genauso wie Gleichstellungsziele zu verhandeln und festzulegen sind, so sind auch die Maßnahmen und Tätigkeiten, die der Zielerreichung dienen, zu definieren und zu verhandeln. Die Annäherung an dieses Thema aus politischer Perspektive (in Abgrenzung zur organisationsentwicklerischen Herangehensweise) führt zu den konkreten Handlungsanweisungen für das Vorgehen, die sich in der Ursprungsdefinition finden:

Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung, Evaluation politischer Prozesse mit dem Ziel, eine geschlechterbezogene Sichtweise in alle politischen Konzepte, auf allen Ebenen, in allen Phasen, durch und für alle an politischen Entscheidungen beteiligte und betroffene AkteurInnen einzubeziehen¹.

In der Definition der EU-Kommission ist Chancengleichheit auch als Ziel genannt: Es geht darum, „die Bemühungen um das Vorantreiben der Chancengleichheit nicht auf die Durchführung von Sondermaßnahmen für Frauen zu beschränken, sondern zur Verwirklichung der Gleichberechtigung ausdrücklich sämtliche allgemeinen politischen Konzepte und Maßnahmen einzuspinnen“².

Das Hauptaugenmerk liegt damit auf der Veränderung von Strukturen. Die Gestaltung und Veränderung von (politischen) Rahmenbedingungen für das Handeln der oder des Einzelnen rückt in den Mittelpunkt. Erreicht wird das durch die Einführung der Gender-Perspektive in alle Verantwortungsbereiche: Auf EU-Ebene sind andere Prozesse mit der Gender-Brille zu planen, umzusetzen und zu evaluieren als auf nationaler oder Landesebene – oder in Organisationen. Trotz oder gerade wegen der relevanten Differenzierungen auf den unterschiedlichen Ebenen und in den spezifischen Bereichen: *Gender Mainstreaming* hat Querschnittsmaterie des gesamten Förder-systems zu werden.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Umsetzung

Das bedeutet:

- In einem ersten Schritt sind Verantwortungsbereiche zu definieren und Entscheidungsspielräume abzugrenzen.
- Die jeweils entscheidungsbefähigten Personen (Führungskräfte auf allen Ebenen) sind zu benennen und mit Gender-Kompetenz auszustatten. (Sofern diese Kompetenz als Managementkompetenz gesehen wird, kann sie selbst ausgeübt oder auch mittels externer Beratung hinzugezogen und jedenfalls über die gewohnten Organisationsstrukturen und -prozesse wirksam werden.)
- In einem weiteren Schritt sind Ziele zu definieren, die im Hinblick auf Gleichstellung zu reflektieren und zu überprüfen sind.
- Schließlich sind die einzelnen Schritte von der Planung bis zur Überprüfung der Wirkung der Maßnahmen zu strukturieren, aus Gender-Perspektive zu beurteilen und auf die Erreichung von Gleichstellung zu richten.

Ein prototypischer Prozess

Ausgangspunkt für die Darstellung eines prototypischen Prozesses ist die Annahme, dass der Prozess der Implementierung als ein Vorgehen ähnlich einem Organisationsentwicklungsprozess gedacht wird. Ausgehend von dieser Annahme heißt dies für die Implementierung von *Gender Mainstreaming* in einer Organisation – unabhängig von deren Selbstverständnis, Tätigkeitsbereich und Verantwortungsebene –, dass folgende Vorgehensweise gewählt werden muss:

01. Sondierung und Erhebung der Bereitschaft zur gleichstellungsorientierten Entwicklung der Organisation bzw. von Teilen der Organisation
02. Auftragsklärung mit den verantwortlichen Personen – unmittelbar verbunden mit den Phasen 3 und 4
03. Abgrenzung des Aufgabenbereiches, der Verantwortlichkeit und des Entscheidungsspielraums der jeweiligen Organisation bzw. des ausgewählten Teils der Organisation
04. Abgrenzung von Teilprojekten oder Teilbereichen, die der Implementierung von *Gender Mainstreaming* unterliegen
05. Ist-Analyse hinsichtlich der Gleichstellung bzw. Ungleichstellung in der Organisation oder im Prozess
06. Ausarbeitung von Gleichstellungszielen für diese abgegrenzten Teilbereiche
07. Planung und Ausarbeitung möglicher Maßnahmen, Analyse der voraussichtlichen Wirkung der unterschiedlichen Maßnahmen
08. Entscheidung für eine Variante
09. Durchführung
10. Evaluation – Überprüfung der Ergebnisse
11. Weiterarbeit

Zusammenfassend läßt sich noch einmal festhalten:

Gender Mainstreaming, eine **Top-down-Strategie**, ist eine internationale Verpflichtung Österreichs und Regierungsaufgabe.

Gender Mainstreaming ist eine Querschnittsmaterie, was heißt, dass alle Strukturen und Prozesse einer Organisation dementsprechend zu entwickeln und auf Vorkommen und Wirkung dieser Strategie hin zu überprüfen sind.

Gender Mainstreaming fordert die Berücksichtigung einer **geschlechterbezogenen Sichtweise** auf allen systemrelevanten Ebenen, in allen Konzepten, Entscheidungen und Maßnahmen.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Einleitung

Grundlagen

Umsetzung

Endnoten

Literaturhinweise

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Umsetzung

Ziel der institutionellen Verankerung von *Gender Mainstreaming* ist es, die **Gleichstellung von Frauen und Männern** als durchgängiges Prinzip in allen Bereichen einer Organisation oder in Politiken zu verankern.

Und abschließend: Ob bei diesen Prozessen auf externe Beratung zurückgegriffen wird, hängt von der *Gender*-Kompetenz aller in der Organisation beteiligten Personen ab, wie auch von der Organisationsstruktur und Entscheidungsbefähigung der verantwortlichen Personen.

Gute Gründe für die Umsetzung

Für alle Unternehmen, nicht nur für jene des Dritten Sektors, gilt, dass es sich keine Organisation leisten kann, auf Ressourcen und Kompetenzen zu verzichten, die durch die Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation für Frauen und Männer entstehen.

Gender Mainstreaming bringt Unternehmen dabei mehrfachen Nutzen:

- Weibliche und männliche Beschäftigte können vermehrt ihre Potentiale einbringen und erweitern,
- die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen wird erhöht sowie das Arbeitsklima verbessert,
- die Organisationskultur erhält einen Entwicklungsimpuls,
- die Qualitätsentwicklung wird forciert und die Effektivität gesteigert.

Das Gleichstellungsprinzip fördert die soziale Verantwortung innerhalb des Unternehmens, unterstützt die Entwicklung gemeinsamer Wertvorstellungen, verbessert die KundInnen-Orientierung und ist dem Image förderlich.

Damit trägt der *Gender-Mainstreaming*-Ansatz zum Gelingen der betrieblichen Organisations- und Qualitätsentwicklung bei und leistet einen Beitrag zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Wenn in einer modernen Gesellschaft die Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass Frauen und Männer gleichgestellte Handlungsmöglichkeiten haben und sich so aktiv und verantwortlich einbringen können, ist das ein Gewinn für alle – es kann von einer so genannten *Win-win*-Situation gesprochen werden.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Endnoten

¹ erweitert nach: Europarat Straßburg (1998, o.A.)

² vgl. Mitteilung der Europäischen Kommission zur ‚Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politische Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft‘ (1996, o.A.)

Weiterführende Literatur

- Bendl, R./E. Hanappi-Egger/R. Hofmann (2004) (Hg.). Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis, Wien.
- Bergmann, N./L. Gubitzer/E. Klatzer/E. Klawatsch-Treitl/M. Neumayr (2004). Gender Budgeting. Handbuch zur Umsetzung geschlechtergerechter Budgetgestaltung, Wien.
- Bergmann, N./I. Pimlinger (2004). Praxishandbuch Gender Mainstreaming. Konzepte – Umsetzung – Erfahrungen, Wien.
- Degethoff de Campos, H./S. Haase/M. Koreuber/M. Kriszio (2002) (Hg.). Zielvereinbarungen als Instrument erfolgreicher Gleichstellungspolitik. Ein Handbuch, Kirchlinteln.
- Europäische Kommission (1996). Mitteilung der Europäischen Kommission zur ‚Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politische Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft‘, Brüssel.
- Gindl, K./St. Bauer-Wolf/V. Purer (2004). EU-Regionalpolitik und Gender Mainstreaming in Österreich. Anwendung und Entwicklungsansätze im Rahmen der regionalen Zielprogramme, in: Österreichische Raumordnungskonferenz (ÖROK) (Hg.), Schriftenreihe Nr. 165, Linz.
- Frey, R. (2003). Gender im Mainstreaming. Geschlechtertheorie und -praxis im internationalen Diskurs, Königstein/Taunus.
- Hofmann, I./K. Körner/Ch. Färber/J. Geppert/A. Rösgen/U. Wanzek (2003). Gender Mainstreaming in Sachsen-Anhalt. Konzepte und Erfahrungen, in: Ministerium für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (Hg.), Opladen.
- Jung, D./G. Küpper (2001). Gender Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse. Bielefeld.
- Kroll, R. (2002) (Hg.). Metzler Lexikon. Gender Studies – Geschlechterforschung, Stuttgart, Weimar.
- Küng, Z. (2002). Vortrag bei der Veranstaltung ‚Baustelle Chancengleichheit – Gender Mainstreaming in der Regionalentwicklung‘ am 12./13. November 2002.
- Lang, K./M. Mönig-Raane/G. Pettersson/M. Sommer (2004) (Hg.). Die kleine große Revolution. Gender Mainstreaming – Erfahrungen, Beispiele, Strategien aus Schweden und Deutschland, Hamburg.
- Naylon, I./F. Weber (2000). Gender Mainstreaming als Ansatz einer Politik der Gleichstellung am Arbeitsmarkt. Die ESF-Vorgaben als Impuls für die Berücksichtigung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Arbeitsmarktpolitik, in: Österreichisches Arbeitsmarktservice (AMS) (Hg.), AMS report 14, Wien.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (BMBWK) (2001). Handbuch Gender Mainstreaming in der Regionalentwicklung. Einführung in die Programmplanung, Wien.
- Schacherl, I. (2003) (Hg.). Gender Mainstreaming. Kritische Reflexion. Sozial- und Kulturwissenschaftliche Studientexte. Band 8. Innsbruck.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Literaturhinweise

Links zu Gleichstellung (Auswahl)

<http://www.gem.or.at> – Koordinationsstelle für GM im ESF

<http://www.imag-gendermainstreaming.at> – Interministerielle Arbeitsgruppe für GM; ev. Ansprechpersonen in den jeweiligen Ministerien (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit [BWA], Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft [BMLFUW], Bundeskanzleramt [BKA])

<http://www.equal-esf.at>

<http://www.pakte.at>

http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_de.htm – Regionalpolitik – Inforegion

http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl_esf/index_de.htm – Beschäftigung und Europäischer Sozialfonds

<http://www.oerok.at> – Österreichische Raumordnungskonferenz

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Einleitung

Grundlagen

Umsetzung

Endnoten

Literaturhinweise

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Handlungsempfehlungen an Politik, Interessensvertretungen und Organisationen des Dritten Sektors zur Stabilisierung und Erweiterung der finanziellen Handlungsspielräume für Organisationen des Dritten Sektors in Hinblick auf Kameralistik, Vergaberecht und alternative Formen der Fremd- und Zwischenfinanzierung

Verfasst von: *Maria Anastasiadis, Marlene Mayrhofer & Tom Schmid*
(Sozialökonomische Forschungsstelle)

Kurzfassung 21

Hintergründe 22

- Warum das Entwickeln von Strategien notwendig ist 22
- Worauf wir besonders Wert legen 23
- Wie wir dabei vorgegangen sind 23

Grundlagen 24

- Einblick: Finanzierungssituation des Dritten Sektors 25
- Seitenblick I: Liaison zwischen Drittem Sektor und Öffentlicher Hand 26
- Seitenblick II: Alternative Fremd- und Zwischenfinanzierungsmodelle 28
- Ausblick: Stärkung der infrastrukturellen Basis des Dritten Sektors 32

Handlungsempfehlungen – Übersicht 34

Handlungsempfehlungen 35

- Handlungsempfehlungen für den Dritten Sektor, die Öffentliche Hand und Interessensvertretungen 35
- Handlungsempfehlungen für die Öffentliche Hand und Interessensvertretungen 36
- Handlungsempfehlungen für Organisationen des Dritten Sektors 39
- Erfolgsfaktoren und Handlungsoptionen für den Einsatz von *Fundraising* und *Social Banking* 39

Good-Practice-Modelle – Social Banking 42

- Österreich – Evangelische Kreditgenossenschaft e.G. 42
- Deutschland – Bank für Sozialwirtschaft 43
- Italien – *Banca Etica* 44
- Schottland (Großbritannien) – *NatWest and Royal Bank of Scotland Group* 45
- Frankreich – ADIE 46

Chancen und Grenzen 47

Tipps für Organisationen 49

- Vergleichstabelle Vertragsformen 49
- Leitfaden ‚Erfolgreich bei öffentlichen Ausschreibungen‘ 53
- Weitere Informationen & Links 60

Endnoten 61

Verwendete / Weiterführende Literatur 64

Die Aussagen zur rechtlichen Situation beziehen sich auf den Stand Mai 2005

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Kurzfassung

Der Dritte Sektor ist für die Aufrechterhaltung gesellschaftlicher – insbesondere gemeinnütziger – Dienstleistungen unverzichtbar. Er gewinnt gerade vor dem Hintergrund des vielzitierten ‚gesellschaftlichen Wandels‘ und einer teilweisen Auslagerung bisher öffentlicher Dienstleistungen an Organisationen, die ihm zuzurechnen sind, weiter an Bedeutung. In diesem Zusammenhang verändern sich auch die Rahmenbedingungen der Finanzierung dieser für die Gesellschaft erbrachten Leistungen – ausreichende und im Bedarfsfall sofort verfügbare Finanzierung kann immer seltener sichergestellt werden.

Zielsetzung der Entwicklungsarbeiten im EQUAL-Projekt ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ war es u.a., an den identifizierten Finanzierungsproblemen und -unsicherheiten der Organisationen anzuknüpfen und Handlungsempfehlungen zur Stabilisierung und Erweiterung der finanziellen Handlungsspielräume für die Organisationen zu formulieren. Kameralistische Prinzipien und die Intransparenz in der Handhabung des Bundesvergaberechts bedingen Liquiditätsprobleme, Kooperationsunsicherheiten und insgesamt die Wahrnehmung, dass die finanziellen Mittel, gemessen am Bedarf, immer knapper werden. Vor diesem Hintergrund wurde uns bald bewusst, dass sich diese Handlungsempfehlungen gleichermaßen an Verantwortliche der Organisationen, der Interessensvertretungen und der Politik zu richten haben. Bewusst war uns auch, dass es nur möglich ist, diesen Pfad in Form eines Dialogs zu beschreiten, denn der Dritte Sektor ist in seiner gesellschaftlich gewachsenen Rolle nicht nur Dienstleistungserbringer, sondern v.a. immer auch Dialogpartner. An dieses Potenzial anzuschließen, war und ist uns wichtig, nicht zuletzt, um der Gefahr vorzubeugen, dass der Dritte Sektor als bester Ausweg aus der Krise des Wohlfahrtsstaates idealisiert wird. Auch gilt es damit, den Organisationen des Dritten Sektors diese ihre Relevanz bewusst zu machen und sie im Sinne einer gestaltenden Politik zum Handeln in diesem Dialog zu animieren.

Vor diesem Hintergrund ist der folgende Text zu lesen. Er beinhaltet eine grundlegende Darstellung der Ausgangslage der Finanzierungssituation des Dritten Sektors. Benannt werden Probleme in der Finanzierung, wie sie sich a) durch die Öffentliche Hand und b) durch ‚alternative‘ Finanzierungsformen, die unter dem Begriff ‚Fundraising‘ zusammengefasst werden (Spenden, *Sponsoring*), ergeben. Eingeführt wird auch kurz in das Modell des ‚Social Banking‘, das in Österreich zwar noch kaum etabliert ist, dem aber auch bei uns ein hoher Stellenwert beigemessen wird. Daran anschließend finden sich Handlungsempfehlungen – gerichtet an alle DialogpartnerInnen. Diese begründen sich in dem Schlüsselbedarf, die infrastrukturelle Basis für den Dritten Sektor zu stärken. Mögliche Erfolgsfaktoren im *Fundraising* und *Social Banking* werden auf Grundlage einer *Good-Practice*-Betrachtung skizziert. Da die Umsetzung der benannten Vorschläge zur Verbesserung der Situation begrenzt ist, ist auch diesem Aspekt ein Kapitel gewidmet. Insgesamt hoffen wir, zur Umsetzung nachhaltige Anregungen geben zu können, und blicken gespannt einer Rückmeldung von (hoffentlich) vielen unterschiedlichen LeserInnen und NutzerInnen der Toolbox entgegen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Hintergründe

Warum das Entwickeln von Strategien notwendig ist

Organisationen des Dritten Sektors sind aus der Initiative von Menschen entstanden, die ihre Interessen oder die Interessen von ihnen nahestehenden Personen nicht ausschließlich anderen (also dem Markt und/oder den öffentlichen Einrichtungen) überlassen wollten. Sie sind ein demokratisches Element einer bevölkerungsnahen und problembezogenen Sozial- und Wirtschaftspolitik und daher unverzichtbar. Sie decken Dienstleistungsbedarfe ab, denen in der benötigten Menge und/oder Qualität derzeit weder vom Markt noch von der Öffentlichen Hand entsprochen wird/werden kann. Ihre Bedeutung für die Gesellschaft ist daher unbestritten. Insgesamt bilden sie eine Schnittstelle zwischen der institutionellen Sozialpolitik und der Selbsthilfe, zwischen dem Formellen und dem Informellen Sektor¹. Diese vermittelnde oder intermediäre Stellung zwischen den Institutionen des Staates und des Marktes und der Bevölkerung schafft vielfältige Möglichkeiten, aber auch Probleme. Eines dieser Probleme ist die Finanzierungssituation der Organisationen.

Hier sind vor allem vier Bereiche zu nennen:

- a) die immer stärker zu spürende Knappheit öffentlicher Mittel gemessen am wachsenden Bedarf, die oft als ‚Einsparung‘ oder ‚Sozialabbau‘ erlebt wird,
- b) die von Kameralistik und Budgetpragmatik geprägten Finanzierungsformen, denen immer marktähnlichere Strategien gegenüber stehen,
- c) die durch die Praxis der Mittelvergabe entstehenden Liquiditätsprobleme vieler Initiativen und
- d) die sich aus der Spezifik der Leistungen und ihrer Zielgruppen ergebende Unmöglichkeit, diese Leistungen durch kostendeckende Preise auf einem Markt zu finanzieren².

Den daraus resultierenden Unsicherheiten steht gegenwärtig keine schlüssige und sektorumfangend entwickelte ressourcengestützte Handlungsstrategie gegenüber. Das bedeutet, dass viele Organisationen die Schwierigkeiten knapper Mittel, stockender Liquidität und einer insgesamt als labil einzustufenden Finanzlage auf jeweils eigenen Wegen zu lösen versuchen, sei es durch Zwischenfinanzierungen am allgemeinen Kapitalmarkt, durch *Fundraising*, durch den verstärkten Einsatz ehrenamtlicher Arbeit oder den Verzicht auf gewisse Aufgaben. Dabei handelt es sich um aus einer konkreten Notlage und meist isoliert entstandene individuelle Lösungen, die in der Regel weniger effizient und weniger nachhaltig sind als gemeinsam entwickelte und wissenschaftlich fundierte Strategien. Da das Finden von solchen individuellen Lösungen jedoch ein Charakteristikum und wesentliches Potenzial des Dritten Sektors ist, sind diese Erfahrungswerte für eine gemeinsame Strategieentwicklung von erheblicher Relevanz. Und genau bei diesen Potenzialen setzen die Entwicklungen im Schwerpunkt ‚**Verbesserung der Qualität der Arbeit**‘ der EQUAL-Partnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ an³.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Hintergründe

Worauf wir besonders Wert legen

Die Entwicklungsarbeiten waren in ein mehrstufiges Konzept eingebettet, das von den Potenzialen des Dritten Sektors ausging. Seine Potenziale sind z.B.: seine historisch gewachsene gesellschaftsgestaltende Rolle, die gegebene, am gesellschaftlichen Bedarf orientierte Vielfalt der Organisationen, aber auch die Art des Arbeitens, die sich sinnstiftend zwischen Mission und Lebensstil bewegt⁴. Der Anspruch war, diese Gestaltungsfiguren des Dritten Sektors in den Mittelpunkt zu stellen und daran anknüpfend Gestaltungsfiguren zur Ressourcenstärkung zu formulieren. Folglich zielten die Entwicklungen darauf ab,

- den Diskurs der ‚Gleichstellung‘ des Dritten Sektors unter Wahrung seiner Potenziale im Gefüge der anderen Sektoren insgesamt zu führen⁵.
- für die Organisationen Handlungsempfehlungen zur Bewältigung von kritischen Situationen aufzubereiten und dabei ihre Individualität und Heterogenität zu berücksichtigen.
- Perspektiven und Gestaltungsoptionen zur Ressourcenstützung an Politik und Interessensvertretungen zu benennen, die abseits einer reinen ‚Aktivierungspolitik‘⁶ stehen.
- Sichtweisen und Möglichkeiten der Beteiligung des marktorientierten Sektors zu integrieren.

Wie wir dabei vorgegangen sind

Für die gewählte potenzial- und interessenorientierte Herangehensweise bedurfte es der Schaffung einer Dialogssituation zwischen den für den Dritten Sektor relevanten DialogpartnerInnen. Das sind Verantwortliche aus den Bereichen Politik, Interessensvertretungen und Drittsektororganisationen. Daher wurden in einem ersten Schritt Leitfragen, Entwicklungsdimensionen und einzelne Entwicklungsindikatoren auf der Grundlage einer vertiefenden Analyse zur Ausgangslage definiert⁷. Daran anschließend wurden unter Mitwirkung von ExpertInnen⁸ Handlungsempfehlungen skizziert, die schließlich innerhalb der Entwicklungspartnerschaft unter Beteiligung der strategischen und operativen PartnerInnen sowie der PilotpartnerInnen⁹ in Hinblick auf ihre Machbarkeit diskutiert wurden. Weiters wurden die Ergebnisse aus einer aktuellen *Good-Practice*-Analyse von *Social-Banking*-Konzepten – durchgeführt von der SFS im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Social.Network‘¹⁰ – in die hier vorliegenden Entwicklungsarbeiten synergieerzeugend einbezogen und verbreitert. Abschließend wurden die im folgenden Text zusammengefassten Handlungsempfehlungen zur Erweiterung der finanziellen Handlungsspielräume für den Dritten Sektor formuliert.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

Wenn von der Finanzierungssituation des Dritten Sektors die Rede ist, dann muss immer seine gewachsene Einbettung zwischen Staat und Markt mitgedacht werden. Blicken wir kurz zurück auf die vom Gedanken der Selbstorganisation und der Selbsthilfe getragenen Initiativen, die sich im 19. Jahrhundert als Gegenkraft zur aufstrebenden Marktwirtschaft positionierten – Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit, Genossenschaften, Berufs- und Interessensvertretungen, aber auch Wohlfahrtseinrichtungen. Sie gewannen einerseits zunehmend direkten und indirekten Einfluss auf das politische System (z.B. bei der Einführung der gesetzlichen Sozialversicherung), andererseits übernahmen sie Dienstleistungsfunktionen. Wesentliche Kennzeichen dieser ‚klassischen‘ Sozialwirtschaft waren die Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbsterhaltung¹¹. Heute werden im EU-Diskurs diese gleichsam wirtschaftlich und sozial handelnden Organisationen in den Begriffen ‚Sozialökonomie‘ oder ‚Drittes System‘ gefasst¹². Im Gefolge der Nachkriegs-Wirtschaftswunderjahre wurden die marktwirtschaftlichen Krisenerfahrungen verdrängt, oder zumindest mit dem keynesianischen Konzept der ‚Sozialen Marktwirtschaft‘ als überwunden angesehen. Das führte dazu, dass die Einheit von wirtschaftlichen und sozialen Zielsetzungen in manchen dieser Organisationen aufgebrochen wurde, wodurch sie sich nach und nach entweder in rein kommerzielle Unternehmen oder in überwiegend staatlich finanzierte Wohlfahrtsinstitutionen verwandelten. Bezeichnend dafür ist, dass sich das Verständnis von Sozialwirtschaft neu formte. Das in den 1960ern hervorgegangene und noch heute im deutschsprachigen Raum diskutierte Konzept von Sozialwirtschaft¹³ bezieht sich ausschließlich auf Einrichtungen der Branche der Sozialen Dienste, für deren Finanzierung sich hauptsächlich die Öffentliche Hand zuständig zeigt. Damit wird nicht nur eine Trennung zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen begrifflich markiert, sondern im Konzept auch eine Reduktion auf die Branche der ‚Wohlfahrtsinstitutionen‘ vorgenommen. Spätestens mit den Krisenerfahrungen der 1970er Jahre, die das Ende der Leistungsmächtigkeit des fordistisch-keynesianistischen Wohlfahrtsregimes deutlich machten, entstand eine ‚neue soziale Bewegung‘, die wieder an die teils verschüttete Tradition der ‚klassischen‘ Sozialwirtschaft resp. Sozialökonomie anzuknüpfen versuchte, aber auch neue Formen schuf. Es entstand ein buntes Spektrum an Vereinen kleinerer und mittlerer Größe mit unterschiedlichsten Tätigkeitsfeldern, das wiederum einer neuen Begrifflichkeit bedurfte. In den 1980er Jahren setzte sich zunehmend der US-amerikanische Begriff der ‚NPOs‘ durch. In diesem Begriffsverständnis wird der branchenspezifischen Bezug der Sozialwirtschaft ausgeweitet, ausgeklammert bleiben jedoch alle Einrichtungen, die im Sinne der Sozialökonomie ‚wirtschaftlich‘ handeln – also die, die erzielte Profite für die Gesellschaft fruchtbar machen (z.B. Genossenschaften). Der Begriff ‚Dritter Sektor‘ hingegen, so wie er heute im europäischen Diskurs zunehmend konkretisiert wird, versucht die europäische, historisch gewachsenen Situation zu berücksichtigen. Er setzt die Klammer um sozialökonomische Betriebe (wirtschaftlich handelnde) und NPOs (nicht wirtschaftlich handelnde), respektiert die inner- und übersektorale Dynamik (zwischen Staat, Markt, Bevölkerung) und berücksichtigt, im Gegensatz zum Konzept der Sozialwirtschaft, die Branchenvielfalt¹⁴. Wesentlich ist letztendlich aber, dass sich die Entwicklungen des Dritten Sektors – so wie wir ihn hier verstehen – als U-Kurve darstellen, in der die unterschiedlichen Positionierungsmöglichkeiten der Organisationen zwischen Staat und Markt ersichtlich sind¹⁵.

Der kurze Hinweis auf dieses Gestaltungsspektrum erschien uns gerade vor den aktuellen Begebenheiten und Diskursen rund um die Finanzierungssituation des Dritten Sektors als notwendig. Einerseits werden die sicher geglaubten staatlichen Finanzierungsquellen gemessen am wachsenden Bedarf weniger, und andererseits müssen (und wollen) Organisationen des Dritten Sektors in ihrer gesellschaftlichen Funktion und Rolle ‚anders‘ arbeiten und wirtschaften als rein kommerzielle Unternehmen. Von daher sind marktliche Ansprüche nicht unmittelbar auf diesen Sektor übertragbar¹⁶. Es ist daher notwendig, Szenarien anzudenken, die eine adäquate Integration von wirtschaftlichen und sozialen Zielen ermöglichen. In den folgenden Ausführungen finden sich grundsätzliche Überlegungen dazu. Ausgehend von einem Einblick in die Finanzie-

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

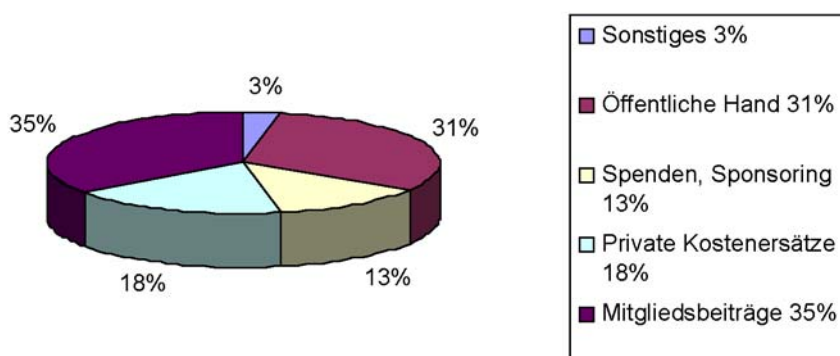
Grundlagen

rungssituation werden Problemzonen in der Finanzierungsbeziehung zwischen der Öffentlichen Hand und dem Dritten Sektor identifiziert. Daran anschließend werden mögliche Beziehungskonstellationen zum Markt ins Auge gefasst, wobei der Fokus hauptsächlich auf das Konzept des *Social Banking* gerichtet ist. Dabei wird insbesondere auf die Arbeit von Mayrhofer et al. (2005) zurückgegriffen. Abschließend wird ein grundsätzlich denkbare Szenario zur Stärkung der infrastrukturellen Basis des Dritten Sektors erläutert, das auch den Ausgangspunkt für die anschließenden Handlungsempfehlungen bildet.

Einblick: Finanzierungssituation des Dritten Sektors

Organisationen des Dritten Sektors jonglieren im Wesentlichen mit temporärem Kapital. Sie finanzieren sich über ‚leistungsunabhängige‘ Subventionen, Mitgliedsbeiträge und Spenden wie auch über vorhandene Wertbestände, in einem deutlich geringeren Ausmaß jedoch auch über am Markt erzielte Erlöse. Aber auch die Erfüllung von befristeten Leistungsverträgen stellt eine immer bedeutender werdende finanzielle Basis dar. Hinsichtlich der Zusammensetzung der Finanzierungsquellen ist die Relevanz der Öffentlichen Hand unbestritten, aber sie ist kein Monopol-Geldgeber. Charakteristisch für den Dritten Sektor ist vielmehr ein ‚Finanzierungsmix‘, der gleichzeitig Ausdruck der gesellschaftlichen Verortung des Dritten Sektors – zwischen Markt, Staat und Eigenarbeit – ist. So besteht die durchschnittliche Zusammensetzung der Finanzierung einer Drittsektororganisation im Wien der Jahrtausendwende zu einem Drittel aus Mitgliedsbeiträgen¹⁷, den zweitgrößte Anteil machen mit 31% Mittel der Öffentlichen Hand aus, rund 18% stammen aus privaten Kostenersätzen bzw. Eigenerlösen¹⁸, und zirka 13% werden über Spenden und Sponsorengelder aufgebracht¹⁹.

Zusammensetzung der Finanzierung



Quelle: EP datafile ‚Dritter Sektor in Wien‘ (2003)

Die Heterogenität des Dritten Sektors ist bedingt durch die Unterscheidung zwischen Organisationen, die sich zum Großteil über öffentliche Gelder finanzieren (das betrifft ein Drittel der befragten Wiener Organisationen), solchen, die sich zu einem hohen Anteil aus privaten Mitteln finanzieren (mit knapp 17% ist diese die kleinste Gruppe), und jenen, die mehrheitlich über Mitgliedsbeiträge erhalten werden (mit nahezu der Hälfte ist dies die größte Gruppe der befragten Wiener Organisationen)²⁰. Bei diesen Finanzierungsmodellen handelt es sich jedoch nicht um statische Formationen; Drittsektororganisationen befinden sich vielmehr in einem dynamischen Finanzierungs-partnerInnengefüge, was Herausforderungen und Chancen mit sich bringt.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

Seitenblick I: Liaison zwischen Drittem Sektor & Öffentlicher Hand

In den Diskussionen mit ExpertInnen und AkteurInnen und in der Auseinandersetzung mit der einschlägigen Fachliteratur kristallisierten sich in Hinblick auf die Finanzierung mit Geldern der Öffentlichen Hand mehrere Problemzonen heraus²¹.

Es sind zum einen die *kameralistischen Prinzipien* in der öffentlichen Beauftragung (v.a. Förderung – weniger in der Vergabe), die den Organisationen kaum Spielraum für Investitionen, größere anfallende Zahlungen etc. lassen. Damit verbundene Probleme sind²²:

- Eine Rücklagenbildung über leistungsunabhängige Subventionen ist nicht möglich.
- Bankzinsen werden in der Regel nicht gefördert, auch wenn sie aus der verspäteten Überweisung seitens der Öffentlichen Hand entstehen. Das gilt insbesondere für Mittel, die von der EU kofinanziert werden.
- Die Problematik in der Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln spitzt sich in der oft mals fehlenden Liquidität der Organisationen zu, denn trotz prinzipieller Förderzusage stehen die Mittel – bedingt durch Prinzipien der Kameralistik und der Auszahlungspraxis von öffentlichen Stellen – gerade dann nicht zur Verfügung wenn sie gebraucht werden²³.
- Bedingt durch die Budgetpragmatik (keine überjährige Finanzierung, ressortgebundene Budgets) können öffentliche Fördergelder weder zwischen einzelnen Ausgabebereichen (z.B. zwischen laufendem Betrieb und Investitionen) noch zwischen verschiedenen Kalenderjahren umgeschichtet werden. Das schränkt den betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Spielraum der Drittsektororganisationen wesentlich ein und steht in direktem Widerspruch zur oft gestellten Forderung, die Drittsektororganisationen mögen doch endlich ‚kaufmännischer‘ denken.
- *Fundraising*-Aktivitäten können eine Rückzahlung der Fördermittel bewirken, wenn daraus Überschüsse (insbesondere am Ende eines Kalenderjahres) resultieren. Durch Überschüsse zu Jahresende, die sich z.B. aus einer erfolgreichen Weihnachts-sammlung ergeben, entsteht durch den kameralistischen ‚Zwang zum ausgeglichenen Budget‘ eine ‚Überförderung‘, die eine (teilweise) Rückzahlung von Fördermitteln nach sich zieht.

Zum anderen können **leistungsabhängige Finanzierungen nach dem Vergaberecht** zwar einige Probleme, die aus der Budgetpragmatik resultieren, überwinden – sie bringen aber neue weitreichende Unsicherheiten mit sich. Erwähnt sei hier Folgendes:

- Ein Charakteristikum des Dritten Sektors in Wien ist sein steuerrechtlicher Status. Der Großteil der in Wien befragten Organisationen (76,8%) ist steuerrechtlich als gemeinnützige Organisation anerkannt. Das heißt, sie genießen diverse Begünstigungen, müssen aber bestimmte Voraussetzungen erfüllen (ideeller Zweck, Einkommensverwaltung, geförderte Leistungserbringung, kein marktliches Agieren etc.). Bei einem Wechsel von Förderung zu Vergabe, was als marktliches Agieren der anbietenden Organisation interpretiert wird, kann es zu einem Verlust dieses steuerrechtlichen Status kommen. Es kann Kommunalsteuer-, Körperschaftssteuer- und Umsatzsteuerpflicht entstehen.
- Im Zusammenhang mit Leistungsverträgen finden in der Vergabe gerade das den Dritten Sektor prägende ‚soziale Engagement‘ und der von ihm geschaffene gesellschaftliche Mehrwert ebenso wie die ‚Qualität der Leistung‘ zu wenig Berücksichtigung. Stattdessen ist oft das Kriterium des Preises das entscheidende. Dadurch wirken sich die vergaberechtlichen Bestimmungen gemäß dem Bundesvergabegesetz hemmend auf die inner- und übersektorale Kooperationskultur aus²⁵. Überdies können bisher praktizierte Vorgehensweisen von Drittsektororganisationen, die es ihnen ermöglichten, der Öffentlichen Hand gemeinsam und aufeinander abgestimmt gegenüberzutreten, nunmehr als verbotene Bieterabsprachen nach dem Vergabe-

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

recht interpretiert werden. Kooperations- und Konkurrenzdenken wird nun von den Organisationen, die sich einerseits in inhaltlichen Netzen verbunden fühlen, andererseits als Konkurrenten auf Vergabemärkten gegeneinander antreten, gleichermaßen gefordert²⁶. Davon zeugen auch jüngste Wortschöpfungen wie *co-opetition*²⁷.

- Der Erhalt der organisationalen Grundstruktur wird durch ein Arbeiten gefährdet, das sich nur auf Projekterfüllung konzentrieren kann, denn Aufwände können nur im Projektzusammenhang verrechnet werden. Die Unsicherheit besteht auch darin, dass nur der Markt der ‚Bestbieter‘ (in der Regel der Billigstbieter) entscheidet, ob es zu Folgeaufträgen kommt oder nicht²⁸. Das Entwickeln und Einreichen von Projektanträgen passiert z.B. großteils unbezahlt, also ehrenamtlich. Kostenrisiko für die Erstellung nicht erfolgreicher Angebote trägt die Organisation. Das ausschließliche Reagieren auf Ausschreibungen erschwert zum einen langfristige strategische Planungen, zum anderen wird ein Reagieren auf gesellschaftliche Bedarfe, so wie es für Organisationen des Dritten Sektors grundlegend ist, zum Risikofaktor²⁹.

In den hier benannten Problemen wird eines sehr deutlich: Es besteht eine Umbruchsituation, in der Altes neben Neuem existiert. Es ist eine Situation, die erhebliche Unsicherheiten in den Organisationen, bei ihren Verantwortlichen und ihren Beschäftigten schürt. Vor dem Hintergrund der vielzitierten Krise der Wohlfahrtsstaaten und der damit einhergehenden, weitgehend von der EU induzierten Entwicklungen der öffentlichen Verwaltung ist unter den Schlagworten ‚*New Public Management*‘ oder ‚*wirkungsorientierte Verwaltungsführung*‘ ein deutlicher Rückzug staatlicher und kommunaler Aufgabenerfüllung beobachtbar³⁰. Lange von der Öffentlichen Hand angebotene und sichergestellte Leistungen werden in die Eigenverantwortung der Zivilgesellschaft zurück delegiert³¹, oder sollen zumindest in Form des *contracting* von leistungsfähigen Drittsektorbetrieben oder gewinnorientierten Privatunternehmen auf Leistungsvertragsbasis kostengünstiger erbracht werden. Überdies gründet die Öffentliche Hand im Zuge der Umstrukturierung auch selbst (Teil-)Organisationen und ausgelagerte Fonds, zum Teil allerdings auch, um die Bestimmungen des Vergaberechtes zu umgehen oder seine Wirkungen einzuschränken. Diese Vorgehensweise ist nicht ganz unumstritten, wie insbesondere das Beispiel ‚Fonds Soziales Wien‘ zeigt. Durch die Gründung dieses Fonds im Zuge einer *In-house*-Vergabe bestehende Rahmenverträge, die Drittsektororganisationen im Zuge ihrer Dienstleistungserbringung mit der Stadt Wien haben, fraglich geworden, wodurch selbstredend große Unsicherheiten in der betreffenden Organisationslandschaft auftreten³².

Bei der Benennung der Dilemmata, die im Zuge der Umstellung öffentlicher Beauftragung von der Förderpolitik zum Vergabewesen auftreten (können), sollte jedoch nicht übersehen werden, dass gerade diese Umstellung für den Dritten Sektor auch ungeheure Chancen bietet³³. Indem das Vergabewesen den Dritten Sektor aus der Kameralistik und dem von den Gesetzen der Budgetpragmatik bestimmten queren Logiken (keine überjährige Finanzierung, keine ‚Überförderung‘, Verbot von Rücklagen etc.) befreien kann, kann es aus abhängigen FörderempfängerInnen gleichwertige VertragspartnerInnen machen. Allerdings sind die beiden Partner dieser marktlichen Partnerschaft ungleich stark, wenn diese nur auf den Mengen- und Preisaspekt achtet, nicht aber auf den Qualitätsaspekt und das Kriterium des ideellen, sozialen Zwecks unbeachtet lässt. Denn im Wettkampf um Mengen und Preise kann der Dritte Sektor mit marktorientierten, zum Teil transnational operierenden und *economics of scale* optimal nutzenden Betrieben nicht mithalten – oder nur, wenn er deutlich unterpreisig ins Rennen geht und damit wiederum prekäre Beschäftigungsverhältnisse und ehrenamtliche Tätigkeit fördert oder festschreibt.

Öffentliche Beauftragung, die den Dritten Sektor als gesellschaftlich verantwortliches, zivilgesellschaftliches und demokratiestärkendes Betätigungsfeld erhalten und ausbauen will, muss daher jene im Vergaberecht durchaus möglichen und vom Europäischen Parlament auch (erst jüngst in einer Entschließung vom Dezember 2003) geforderten, auf Qualität basierende öffentliche Beauftragung entwickeln, die den Beson-

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

derheiten und Vorzügen des Dritten Sektors entgegenkommt. Vergaberichtlinien, die die spezifischen qualitätsbezogenen Leistungen und den sozialen Zweck stärker berücksichtigen als den Preis oder die Menge, müssen ‚trialogisch‘ von Öffentlicher Hand, Drittem Sektor (Zivilgesellschaft!) und Wissenschaft erarbeitet und in die gesamte öffentliche Beauftragung implementiert werden. Dann – und, wie wir meinen: **nur** dann – kann der Dritte Sektor nicht nur seinem Anspruch gerecht werden, gesellschaftlich verantwortliche Leistungen zu erbringen, sondern auch zu einer attraktiven Antwort auf die Krise am Arbeitsmarkt werden. Aber das ist eine andere Problemstellung, auf die in dieser Toolbox im Beitrag ‚Arbeits- und sozialrechtliche Entwicklungsperspektiven‘ noch eigens eingegangen wird.

Es ist also weniger die Vertragsform, sondern der Vertragsinhalt und der Vertragsgestaltungsprozess, der in Zukunft zu diskutieren sein wird. Förderungsverträge können für die Förderungsnehmenden genauso ungünstig formuliert sein wie Leistungsverträge günstige Rahmenbedingungen enthalten können und *vice versa*. Durch das Bundesvergabegesetz 2002 sind insbesondere öffentliche Auftraggeber gefordert, im Vorfeld einer Ausschreibung eine sorgfältige Wahl des adäquaten Finanzierungsinstruments zu treffen (Vergabe, Förderung etc.). Diese Wahl wird durch EU-Vorgaben, insbesondere die Förderrichtlinien der EU-Kommission, die den Bereich, in dem Förderungen überhaupt noch zulässig sind, taxativ beschreiben, zunehmend eingeschränkt (siehe dazu auch den Beitrag ‚Überlegungen zu *Good Practice* Ansätzen in der Vergabepaxis‘ im ‚Handbuch Dritter Sektor‘). Für Organisationen des Dritten Sektors wird es wichtig sein, sich intensiv mit diesen neuen Voraussetzungen auseinander zu setzen und sich gezielt auf mögliche Tücken vorzubereiten. Als Hilfsmittel dafür finden sich in diesem Beitrag unter ‚Tipps für Organisationen‘ eine Vergleichstabelle zu relevanten Vertragsformen und der Leitfaden ‚Erfolgreich bei öffentlichen Ausschreibungen‘³⁴.

Auch in Zukunft wird das Machtverhältnis sowie die Sichtweise zwischen Öffentlicher Hand und Organisationen des Dritten Sektors die vertragsrechtliche Beziehung prägen (partnerschaftlich gestaltend oder von oben nach unten verordnend). Bevor nun die Leitperspektive unserer gemeinsamen Entwicklungsarbeiten zu diesem Aspekt präsentiert wird, möchten wir die Resultate unseres zweiten Seitenblicks darstellen.

Seitenblick II: Alternative Fremd- und Zwischenfinanzierungsmodelle

Wie aus dem ‚Finanzierungsmix‘ hervorgeht, finanzieren sich Organisationen des Dritten Sektors nicht ausschließlich über Gelder der Öffentlichen Hand. Beachtlich dabei ist der vergleichsweise hohe Anteil an Mitgliedsbeiträgen. In Anbetracht der Rechtsformensituation ist er wenig verwunderlich, denn 90% der befragten Wiener Organisationen sind Vereine³⁵. Vereine sind mitgliederorientierte Organisationen, d.h. u.a. dass der Vereinsvorstand durch die Vereinsmitglieder gewählt wird – dieser setzt sich wiederum für die Anliegen der Mitglieder ein. Die Mitgliedsbeiträge sind für diese Organisationen von mehrheitlich kleinerer und mittlerer Größe zugleich eine wesentliche Stütze für die Erfüllung ihrer Aufgaben. Demgegenüber kommt anderen Finanzierungsquellen ein eher geringer Stellenwert zu. Die in der Literatur unter dem Oberbegriff *Fundraising*³⁶ eingeordneten Spenden³⁷ und Sponsorengelder³⁸, aber auch die Lösung eines *Social Banking* sind in Österreich kaum institutionalisiert³⁹. Vor dem Hintergrund der benannten Liquiditätsprobleme der Organisationen wird aber gerade diesen Alternativen eine hohe Bedeutung zur Fremd- und Zwischenfinanzierung zugemessen. Auf diese herausfordernde Situation kann in diesem Beitrag nur sehr verkürzt eingegangen werden⁴⁰. In der Folge wird daher auf einige wesentliche Aspekte Bezug genommen, die vor dem Hintergrund unserer Zielsetzung, Gestaltungsfiguren zur Ressourcenstärkung des Dritten Sektors zu formulieren, relevant sind.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

Im Bereich des **Fundraising** gelten folgende Punkte als problematisch:

- Ein wesentlicher Punkt ist die fehlende steuerliche Absetzbarkeit von Spenden. Anders als in den anderen europäischen Ländern ist es für die SpenderInnen in Österreich nur in speziellen Fällen (z.B. Spenden an wissenschaftliche Organisationen) möglich, ihre Spenden von der Steuer abzusetzen. Die Möglichkeiten der Absetzbarkeit sind durch das Bundesministerium für Finanzen taxativ festgeschrieben. Im Gegensatz zu *Sponsoring*-Aktivitäten können daher in der Regel Spenden für den Dritten Sektor nicht steuerlich geltend gemacht werden. Dies hat natürlich eine wenig förderliche Auswirkung auf das Verhalten von GroßspenderInnen. Gleichzeitig ist aber auch aus empirischen Erhebungen ersichtlich, dass auch KleinspenderInnen bereit wären, mehr zu spenden, wenn die Möglichkeit der steuerlichen Absetzung bestünde. Durch diese Einschränkung auf legislativer Seite geht ein nicht unwesentliches Spendenpotenzial für den Dritten Sektor verloren.
- Wenn auch die Spendenfreudigkeit unter den ÖsterreicherInnen seit 1996 stark gestiegen ist – von 47% auf 81% SpenderInnenanteil an der Gesamtbevölkerung⁴² –, so wirbt eine immer größer werdende Zahl an Einrichtungen mit allesamt förderungswürdigen Projekten um diese Ressourcen. Die Befunde über die Auswirkungen dieser Entwicklung auf die Potenziale der jeweiligen Organisationen sind unterschiedlich. Teilweise gehen ExpertInnen davon aus, dass z.B. durch medial breit unterstützte Kampagnen (wie Licht ins Dunkel) kleine Organisationen fallweise weniger Spenden lukrieren können⁴³. Dennoch ergeben sich hier, mit Blick auf die Entwicklung des Spendenvolumens in den vergangenen Jahren, auch weiterhin Chancen für kleinere Organisationen, über den Spendenmarkt Mittel zu erhalten⁴⁴.
- *Fundraising* kann nur erfolgreich sein, wenn es nicht nebenbei passiert⁴⁵. Dies ist in zweierlei Hinsicht von Bedeutung: Einerseits muss den FundraiserInnen das entsprechende methodische Wissen und Handwerkszeug zur Verfügung stehen, damit *Fundraising*-Strategien erfolgreich sein können. Wenn diese Option mittel- und längerfristig genutzt werden soll, ist eine (Grund-)Ausbildung in diesem Bereich daher genauso notwendig wie die Verfügbarkeit entsprechender Tools. Andererseits müssen auch zweckgewidmete personelle Ressourcen in einem gewissen Umfang vorhanden sein. Es ist daher auch eine gewisse Institutionalisierung von *Fundraising* in den betreffenden Organisationen notwendig⁴⁶. Im Idealfall, wie er häufig bereits in großen Organisationen umgesetzt werden kann, muss eine personelle Trennung der operativen Tätigkeit in der Organisation und der *Fundraising*-Aktivitäten vorliegen. Gerade aber in kleinen Organisationen oder in Situationen mit akutem finanziellem Handlungsbedarf kann diese wichtige Rahmenbedingung jedoch häufig nicht geschaffen bzw. nicht aufrechterhalten werden⁴⁷.
- Nochmals anzusprechen sind hier die Probleme der Kameralistik. Diese ergeben sich überall dort, wo die Kameralistik des (wichtigsten) Geldgebers mit der so genannten Doppik (Doppelte Buchhaltung) des Geldnehmers zusammentrifft⁴⁸. Das gilt vor allem für die jährlich abzugrenzenden Rechnungskreise (keine überjährige Projektfinanzierung) der Kameralistik und für den bereits erwähnten Zwang zum ausgeglichenem Budget (keine „Überförderung“). Wenn *Fundraising* daher als Option im Bereich der Zwischen- und Fremdfinanzierung zum Einsatz kommen soll, ist es durch die derzeit nur suboptimale Gestaltung der Förderstrukturen dort, wo (noch) gefördert und nicht ausgeschlossen wird, nicht möglich, über diesen Weg wesentliche zusätzliche Mittel zu erschließen⁴⁹.
- Im Bereich des *Sponsoring* liegt noch eine zusätzliche Herausforderung in den ethischen Grenzen mancher Organisationen des Dritten Sektors begründet⁵⁰. Es bedarf einer genauen Prüfung, wer als Sponsor/in in Frage kommt. Damit reduziert sich die Anzahl der möglichen AnsprechpartnerInnen für Teile des Dritten Sektors bereits erheblich. Einschränkende Faktoren sind neben der Branche, in der eine Firma tätig ist, auch der Standort und die Werte, für die eine Firma steht. Bei *Sponsoring*-Verbindungen, bei deren Abschluss auf diese nötigen ethischen Begrenzungen nicht (ausreichend) geachtet wird⁵¹, droht Drittsektororganisationen immer ein Verlust an Glaubwürdigkeit.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

Die **Kooperation mit Banken** zur zinsfreien Überbrückung von Liquiditätsproblemen gilt für Organisationen des Dritten Sektors als eine mögliche Option zur Verbesserung der Finanzierungssituation. Diese so genannten *Social-Banking*-Konzepte werden beispielsweise in den USA bereits seit Jahrzehnten erfolgreich umgesetzt. In Deutschland, England, Italien, Frankreich gibt es diesbezüglich zahlreiche Erfahrungen. In Österreich hingegen ist *Social Banking* ein bisher wenig verbreiteter Begriff, und „es existieren keine Beispiele und Modelle von Social Banking, die sich selbst so bezeichnen oder durch ExpertInnen so bezeichnet werden“⁵². Um Möglichkeiten für die Implementierung solcher Konzepte in Österreich abzuwägen, wird es daher zunächst notwendig sein, – zumindest kurz – auf den Begriff, die Merkmale und die Produkte von *Social Banking einzugehen*⁵³.

Zum Verständnis des Begriffs:

- Eine international gängige Definition bezeichnet *Social Banking* als „die Entwicklung und Verbesserung von Finanzdienstleistungen, mit denen gewinnbringend wirtschaftliche Strukturen benachteiligter Gruppen und Wirtschaftsbereiche erfolgreich erhalten und gefördert werden“⁵⁴. Die aktuellen Trends im Bankensektor (Basel II⁵⁵) benachteiligen vor allem KundInnengruppen wie KMUs und Organisationen des Dritten Sektors. Die in Basel II verankerten Verschärfungen von Kreditvergaben bedingt eine stärkere Fokussierung auf das Eigenkapital der KreditwerberInnen, das gerade diese Betriebe kaum aufweisen können⁵⁶. Durch die zunehmend restriktiveren Regulierungen und eine feststellbare Abkehr des Bankensektors von der Lokal- und Kleinökonomie besteht die Gefahr, dass der Zugang zu Fremdfinanzierungen für diese Organisationen noch problematischer wird als er bereits ist. Daraus lässt sich aber auch bereits ein möglicher zukünftiger Ansatzpunkt für ein den aktuellen Rahmenbedingungen entsprechendes und darüber hinaus nachhaltiges *Social Banking* ableiten – nämlich die Erarbeitung von adäquaten, auf die Spezifika des Dritten Sektors ausgerichteten Kriterien zur Bewertung der Kreditwürdigkeit, die helfen können, die negativen Auswirkungen des Vorgehens der gewöhnlichen Banken abzufedern.
- Zentral für die Herangehensweise ist im Modell *Social Banking*, dass betriebswirtschaftliche Grundlagen nicht ausgeklammert werden („marktübliche Rendite für das eingesetzte Kapital“). *Social Banking* ist immer auch und in erster Linie *Banking*. Reifner (1997, S. 206) erweitert daher die Definition auch in diese Richtung: „Nur wenn es dessen [gemeint ist das Banking] durch die marktwirtschaftlichen Strukturen vorgegebene Überlebens- und Wachstumsvoraussetzungen erfüllt, kann es überhaupt erst ‚Social‘ Banking werden“⁵⁷. In Summe beschreibt *Social Banking* also die Art und Weise des Betreibens privatwirtschaftlicher Bankgeschäfte. Sie sollen so geführt werden, dass dabei soziale Aspekte eine besondere Rolle spielen, gleichwohl aber eine marktübliche Rendite für das eingesetzte Kapital realistisch ist. Es ist somit ein Konzept zur betriebswirtschaftlichen Umsetzung verschiedenartig motivierter sozialer Anstöße und Anforderungen an das Bankgeschäft, die aus Politik, Recht und Ethik, ebenso aber auch aus dem Bereich des Marketing, der *Customer Relation* und Konzepten der *Corporate Identity* sowie der MitarbeiterInnenmotivation an selbiges herangetragen werden⁵⁸.
- *Social Banking* arbeitet also mit verschiedenen Realitäten: Zunächst natürlich jene, in der sich die Unternehmen des Dritten Sektors bewegen und die von sich verändernden Rahmenbedingungen und daraus resultierenden Bedürfnislagen geprägt ist – aber auch jene, in der sich die Banken bewegen und die ebenfalls neue Herausforderungen (z.B. Basel II) mit sich bringt. Und drittens ist da noch die Realität der Öffentlichen Hand, der bisher eine bedeutende Rolle im Gefüge der Finanzierung des Dritten Sektors zukam und weiterhin zukommt⁵⁹.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

Auszuweisende Merkmale:

- *Social Banking* geht im Grunde von einer Integration seiner selbst in das allgemeine Bankgeschäft aus⁶⁰. Darüber hinaus gibt es aber auch, wie noch zu zeigen sein wird, Spezialinstitutionen, -angebote und -banken, die als *Social-Banking*-AkteurInnen auftreten⁶¹.
- Charakteristisch für *Social-Banking*-Konzepte ist ihr aktueurInnenzentrierter Ansatz. Die Wurzeln sind wohl in entsprechenden Bankmodellen zu finden, die aus den BürgerInnengemeinschaften und Zunftgenossenschaften früherer Jahrhunderte hervorgingen. Die Handlungen müssen auf die Hintergründe, Ausgangssituationen und Bedarfe aller beteiligten AkteurInnen abgestimmt sein. In den verschiedenen Modellen des *Social Bankings* ist die Beteiligung von *social banks*, Privatbanken, Unternehmen der Privatwirtschaft, der Öffentlichen Hand, Finanzintermediären und natürlich von Unternehmen des Dritten Sektors möglich bzw. vorgesehen.
- Um *Social Banking* umzusetzen, bedarf es Kooperationen dieser AkteurInnen. Dort, wo z.B. die Bank als ein Element (= Akteurin) in ein Netzwerk (auf regionaler Ebene) eingebunden ist, stehen ihre Tätigkeiten in einem größeren sozialen Zusammenhang. Umgekehrt agiert auch das jeweilige Unternehmen des Dritten Sektors (oder eine Gruppe von Unternehmen) als Akteur in diesem Netzwerk. Der übergeordnete soziale Zusammenhang wäre über die Verfügbarkeit von Mitteln hinaus beispielsweise die ökonomische Entwicklung in der Region durch die Sicherstellung von Arbeitsplätzen vor Ort. Die weiteren AkteurInnen – wie oben angesprochen: Privatbanken, Privatwirtschaft, Öffentliche Hand und Finanzintermediäre generell – sind ebenfalls in unterschiedlicher Weise in diese Netzwerke eingebunden. Dem Netzwerk ist es dadurch möglich, relativ flexibel und auf die Bedarfe mehrere Anspruchsgruppen abgestimmte Strategien zu entwickeln und umzusetzen⁶².
- Darüber hinaus ist Regionalität ein Kennzeichen (aber keine Voraussetzung) des *Social-Banking*-Konzepts. Wenngleich Banken in der Regel in größere (nationale bzw. internationale) Zusammenhänge eingebettet sind, ist dieser Aspekt für die regionale Intention nutzbar, sobald bei einer Filiale ein regionaler Bezug feststellbar ist⁶³.

Einsatz- bzw. Produktgruppen⁶⁴:

- Spezifische für soziale Problemsituationen geschaffene Produkte sind etwa Formen von Mindestgirokonten, Umschuldungsmöglichkeiten und Mittelstandskredite. All diese spezifischen Produkte sind von den konkreten rechtlichen Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern abhängig und kommen eher im Bereich der Unternehmensgründung (KMUs) in der Privatwirtschaft sowie bei Privatpersonen zum Einsatz.
- Spezifische mit diesen Problemsituationen beschäftigte Institutionen sind in der Regel Finanzintermediäre wie Stiftungen oder Genossenschaften, die entweder als eigenständige AkteurInnen oder in Kooperation mit Banken Angebote schaffen.
- Verfahren und Produkte im Bankalltag (allgemeiner und spezialisierter Banken) sind Kernprodukte, Dienstleistungen und Angebote der Banken, die im speziellen Kontext der Bedürfnisse der KundInnen erst zu *Social-Banking*-Produkten werden. Prinzipiell sind hier alle in den Leistungsbereich der Banken fallenden Möglichkeiten zu subsumieren, die zwei Gruppen zuzuordnen sind:
 - ⇒ Girokonten, Beratungsleistungen, technische Angebote (wie z.B. Telebanking) und Supportleistungen etc.
 - ⇒ Finanzierungsformen wie etwa Kontokorrentkredite, z.B. zur kurzfristigen Überbrückung von Liquiditätsgaps; Zwischen- bzw. Vorfinanzierungen; längerfristige Finanzierungen und Sonderkreditformen

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Good-Practice-Modelle

Chancen und Grenzen

Tipps für Organisationen

Endnoten

Literaturhinweise

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Grundlagen

Wir werden diesen Merkmalen und Einsatzformen in mehr oder weniger ausgeprägter Art und Weise bei der Darstellung der *Good-Practice-Modelle* weiter unten in diesem Beitrag wieder begegnen. Es ist jedoch schon hier darauf zu verweisen, dass dabei auch immer die Pfadabhängigkeit resp. die unterschiedlichen nationalen, historisch gewachsenen und legislativen Rahmenbedingungen zu beachten ist/sind. So stellt beispielsweise das im Vergleich zu anderen europäischen Ländern weniger restriktive Kreditwesengesetz in Frankreich eine besonders förderliche Bedingung für *Social-Banking-Modelle* dar⁶⁵. In Deutschland hat *Social Banking* bereits eine lange Tradition, auch was die kontinuierliche Erforschung dieser Thematik betrifft⁶⁶. In den Niederlanden ist die Rolle der Banken eine weitaus aktivere als in anderen Ländern, und in den USA – quasi das Ursprungsland des *Social Banking* – kam es 1977 in Folge des *Red-Lining* zur Verabschiedung des *Community Reinvestment Act* (CRA). Im *Red-Lining* wurden bestimmte Regionen als nicht mehr kreditwürdig eingestuft und hatten daher keinen Zugang zu Fremdmitteln von Banken. Das führte zu einer Entkapitalisierung ganzer Stadtteile und Regionen. Im CRA wurde demgegenüber die soziale Verantwortung einer jeden Bank gegenüber ihrer *community* mittels eines eigens dafür gültigen Ratingverfahrens festgeschrieben⁶⁷. Trotz dieser relevanten Unterschiede, die sich nicht zuletzt auch in der unterschiedlichen wohlfahrtsstaatlichen Ausgestaltung begründen, ist offensichtlich, dass der Einsatz von *Social Banking* auf die jeweils unterschiedlichen Bedarfs- und Problemlagen abgestimmt wird/werden muss. Konkret bedeutet dies im Kontext unserer Zielstellung: Dort, wo spezifische Problemsituation im Hinblick auf Finanzierung und Liquidität auftauchen, muss die Problemlösungskapazität bestimmter Angebote des *Social Banking* geprüft werden – bzw. soll hier auf Erfahrungen mit bestehenden Modellen aufgebaut werden.

Ausblick: Stärkung der infrastrukturellen Basis des Dritten Sektors

Wie aus den vorangegangenen grundlegenden Ausführungen deutlich wurde, ist die zukünftige Rolle des Dritten Sektors in der Gesellschaft offen, und es sind je nach politischer Ausrichtung und Entwicklung unterschiedliche Unterstützungsformen möglich. Die Möglichkeiten reichen dabei von der Inkorporation von Leistungserbringern in die Öffentliche Hand bis zum Aufbau und Erhalt einer von Organisationen des Dritten Sektors getragenen Infrastruktur oder einer auf Privatisierung abzielenden Landschaft von Dienstleistungserbringern, die nach marktwirtschaftlichen und kommerziellen Kriterien arbeiten.

Im Rahmen der bisherigen Arbeiten der Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘⁶⁸ hat sich gezeigt, dass der Aufbau bzw. Erhalt einer infrastrukturellen Basis des Dritten Sektors mithilfe von Organisationen des Dritten Sektors die für die österreichische Situation angemessenste politische Ausrichtung ist.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Studien aus Deutschland:

Unabhängig von konjunkturellen Schwankungen lässt sich erkennen, dass die individuellen Problemlagen qualitativ und quantitativ zunehmen, während die Problemlösungspotenziale der Familien und anderer sozialen Netzwerke, trotz anders lautender Rhetorik, weiterhin abnehmen. Private Hilfe und Pflege, Selbsthilfeorganisationen und ehrenamtliche Mitarbeit können unterstützende Funktionen in einem System professioneller und finanziell abgesicherter Infrastruktur erfüllen; ersetzen können sie diese Infrastruktur nicht, wenn nicht eine De-Professionalisierung sowie eine systematische Überforderung der privaten Netzwerke, insbesondere der für diese Aufgaben traditionell als zuständig angesehenen Frauen, riskiert werden sollen.⁶⁹

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

Vergleichbar der Bereitstellung einer Verkehrsinfrastruktur wird von uns die Bereitstellung einer infrastrukturellen Basis für den Dritten Sektor als staatliche Aufgabe erachtet. Darunter verstehen wir Organisationen sowie Personen inkl. deren Know-how und technischer Mittel, insbesondere in den Bereichen Soziale Dienste, Bildung, Kultur, Umwelt- und Naturschutz, Sport, Freizeit, Interessensvertretung u.ä.. In der Regel handelt es sich bei den Bereitstellern um *Social-profit*-Unternehmen. Die Art und Weise der Bereitstellung sowie das Ausmaß und die Art der Finanzierung ist dabei transparent festzulegen. Durch solche Maßnahmen werden gleichsam Möglichkeiten eröffnet, die angezeigten Finanzierungsalternativen zu institutionalisieren.

Zur Erreichung dieses Zieles bedarf es Aktivitäten von allen involvierten AkteurInnen. Die im Folgenden dargestellten Handlungsempfehlungen wurden daher auf drei Ebenen ausgearbeitet⁷⁰:

- Handlungsempfehlungen, die sich an Verantwortliche aus dem Dritten Sektor, der Öffentlichen Hand und den Interessensvertretungen wenden und die von diesen gemeinsam wahrzunehmen sind
- Handlungsempfehlungen, die an die Öffentliche Hand und Interessensvertretungen gerichtet sind
- Handlungsempfehlungen, die speziell die Organisationen des Dritten Sektors betreffen

Weiters wurden die identifizierten Erfolgsfaktoren alternativer Finanzierungswege aus dem Projektbericht der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Social.Network‘ hier synergieerzeugend adaptiert⁷¹. Daraus wurden in Erweiterung spezifische Handlungsoptionen abgeleitet, die hier an alle relevanten DialogpartnerInnen kommuniziert werden. An dieser Stelle ist aber auch auf das Kapitel ‚Chancen und Grenzen‘ in diesem Beitrag zu verweisen. Hier werden jene Aspekte sichtbar, die die Handlungsoptionen derzeit noch begrenzen und daher entscheidende Herausforderungen für alle in diesem Gefüge handelnden AkteurInnen darstellen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen - Übersicht

- Handlungsempfehlungen für den Dritten Sektor, die Öffentliche Hand und Interessensvertretungen 35
 - Aufbau von regionalen und/oder sektoralen Dialogplattformen 35
 - Öffentlichkeitsarbeit bzgl. der Leistungen des Dritten Sektors für das Gemeinwesen 35
 - Servicestelle zur Initiierung von Kooperationen zwischen Drittem Sektor, Privatwirtschaft und/oder Öffentlicher Hand 35
 - Durchführung von wissenschaftlicher Grundlagenarbeit 36
 - Unterstützung von Netzwerken 36
- Handlungsempfehlungen für die Öffentliche Hand und Interessensvertretungen 36
 - Entwicklung einer Strategie zum Aufbau bzw. Erhalt einer infrastrukturellen Basis für den Dritten Sektor 36
 - Entwicklung von unterschiedlichen Finanzierungsmodellen 37
 - Vereinfachung der Förderpraxis 37
 - Absicherung der EU-beihilferechtlichen Anforderungen bzgl. Basis- und Projektförderungen 38
 - Erweiterung der rechtlichen Grundlage zur Absetzbarkeit von Spenden 38
- Handlungsempfehlungen für Organisationen des Dritten Sektors 39
 - Interne Maßnahmen 39
 - Externe Maßnahmen 39
- Erfolgsfaktoren und Handlungsoptionen für den Einsatz von *Fundraising* und *Social Banking* 39
 - Netzwerkbildung und Fundraising 39
 - Beteiligung relevanter AkteurInnen am Social Banking 40
 - Regionaler Bezug 40
 - Unterstützung bei der Stärkung der Handlungskompetenz bzw. Weiterentwicklung und Professionalisierung 40
 - Antizipation von Veränderungen 40
 - Know-how in den Bereichen Dritter Sektor und Bankwirtschaft 40
 - Innovation 41
 - Regulierung 41
 - Rahmenbedingungen 41

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Good-Practice-Modelle

Chancen und Grenzen

Tipps für Organisationen

Endnoten

Literaturhinweise

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlungen für den Dritten Sektor, die Öffentliche Hand und Interessensvertretungen

Eine gemeinsame Sichtweise von Politik, Interessensvertretungen, Organisationen und Bevölkerung bezüglich der Aufgaben und des gesellschaftlichen Mehrwerts des Dritten Sektors ist für die zukünftige Finanzierung von ausschlaggebender und grundlegender Bedeutung. Dazu werden Empfehlungen in den folgenden Handlungsfeldern ausgesprochen.

Aufbau von regionalen und/oder sektoralen Dialogplattformen

Unter ‚Dialogplattform‘ verstehen wir eine Kommunikationsstruktur, in der Aushandlungs- und Gestaltungsprozesse stattfinden, wie sie im Sinne einer ‚gestaltenden Politik‘ notwendig sind⁷². An dem Dialog beteiligt sollen alle für den Dritten Sektor relevanten PartnerInnen sein – grundsätzlich VertreterInnen aus Politik und Interessensvertretungen und Verantwortliche aus den Drittsektororganisationen. Die Gewährleistung einer neutralen und repräsentativen Vertretung des Dritten Sektors ist zu berücksichtigen. Wenn die zu diskutierenden Themen und Problemstellungen das verlangen, ist diese Grundstruktur zu erweitern, z.B. durch ExpertInnen aus der Wissenschaft, VertreterInnen des (konkurrierenden) Marktes⁷³ und von Selbsthilfeinitiativen aus der Bevölkerung. Es ist jedenfalls zu beachten, diese Plattformen so aufzubauen, dass sie nicht als ‚verbotene Bieterabsprache‘ im Vergabeverfahren gelten.

- Aufgaben der Dialogplattformen können sein:
 - ⇒ Erreichung der Anerkennung der Abhängigkeit gesellschaftlich notwendiger Angebote von öffentlicher Förderung
 - ⇒ strategische Festlegung der gesellschaftlich erforderlichen Dienstleistungen
 - ⇒ Diskussion von Mengengerüsten
 - ⇒ Diskussion von Qualitätskriterien
 - ⇒ Diskussion der zur Leistungserbringung erforderlichen Rahmenbedingungen
 - ⇒ Diskussion der Ausgestaltung von Verträgen
 - ⇒ Diskussion der Auswirkungen von Entscheidungen auf Frauen und Männer
- Der Innovationstransfer von Seiten des Dritten Sektors zu öffentlichen
- Bei der konkreten Ausgestaltung der Dialogplattformen ist auf die Heterogenität des Dritten Sektors Rücksicht zu nehmen. Je nach Region werden unterschiedliche Zusammensetzungen nötig sein, die unterschiedliche Lösungen realisierbar machen. Auf bereits bestehende Strukturen ist Bedacht zu nehmen.
- Je spezifischer die Themenstellungen, desto mehr wird die Einrichtung von z.B. Subgruppen erforderlich sein.

Öffentlichkeitsarbeit bzgl. der Leistungen des Dritten Sektors für das Gemeinwesen

Zur Sichtbarmachung der Leistungen des Dritten Sektors für das Gemeinwesen (bzw. zur Erinnerung an diese⁷⁴) sind PR-Maßnahmen zu planen und durchzuführen. Dadurch kann einerseits die Akzeptanz des Dritten Sektors erhöht werden, und andererseits können die Leistungen der Öffentlichen Hand für die Bevölkerung verstärkt dargestellt werden. Dazu bedarf es auch der Schaffung adäquater Rahmenbedingungen (z.B. Absetzbarkeit von Spenden, Schaffung finanzieller Strukturen).

Servicestelle zur Initiierung von Kooperationen zwischen Drittem Sektor, Privatwirtschaft und/oder Öffentlicher Hand

Durch die Zusammenarbeit zwischen den drei Sektoren können Synergien genutzt werden. Das Finden von PartnerInnen gestaltet sich jedoch aufwendig. Eine entsprechend beworbene Servicestelle kann hier als Bindeglied agieren und z.B. *Public-Social-Private Partnership*-Modelle aufbauen helfen (siehe auch den Beitrag ‚*Public-Social-Private Partnership*‘ im ‚Handbuch Dritter Sektor‘). Auch erfolgreiche Modelle des *Corporated Social Responsibility* (CSR) können sich förderlich auf solche Kooperationen auswirken (siehe dazu die Beiträge von Günter Essl hier in der Toolbox und im ‚Handbuch Dritter Sektor‘).

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Good-Practice-Modelle

Chancen und Grenzen

Tipps für Organisationen

Endnoten

Literaturhinweise

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Handlungsempfehlungen

Durchführung von wissenschaftlicher Grundlagenarbeit

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich kaum Studien über die Effektivität und Effizienz der unterschiedlichen Systemzugänge. Die politische Diskussion wird insbesondere vor dem Hintergrund ideologischer Standpunkte geführt. Wir schlagen daher die Durchführung von folgenden Studien vor:

- staatlich finanzierte Infrastruktur für den Dritten Sektor versus Selbstverantwortung des Dritten Sektors
- Systemvergleich Förderungen versus Ausschreibungen
- Möglichkeiten und Grenzen der Institutionalisierung von *Fundraising* und *Social-Banking*-Modellen
- Typologiebildung als Argumentationsgrundlage im Bereich ‚Dienstleistungen im allgemeinen Interesse‘ auf EU-Ebene

Letztgenannte wäre gerade vor dem Hintergrund des Entwurfes einer Dienstleistungsrichtlinie der EU-Kommission (Bolkestein-Richtlinie) von Relevanz. Hier werden die zukünftigen Rahmenbedingungen für Dienstleistungen im allgemeinen (wirtschaftlichen) Interesse festgelegt, was auch wesentliche Auswirkungen auf den Dritten Sektor, seine Leistungsqualität und die Qualität der in ihm erbrachten Arbeit hat. Eine Abgrenzung, welche Dienstleistungen konkret unter die Dienstleistungsrichtlinie fallen werden und welche nicht, obliegt den Mitgliedsstaaten. Österreich könnte hier mit aktiven Vorschlägen auftreten. Im Rahmen einer solchen Studie könnten diesbezügliche Vorschläge gemacht werden.

Unterstützung von Netzwerken

Vergleichbar den zunehmenden Unterstützungsprogrammen für den Ersten Sektor sind *Cluster-* und Vernetzungsprogramme für Organisationen des Dritten Sektors zu entwickeln und umzusetzen. Diese Netzwerke können schwerpunktmäßig auch in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Qualifizierung aufgebaut werden.

Handlungsempfehlungen für die Öffentliche Hand und Interessensvertretungen

Die hier zusammengeführten Vorschläge liegen im Verantwortungsbereich der Öffentlichen Hand und der Interessensvertretungen und zielen darauf ab, die finanziellen Handlungsspielräume für Organisationen des Dritten Sektors zu stabilisieren und zu erweitern.

Entwicklung einer Strategie zum Aufbau bzw. Erhalt einer infrastrukturellen Basis für den Dritten Sektor

In Zusammenhang mit den Dialogplattformen wird es auf Seiten der Öffentlichen Hand erforderlich sein, Überlegungen anzustellen, welche infrastrukturelle Basis als erforderlich angesehen wird, und daran anschließend ein Strategiepapier für den Dritten Sektor zu formulieren. Die Letztentscheidung, welche Bereiche und Organisationen finanziert werden, liegt bei der Öffentlichen Hand bzw. bei den politisch verantwortlichen Gremien. Die Ergebnisse der Dialogplattformen bilden hierfür eine wesentliche Entscheidungsgrundlage. Inhalt des Strategiepapiers könnte beispielsweise sein:

- Hintergrund und gesellschaftliche Relevanz des Dritten Sektors
- Zielsetzungen
- erwartete Ergebnisse
- zu sichernde Bereiche inkl. qualitativer und quantitativer Zielvorstellungen
- aufzubauende Bereiche inkl. qualitativer und quantitativer Zielvorstellungen
- zu reduzierende Bereiche inkl. qualitativer und quantitativer Zielvorstellungen
- Finanzierungs- bzw. Unterstützungsmodelle pro Bereich
- Berücksichtigung von *Gender Budgeting*

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Entwicklung von unterschiedlichen Finanzierungsmodellen

Insbesondere durch Vorgaben der EU wird die Öffentliche Hand zunehmend in ihre Wahlfreiheit bei Auftragsvergaben eingeschränkt. Zusätzlich ist es Ziel der EU, die Förderquote der Öffentlichen Hand maßgeblich zu senken. Neue Finanzierungsmodelle innerhalb dieser europäischen Rahmenbedingungen sind zu entwickeln und entsprechend abzusichern. Es werden daher folgende Bereiche unterschieden:

Marktferne Dienstleistungen im allgemeinen Interesse

- Förderungen in Form von gesicherter Basisfinanzierung zur Erfüllung von gesellschaftlichen Aufgaben. Dadurch soll eine Stabilisierung von Trägern erreicht werden, um Innovationskraft zu erhalten, die Organisations- und Personalentwicklung zu ermöglichen sowie die Akquirierung weiterer Gelder durch die Organisationen sicher zu stellen.
- Festlegung der Förderungen in jenen Förderbereichen, in denen eine längerfristige Dienstleistungserbringung erwünscht ist
- Entwicklung eines Modells für geringfügigen Zuschüsse für Kleinvorhaben mit geringem Kontrollaufwand
- Erhaltung bzw. Zuteilung von indirekten Zuschüssen (z.B. Räumlichkeiten, Internetzugänge etc.), ggf. in Kombination mit der Förderung von Netzwerkstrukturen und Nutzergemeinschaften zwischen den Trägern sowie zwischen Kommune und Trägern
- Unterstützung kleiner Träger durch Coaching und Erlaubnis zur Nutzung von Infrastruktur

Direkte Leistungserbringung für die Öffentliche Hand

- Entwicklung einer Vergabepolitik und von Vergabeverfahren, die den sozialen Mehrwert von Drittsektororganisationen berücksichtigen können (siehe auch den Beitrag ‚Überlegungen zu *Good Practice* Ansätzen in der Vergabepaxis‘ im ‚Handbuch Dritter Sektor‘).
- Durchführung von Ausschreibungen mit Bewertungsschwerpunkt Qualität. Dies bedarf im Vorfeld einer intensiven Auseinandersetzung mit der Definition von guter Qualität. Dieser Prozess kann beispielsweise in der empfohlenen Dialogplattform verortet sein.
- Aufbau eines ‚vorwettbewerblichen Dialogs‘ zur Angebotsplanung. Damit soll kein kostenloser Know-how-Transfer stattfinden, sondern vielmehr eine Klärung und spezifische Festlegung von Qualitäten und Quantitäten. Dabei ist aber darauf zu achten, dass hier nicht Fachwissen (Qualitätswissen) der Drittsektororganisationen abgezogen und in einer allgemeinen Vergabe an Billigstbieter transferiert wird.
- Entwicklung von Zertifizierungssystemen, die der Logik und Praxis des Dritten Sektors folgen (siehe auch den Beitrag ‚Qualitätsentwicklung‘).

Vereinfachung der Förderpraxis

Wir halten fest, dass es für die gedeihliche Entwicklung des Dritten Sektors notwendig ist, dass nicht die gesamte öffentliche Beauftragung von Förderung auf Vergabe umgestellt wird. In verschiedenen Bereichen der Sozial-, Sport- und Kulturpolitik ist auch weiterhin Förderung notwendig, um die entsprechende Qualität zu halten und nicht monetär ausweisbare zusätzliche gesellschaftliche Ziele zu erreichen (Bildungs- und Versorgungsauftrag). Das erfordert aber, die gegenwärtige Förderpraxis wesentlich umzugestalten. Denn sie führt zu vielfältigen Problemstellungen für FördernehmerInnen. Lösungen sind zu entwickeln, die einerseits zu höherer Verlässlichkeit und Planbarkeit für die FördernehmerInnen führen und andererseits die erhöhte Sorgfaltspflicht der Öffentlichen Hand bei der Verwendung öffentlicher Gelder berücksichtigt. Veränderungen haben primär an strukturellen Rahmenbedingungen anzusetzen und nicht auf Ebene des Verhaltens von öffentlichen FunktionsträgerInnen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Konkret könnten die Allgemeine Rahmenrichtlinie für die Verwendung von Bundesmitteln (ARR) sowie die jeweiligen Landesförderrichtlinien in folgenden Punkten überarbeitet werden:

Im Bereich der Mittelvergabe

- frühzeitige Bewilligung/Ablehnung von Anträgen
- verlässliche und frühzeitige Auszahlung, Bevorschussung statt *Ex-post*-Zahlung
- langfristige und verlässliche Planbarkeit
- Mehrjährigkeit von Zuschüssen/Verträgen
- Haftungsgarantien der Öffentlichen Hand gegenüber den Drittsektororganisationen
- Berücksichtigung von *Gender Mainstreaming*

Im Bereich der Mittelverwaltung und Abrechnung

- Pünktlichkeit, Verlässlichkeit
- Anpassung an Bedarfe von Projekten und Institutionen (z.B. Abkehr von der Kameralistik/Übertragbarkeit von Mitteln auf das nächste Jahr bzw. Ermöglichung der Umschichtung zwischen Betriebs- und Investitionsbudgets, Abrechnung nach den Anforderungen der kaufmännischen Buchhaltung (Doppik) und nicht nach Kalenderjahr, Abschwächung des ‚Zwangs zum ausgeglichenen Budget‘)
- Verwaltungsvereinfachung und Vereinheitlichung der Anforderungen bei verschiedenen Geldgebern (z.B. Festlegung von Pauschalsätzen, klare Abrechnungsleitfäden)
- Evaluierung durch die Öffentliche Hand nur auf Grundlage der vereinbarten Ziele der Maßnahme, wobei nicht allein auf Effizienz, sondern auch auf Effektivität zu achten ist

Absicherung der EU-beihilferechtlichen Anforderungen bzgl. Basis- und Projektförderungen

Das EU-Beihilfenrecht schränkt zunehmend die Möglichkeiten der Nationalstaaten ein. Zur Erhöhung der Rechtssicherheit sind entsprechende Vorarbeiten möglich, wie z.B.:

- Erstellung eines Katalogs von nicht wirtschaftlichen Tätigkeiten, die nicht dem EU-Beihilfenrecht unterliegen
- Erstellung eines Katalogs von Tätigkeiten, in denen kein Handel zwischen den Mitgliedstaaten besteht
- Überprüfung der neuen KMU-Richtlinie in Bezug auf einzelne Träger
- Erstellung einer *De-minimis*-Förderschiene in jenen Fällen, die sonst dem EU-Beihilfenrecht unterliegen würden⁷⁵

Erweiterung der rechtlichen Grundlage zur Absetzbarkeit von Spenden

In Österreich besteht die Möglichkeit für eine steuerliche Geltendmachung von Spenden bisher nur im Bereich wissenschaftlicher Zwecke. Diese Situation wirkt auch im internationalen Vergleich für Drittsektororganisationen diskriminierend, denn das österreichische Regelwerk gestaltet sich hier als Sonderfall innerhalb der EU. Um dem entgegenzusteuern, wird eine transparente und einfach umzusetzende Lösung zur steuerlichen Absetzbarkeit von Spenden empfohlen, die mit möglichst wenig Sonderregelungen und Differenzierungen nach unterschiedlichen Spendenzwecken auskommt und für als gemeinnützig einzustufende Organisationen gilt. Als Referenzpunkt kann/soll auch das Spendengütesiegel gelten.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlungen für Organisationen des Dritten Sektors

Organisationen des Dritten Sektors werden zunehmendem Wettbewerbs- und somit Veränderungsdruck ausgesetzt. Um die weitere Existenz sicherzustellen, sind präventive Maßnahmen von Seiten der Organisationen zu setzen.

Interne Maßnahmen

- Know-how-Aufbau in den Bereichen Vergabe- und Beihilfenrecht
- Stärkung der organisationsinternen Akquisitionskapazität
- Professionalisierung im Rechnungswesen
- Bildung von Arbeitsgemeinschaften und thematischen Netzwerken
- Aufbau neuer Kommunikationsbeziehungen mit der Öffentlichen Hand
- Aneignung und Implementierung adäquater Qualitätsmanagement- und Personalentwicklungsinstrumente. Dabei ist auf jeden Fall zu beachten, dass Management-Instrumente, die sich in der Marktökonomie bewährt haben, nicht automatisch in den Dritten Sektor übertragen werden können, sondern einer entsprechenden Adaptierung bedürfen (siehe auch die Beiträge ‚Qualitätsentwicklung‘ und ‚Human Resources Management‘ hier in der Toolbox).

Externe Maßnahmen

- Aufbau einer neutralen und repräsentativen Interessensvertretung in Erweiterung zu bereits bestehenden
- Überprüfung der Verankerung von Organisationen des Dritten Sektors in bestehenden Interessensvertretungen
- Kompetenz- und Ressourcennetzwerk lokaler Träger
- Entwicklung von *Good-Practice*-Verträgen zwischen Öffentlicher Hand und Drittem Sektor
- professionelle PR des Dritten Sektors und Entwicklung von *Social-Reporting*-Modellen, insbesondere zur Darstellung des Nutzens des Dritten Sektors für die Gesellschaft
- Überprüfung der kartellrechtlichen Aspekte von MonopolauftraggeberInnen

Erfolgsfaktoren und Handlungsoptionen für den Einsatz von *Fundraising* und *Social Banking*

Aus den Befunden lassen sich insgesamt neun Faktoren für den erfolgreichen Einsatz von *Fundraising* sowie für die erfolgreiche Implementierung von *Social Banking* ableiten und jeweils korrespondierend dazu Handlungsoptionen bzw. Empfehlungen aufzeigen. Diese neun Punkte bilden eine Verallgemeinerung von Empfehlungen, die im Zuge der Entwicklungspartnerschaft der ersten Antragsrunde ‚Social.Network‘ für die Sozialwirtschaft in Kärnten formuliert wurden⁷⁶.

Erfolgsfaktor *Netzwerkbildung* und *Fundraising*

Durch Netzwerkaktivitäten können *Fundraising*-Strategien optimiert werden, da Know-how potenziert wird und personelle Ressourcen nutzbar werden. Konkret könnte dies bedeuten, dass mittels *Fundraising*-Netzwerken und Kooperationen gemeinsam Kapazitäten erhöht werden können und die Professionalisierung vorangetrieben werden kann, z.B. durch die Kooperation zur Etablierung einer gemeinsamen Marke. Die Handlungsoptionen richten sich hier speziell an Organisationen des Dritten Sektors – und zwar dahingehend, auf lokaler Ebene Netzwerkarbeit zu forcieren und so gezielt gemeinsam *Fundraising*-Aktivitäten zu setzen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Erfolgsfaktor Beteiligung relevanter AkteurInnen im *Social Banking*

Die Einbindung der zentralen AkteurInnen stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von *Social Banking* dar. Neben Organisationen des Dritten Sektors müssen daher – je nach konkreter Zielsetzung – auch die Privatwirtschaft, die Öffentliche Hand, Banken sowie Finanzintermediäre in der Umsetzung berücksichtigt werden. Dabei ist es entscheidend, dass erstens alle AkteurInnen von Beginn an involviert sind, dass zweitens für alle ein Nutzen sichtbar und benennbar wird und dass drittens die Zusammenarbeit nach einem partnerschaftlichen Prinzip erfolgt. Dazu bedarf es einer Intensivierung von bestehenden Kooperationen genauso wie einer Re-Definition von Rollen der AkteurInnen, was nur gemeinsam – verortet z.B. in einer Subeinheit der benannten Dialogplattform – realisierbar ist.

Erfolgsfaktor Regionaler Bezug

Fundraising und *Social Banking* können dann besonders erfolgreich sein, wenn sowohl ein klarer Bezug zu regionalen Themen (Problemlagen) sowie zu regionalen AkteurInnen besteht und ein klarer regionaler Nutzen absehbar ist. Im *Fundraising* können hier konkrete regionale Bezüge zur Optimierung der *Fundraising*-Strategie beitragen. Im Hinblick auf *Social Banking* kann eine Einbeziehung des regional vorhandenen Know-how (z.B. von ansässigen Banken) zur Entwicklung und Implementierung von *Social Banking* genutzt werden (z.B. im Sinne einer gezielten Erweiterung von Angeboten und Dienstleistungen).

Erfolgsfaktor Unterstützung bei der Stärkung der Handlungskompetenz bzw. Weiterentwicklung und Professionalisierung

Professionalisierung stellt im Bereich des *Fundraising* einen bedeutenden Faktor dar, um in der Mittelakquise nachhaltig erfolgreich zu sein. Hier wäre z.B. eine personelle Trennung zwischen der Tätigkeit als Professionalist/in und Fundraiser/in wichtig. Dazu müssen allerdings vorab die personellen Ressourcen sichergestellt sein, was sich in der Empfehlung zur Stärkung der infrastrukturellen Basis für den Dritten Sektor wiederfindet. Wichtig ist aber auch eine gezielte Förderung des methodischen Know-how. In Hinblick auf *Social Banking* ist vor allem der finanz- und betriebswirtschaftliche Aspekt der Unternehmensführung im Dritten Sektor von Bedeutung. Um den Zugang zu Zwischen- und Fremdfinanzierungen zu erleichtern, müssen sich die Rahmenbedingungen (z.B. veränderte Ratingverfahren durch Basel II) im Agieren der Organisationen wie auch der Bankwirtschaft widerspiegeln. Konkret könnte hier z.B. über die Kooperation mit Banken in Hinblick auf einen Wissenstransfer (z.B. Workshops) angesetzt werden. Dadurch werden die Realitäten der handelnden AkteurInnen gegenseitig greifbar, verstehbar und können somit in deren gemeinsames bzw. aufeinander abgestimmtes Handeln einfließen.

Erfolgsfaktor Antizipation von Veränderungen

Im Zuge der Implementierung von Basel II sind umfangreiche Auswirkungen auf die Möglichkeiten der Zwischen- und Fremdfinanzierungen für den Dritten Sektor zu erwarten. Durch Veränderungen vor allem in den Bewertungsverfahren kommt Maßnahmen einer Stärkung der Handlungskompetenz gleichermaßen große Bedeutung zu wie etwa der Möglichkeit, durch bedarfsorientierte Supportmaßnahmen die Position des Dritten Sektors zu verbessern und so Veränderungen zu antizipieren. Vor diesem Hintergrund ist es jedoch mittelfristig nötig, in einem dialogischen Prozess Kreditsicherungsstrategien zu erarbeiten, was ebenso Thema der empfohlenen Dialogplattform sein kann und soll.

Erfolgsfaktor Know-how in den Bereichen Dritter Sektor und Bankwirtschaft

Social Banking lässt sich zwar auch erfolgreich im alltäglichen Bankgeschäft implementieren, doch Erfahrung und Erfolg sprechen dafür, spezialisierte Banken für *Social Banking* zu schaffen. Die Kenntnis der Rahmenbedingungen, Strukturen und den Spezifika des Dritten Sektors – und damit, kurz gesagt, das erweiterte Know-how – er-

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Good-Practice-Modelle

Chancen und Grenzen

Tipps für Organisationen

Endnoten

Literaturhinweise

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Handlungsempfehlungen

möglichst es den Banken, bedarfsorientierte Produkte und Dienstleistungen für dieses KundInnensegment anzubieten und gleichzeitig ökonomisch erfolgreich zu agieren. Nicht das ‚Soziale‘ allein bedingt den Erfolg, sondern die Kenntnis und Berücksichtigung der Realitäten des Gegenübers. Denn *Social Banking* ist immer hauptsächlich *Banking*. In der Kooperation zwischen den AkteurInnen sollte auch hier ein Know-how-Transfer unterstützt werden, der sich wiederum auf die Stärkung der Handlungskompetenz auswirken kann.

Erfolgsfaktor Innovation

Um die Implementierung von *Social Banking* und erfolgreiches *Fundraising* voranzutreiben, kann an die bereits angeführten Erfolgsfaktoren angeknüpft werden. Wichtig erscheint, dass zunächst konkrete Ideen generiert werden und diese (im Idealfall in Kooperation mit allen relevanten PartnerInnen) auf Umsetzung geprüft werden. Möglich ist es, im Sinne einer AkteurInnenzentrierung, auf die Erfahrungen aus dem bisher einzigen österreichischen *Good-Practice-Modell*, der Arbeit der Evangelischen Kreditgenossenschaft, zurückzugreifen (siehe dazu Kapitel ‚*Good-Practice-Modelle*‘, weiter unten in diesem Beitrag).

Erfolgsfaktor Regulierung

Im Kontext des *Social Banking* haben Modelle, die eine Aktivierung von Banken über Regulierungen verfolgen, durchaus bemerkenswerte Erfolge zu verbuchen. Möglichkeiten zur Übertragung von Elementen von am amerikanischen *Community Reinvestment Act* orientierten Modellen stehen auch im deutschsprachigen Raum vermehrt im Mittelpunkt des Diskurses. Sie könnten daher auch – jedoch stets in Anbetracht der österreichischen Strukturen – eine Handlungsoption für Österreich bieten. Die Herausforderung wird dabei darin bestehen, integrierte Ansätze zu entwickeln, welche einerseits die gemeinsame Verantwortung aller relevanten AkteurInnen nicht negieren, aber andererseits dennoch deutliche Anforderungen an das Agieren der Banken stellen.

Erfolgsfaktor Rahmenbedingungen

Ein zentraler Faktor für eine erfolgreiche Implementierung von *Social Banking* und *Fundraising* ist die Gestaltung der konkreten rechtlichen Rahmenbedingungen. Steuerrechtliche wie vereinsrechtliche Rahmenbedingungen sowie die Kameralistik beeinflussen vor allem im Kontext des *Fundraising* die erfolgreiche Umsetzung wesentlich. Für Österreich könnte sich in Hinblick auf die Rahmenbedingungen für *Fundraising* ein Handlungsauftrag darin ergeben, dass in einem dialogischen Prozess die Behandlung von mittels *Fundraising* lukrierter Ressourcen in Anbetracht der abrechnungstechnischen Aspekte im Förderwesen neu gestaltet wird⁷⁷. Zu prüfen werden diesbezüglich mögliche Gestaltungsspielräumen auf Länderebene sein, aber auch Anreizsysteme für den Dritten Sektor (damit *Fundraising*-Aktivitäten verstärkt gesetzt werden). Für die Umsetzung von *Social Banking* haben sich die konkreten Rahmenbedingungen der Banken als Akteurinnen im *Social Banking* in der jeweiligen Situation (z.B. Veränderungen durch Basel II), aber auch jene, innerhalb derer sich der Dritte Sektor bewegt, als zentral erwiesen. Die Optimierung bzw. auch Neugestaltung dieser Rahmenbedingungen kann zusammenfassend durch das Aufgreifen der bisher dargestellten Erfolgsfaktoren eingeleitet werden.

Zusammenfassung

Wie aus dieser zusammenfassenden Darstellung ersichtlich wird, weisen die einzelnen Erfolgsfaktoren und die darauf aufbauenden Handlungsoptionen jeweils eine Reihe von Schnittstellen zu wieder anderen Faktoren und Optionen auf. Eine Verbesserung der Gesamtsituation kann schlussendlich nur durch die Berücksichtigung sowie die Kombination von Elementen aller Erfolgsfaktoren erreicht werden, da sie ineinander greifen und sich gegenseitig bedingen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Für die Darstellung der *Good-Practice*-Modelle wurde in Analogie zu Mayrhofer et al. (2005) eine Ländertypologie gewählt. Grund dafür sind die unterschiedlichen nationalen Entwicklungen und Rahmenbedingungen, auf die bereits in Kapitel ‚Grundlagen‘, dieses Beitrages verwiesen wurde. Um die Qualität der Beispiele sicherzustellen, haben wir für diesen Beitrag jene ausgewählt, die in mindestens zwei sozialwissenschaftlichen Publikationen als *Good* oder *Best Practices* bzw. innovative Modelle des *Social Banking* dargestellt wurden. Weiters haben wir uns auf jene beschränkt, die markante Anschlussstellen an die Arbeiten in der Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ aufweisen. Die Beispiele aus den Ländern Schottland (Großbritannien) und Italien werden vorgestellt, da diese Länder Teil des transnationalen Netzwerks unserer Entwicklungspartnerschaft sind. Das Beispiel Deutschland wurde gewählt, weil es eng mit dem einzigen österreichischen Beispiel verknüpft ist. Frankreich wurde dazugenommen, weil es in einigen Aspekten die Entwicklung des Dritten Sektor betreffend eine europaweite Vorreiterrolle einnimmt⁷⁸.

Die Schilderung der Beispiele erfolgt jeweils in drei Schritten: Zuerst wird auf die jeweiligen nationalen Besonderheiten eingegangen, danach wird das Beispiel beschrieben, und abschließend werden jene Merkmale herausgegriffen, die sich als besonders relevant in Hinblick auf eine Implementierung in Österreich erweisen. Diese Zusammenschau geht zurück auf die aktuelle Analyse von internationalen *Good-Practice*-Beispielen, durchgeführt von der SFS in der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Social.Network‘⁷⁹.

Österreich

Nationale Besonderheiten

Wie bereits angemerkt wurde, ist *Social Banking* in Österreich bisher ein wenig verbreiteter Begriff. Dennoch wird von Seiten der Organisationen, wie aus einer Erhebung der Kärntner Sozialwirtschaft hervorgeht⁸⁰, großes Interesse an Beratungen, Dienstleistungen und Produkten des *Social Banking* bekundet – nicht zuletzt, um anfallenden Liquiditätsproblemen vorzubeugen. Es gibt eine Bank im gesamten Bundesgebiet, die als Hauptzielgruppe Organisationen des Dritten Sektors betreut:

Evangelische Kreditgenossenschaft e.G. – EKK

Die EKK ist eine 1969 in Kassel gegründete Genossenschaft, die seit 1998 in Wien eine Filiale hat. Sie hat sich von Beginn an ethischen Zielen – der Schaffung einer solidarischen und tragfähigen Gesellschaftsordnung – verpflichtet und bietet ihre Dienstleistungen und Produkte speziell für Organisationen des Sozialbereichs an⁸¹. Die Produkte und Dienstleistungen der EKK decken alle Bereiche der Finanz- und Kreditwirtschaft ab. Sie betreut ihre KundInnen mit auf die speziellen Bedarfe zugeschnittenen Angeboten für Finanzierung, Geldanlagen sowie Zahlungsverkehr und Beratung. Im Bereich der Finanzierung werden neben Kontokorrentkrediten auch kleinere Kredite zur Zwischenfinanzierung (z.B. bei verzögerter Auszahlung zugesagter Förderungen) angeboten. Darüber hinaus besteht für die KundInnen auch die Möglichkeit, längerfristige Finanzierungen (für z.B. Investitionen) zu erhalten. Kontokorrentkredite werden auch als mittelfristige Vorfinanzierungen gewährt. Bemerkenswert ist die Abstimmung der Angebote und der Dienstleistungen auf die Bedarfslagen der Organisationen. Die MitarbeiterInnen der EKK bringen neben substanziellen Know-how aus der Bankwirtschaft auch spezifische Kenntnisse zu den Rahmenbedingen des Dritten Sektors mit. Die EKK sieht es auch als wichtige Aufgabe an, die MitarbeiterInnen dahingehend entsprechend weiterzubilden, um z.B. auch gesetzliche Veränderungen rechtzeitig in ihrer Arbeit berücksichtigen zu können (z.B. Auswirkungen von Basel II, Auswirkungen legislativer Veränderungen im Handlungsfeld der sozialen Arbeit). Die EKK ist eng in die evangelische Diakonie eingebunden und hat daher ein besonderes Naheverhältnis zum Dritten Sektor.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Erfolgsmerkmale

Die EKK ist ein interessantes Beispiel für die Gruppe jener *social banks*, die sich auf soziale Unternehmen spezialisiert haben und alle Angebote des alltäglichen Bankgeschäfts im Sinne des *Social Banking* anbieten. Gleichzeitig agiert die Bank jedoch auch marktwirtschaftlich erfolgreich. Auch in Hinblick auf den AkteurInnenfokus kann das Beispiel der EKK als Anschlussstelle für weitere Entwicklungen dienen.

Weitere Informationen

<http://www.ekk.de>

Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005)

Deutschland

Nationale Besonderheiten

Deutschland ist eines der Länder in Europa, in dem die Umsetzung von sozialen Bankgeschäften eine lange Tradition hat. Die Vorreiterrolle haben dabei die Ökobank und die GLS Gemeinschaftsbank inne – beide hervorgegangen aus der ökologisch-ethischen Bewegung der späten 1960er Jahre. Diese beiden Einrichtungen werden als weitgehend bekannt vorausgesetzt. Wir haben daher hier ein anderes Beispiel gewählt, das innovativere Anschlussstellen aufweist:

Bank für Sozialwirtschaft

Die Bank für Sozialwirtschaft besteht seit 1923 und verfügt über ein dichtes Filialnetz in ganz Deutschland sowie über ein Europabüro in Brüssel. Die Bank ist ausschließlich auf die KundInnengruppe der Sozialen Dienste spezialisiert und betreut die KundInnen mit auf die speziellen Bedarfe zugeschnittenen Angeboten für Finanzierung, Geldanlagen sowie Zahlungsverkehr und Beratung. Bemerkenswert ist die Bandbreite des Angebots, das neben dem Bankgeschäft auch zahlreiche Tools aus den Bereichen Sozialmanagement, *Fundraising* und EU-Förderwesen (EUFIS) umfasst. Genuin dem Modell *Social Banking* verpflichtete Angebote finden sich vor allem im Finanzierungsbereich. Es werden neben Kontokorrentkrediten auch kleinere Kredite zur Zwischen- sowie Vorfinanzierung (z.B. bei verzögerter Auszahlung zugesagter Förderungen) angeboten. Abgegrenzt werden von den Angeboten zur Zwischenfinanzierung jedoch die Möglichkeiten der Vorfinanzierung, bei der ein innovatives Angebot mittels des so genannten *Factoring* gesetzt wird. Dabei kann das Drittsektorunternehmen über eine Form des Online-Banking in Rechnung gestellte Leistungen bereits kurzfristig (für einen Zeitraum zwischen einem und drei Monaten) von der Bank (gegen geringe Gebühren unter 1%) vorfinanziert bekommen. Dem Unternehmen entstehen neben der geringen Gebühr keine weiteren Kosten. Der eindeutige Vorteil besteht in der unmittelbaren Verfügbarkeit von Mitteln, die für bereits erbrachte Leistungen in Rechnung gestellt werden. Gleichzeitig fallen für das Unternehmen keine weiteren Soll-Zinsen an, da das Konto nicht zusätzlich zur Vorfinanzierung eigener Ausgaben belastet wird.

Erfolgsmerkmale

Die Angebote der Bank für Sozialwirtschaft umfassen alle Produktbereiche, die für den Dritten Sektor relevant sind. Neben ihren wichtigen Angeboten im Bereich der Finanzierung und Kontoführung setzt die Bank auch auf innovative Dienstleistungen in Förderfragen und eröffnet über das Thema *Fundraising* auch weitere Anschlussstellen zur Finanzierung. Vor dem Hintergrund möglicher Übertragbarkeiten erscheint vor allem das Modell des *Factoring* von besonderer Wichtigkeit, das im Bereich der Vorfinanzierung relevant erscheint.

Weitere Informationen

<http://www.sozialbank.de>

<http://www.spendenbank.de>

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Good-Practice-Modelle

Chancen und Grenzen

Tipps für Organisationen

Endnoten

Literaturhinweise

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Italien

Nationale Besonderheiten

In Italien hat der Dritte Sektor traditionell eine sehr große Bedeutung als wichtiger Akteur im gesellschaftlichen Gefüge. Bereits ab 1994 gab es starke Bemühungen, alternative Möglichkeiten der Fremd- und Zwischenfinanzierung für die Unternehmen des Dritten Sektors zu finden. Ähnlich der auch in Österreich festgestellten grundlegenden Problematik der unzureichenden Liquidität stellte auch für die italienische Situation die fehlende Möglichkeit einer Kreditversorgung eine große Herausforderung dar⁸².

Banca Etica

Die *Banca Etica* ist die erste Bank in Italien, die alternative Finanzierungsmodelle anbietet, wiewohl sie erst seit 1999 operativ tätig ist. Aufgrund der Pioniertätigkeit der *Banca Etica* konnten die Privatbanken zunächst nur sehr schwer zur Kooperation gewonnen werden⁸³. Im Zuge der Partnerakquise führte die *Banca Etica* auch mehrere Bedarfsanalysen durch, um empirische Belege für das Potenzial und die Bedeutung des Dritten Sektors vorlegen zu können. Die herausragenden Charakteristika der *Banca Etica*, und damit die wesentlichen Merkmale dieses *Social-Banking*-Konzepts, sind die Spezialisierung auf die Kreditversorgung sozialer Unternehmen und die starke Betonung der Partnerschaftlichkeit gegenüber dem staatlichen und privaten Sektor, aber auch gegenüber Genossenschaften, Gewerkschaften und Verbänden. Diese Partnerschaftlichkeit ist vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Absicherung der Entwicklungen in diesem *Banking*-Sektor sehr wichtig, da hier einerseits die Grundlage für die aktuelle Stärke der *Banca Etica* liegt und andererseits darin auch der Ausgangspunkt für eine gemeinsame Finanzierung eines möglichen zukünftigen wohlfahrtsstaatlichen Modells liegen kann⁸⁴. Dazu versteht sich die *Banca Etica* als intermediäre Institution, welche die Interessen des Ersten und des Dritten Sektors verbinden kann.

Konkrete Produkte der *Banca Etica* im Bereich der Finanzierung sind neben Girokonten (und den korrespondierenden Kontokorrentkrediten) hauptsächlich Darlehen. Zwischenfinanzierung ermöglicht die *Banca Etica* mit dem ‚Cash Advances‘-Barkredit. In der Auswahl, Prüfung und Betreuung der Unternehmen achtet sie insbesondere auf die Kombination von sozialen und wirtschaftlichen Kriterien⁸⁵. Weiters existiert die Finanzierung über Fonds und ethisch zertifizierte Anleihen sowie Wertpapiere. Über Sparkonten und Beteiligungskapital in Aktienform sind weitere Investitionen gesichert. Im Bereich der Sparkonten wird ein besonderer Ansatz erprobt. Die SparerInnen entscheiden selbst, welchen Zinssatz sie bekommen, der eingesparte Zinsanteil fließt der Finanzierung der Darlehen zu und erhöht so schließlich das mögliche Kreditvolumen.

Erfolgsmerkmale

Das Beispiel der italienischen *Banca Etica* zeigt deutlich, dass Mikrofinanzierung für Unternehmen des Dritten Sektors funktionieren und einen eigenen Markt darstellen kann. Durch die Stellung als Spezialbank einerseits und die tragende Partnerschaft mit den wesentlichen AkteurlInnen von staatlicher und privater Seite wurde der Erfolg des Konzepts sicherlich mitbegünstigt. Besonders hervorzuheben ist das Zwischenfinanzierungsprodukt des ‚Cash Advances‘, das zu einer Entschärfung der angespannten Finanzsituation in Organisationen des Dritten Sektors beitragen kann.

Weitere Informationen

<http://www.bancaetica.com>

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Good-Practice-Modelle

Chancen und Grenzen

Tipps für Organisationen

Endnoten

Literaturhinweise

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Schottland (Großbritannien)

Nationale Besonderheiten

Ähnlich der Entwicklung in den USA, wie sie in den grundlegenden Ausführungen kurz skizziert wurde, traten zunächst im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklung Ende der 1980er Jahre zunehmend Exklusionstendenzen auf, deren Folgen u.a. im *Red-Lining* ganzer Stadtteile offensichtlich wurden. Vor diesem Hintergrund entstand eine Reihe von lokal verankerten Initiativen in Form von Kreditgenossenschaften und Wirtschaftsgenossenschaften, die auf bewährte Mechanismen der früheren genossenschaftlichen Spar- und Kreditsysteme aufbauten⁸⁶. Neben diesen finden sich aber auch zahlreiche innovative junge Beispiele, die in anderen Ländern bisher kaum bekannt sind und von denen wir nun eines näher darstellen möchten:

NatWest and Royal Bank of Scotland Group

Die *NatWest Group* war bereits seit den 1970er Jahren aktiv im Bereich des *Community Reinvestment Act*, der auf die Re-Inklusion vor allem von benachteiligten Stadtgebieten oder Regionen abzielte. Vielfach spiegelte sich die wirtschaftliche Entwicklung der späten 1980er Jahre in einem Rückzug der Banken aus sozialen Aktivitäten – die *NatWest* jedoch behielt die Strategie bei und schuf 1994 den spezialisierten Geschäftszweig *Social Banking*. Darüber hinaus war die Bank an verschiedenen lokalen und ethischen Fonds beteiligt. 2000 wurde die Übernahme durch die *Royal Bank of Scotland* abgeschlossen – seither firmiert die Gruppe unter *NatWest and the Royal Bank of Scotland Group*. Der *Social-Banking*-Geschäftszweig wurde als Grundausrichtung einer normal auf den Markt ausgerichteten Bankengruppe beibehalten und läuft heute unter dem Namen *Community Development Banking*⁸⁷. Die Gruppe entwickelte ein *Community-Development*-Portfolio und hat ein Sparprogramm eingeführt, das als Modifikation von ethischen Sparmodellen bezeichnet werden kann. Es bietet den SparerInnen die Möglichkeit, gegen einen Zinsanteilverzicht bei gleichzeitigem Kapitalschutz zur Kapitalisierung von verschiedenen wohltätigen Fonds beizutragen. Die Gruppe trägt auch selbst zur Aufstockung der Mittel dieser Fonds bei, indem ein Teil des jährlichen CSR-Budgets dort investiert wird⁸⁸.

Die Darlehensvergabe erfolgt an Organisationen (20% der finanzierten Unternehmen kommen aus dem Dritten Sektor), die bei anderen Banken vielfach nicht die Möglichkeit zur Kreditaufnahme hätten. Meist handelt es sich dabei um KMUs. Zusätzlich zu diesen Fonds sollen *Loan Guaranteed Funds* weiter etabliert werden, die speziell für diese KMUs des Dritten Sektors eingerichtet werden. Ziel ist es, die Möglichkeit zu schaffen, dass von der Öffentlichen Hand die Ausfallgarantie übernommen wird, wenn im Gegenzug von den KreditwerberInnen gewisse Bedingungen erfüllt werden. Diese fokussieren besonders auf die Absolvierung von *Business-Training*-Kursen. Dadurch wird, ähnlich wie in anderen Modellen, aber doch in innovativer Art, auch die Qualifizierung und Professionalisierung der KreditnehmerInnen in finanztechnischen Belangen vorangetrieben⁸⁹.

Die *NatWest* ist Marktführerin im Hinblick auf Kreditvergabe in der Sozialwirtschaft, konkret bei Freiwilligenorganisationen, denen in Großbritannien traditionell eine sehr große Bedeutung zukommt. Darüber hinaus beschreitet die Gruppe neue Wege in der Gestaltung eines *social label*. Dabei sollen über die Kennzeichnung von Produkten die Investitionen in den Dritten Sektor vorangetrieben werden. Hinter diesem Modell stehen auch CSR und Marketingaspekte. Gleichermäßen kommt das sowohl dem Bedürfnis von BankkundInnen zugute, ihr Geld ‚sinnvoll‘ arbeiten zu lassen, als auch der Verankerung der *NatWest* selbst als sozial verantwortliche Bank im Außenbild⁹⁰.

Erfolgsmerkmale

Das Beispiel aus Großbritannien steht stellvertretend für einen aktiven, am *Social Banking* interessierten Bankensektor, aber auch für eine notwendig gute Abstimmung und Kooperation der AkteurInnen. Sicher sind diese Faktoren auch vor dem Hintergrund der Tradition der Zivilgesellschaft sowie der wohlfahrtstaatlichen Prägung in Groß-

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Good-Practice-Modelle

Chancen und Grenzen

Tipps für Organisationen

Endnoten

Literaturhinweise

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Good-Practice-Modelle – Social Banking

britannien zu sehen – es bieten sich daher weniger Anschlussstellen bezüglich etwaiger Übertragbarkeiten als zu anderen Ländern. Dennoch lässt sich aus der Darstellung wiederum eines ganz deutlich ableiten: Eine entsprechende Professionalisierung des Finanzmanagements in den Unternehmen des Dritten Sektors erhöht die Chancen, wirksame und erfolgreiche Modelle umzusetzen. In Großbritannien können die Unternehmen dabei vielfach auf das Know-how aus dem Bereich des *Fundraising/Sponsoring* aufbauen bzw. Synergien nutzen.

Weitere Informationen

<http://www.natwest.com>

Frankreich

Nationale Besonderheiten

Für die Situation in Frankreich sind insbesondere drei Aspekte prägend:

a) Frankreich kennt neben dem dominierenden Staatsbankensystem auch eine Reihe von ‚Fast-Banken‘, die dezentral organisiert sind und speziell für soziale und gemeinnützige Zwecke gegründet wurden⁹¹; b) Frankreich hat insgesamt ein weniger restriktives Kreditwesengesetz als andere europäische Länder⁹² und c) *Social-Banking*-Modelle sind in Frankreich häufig auf starken, handlungsfähigen Partnerschaften unterschiedlicher AkteurInnen aufgebaut⁹³.

ADIE: Association pour le droit à l’initiative économique

Ein mit Blick auf die Bedeutung von Netzwerken besonders interessantes Beispiel ist die Partnerschaft zwischen ADIE und verschiedenen wichtigen Privatbanken in Frankreich, die ein an das Mikrokreditsystem angelehntes Modell für *Social Banking* ermöglicht. Treibende Kraft für die Etablierung dieses Modells war die seit 1989 landesweit aktive Organisation ADIE. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Banken werden Existenzgründungen im Bereich KMUs, sowohl aus dem Dritten Sektor als auch aus der Privatwirtschaft, unterstützt⁹⁴. Eine weitere Besonderheit (und wohl auch einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren) dieses Modells liegt in der auf die Kreditvergabe folgenden professionellen Begleitung und Beratung der KreditnehmerInnen (ExistenzgründerInnen und KMUs). Durch Maßnahmen wie professionelles *Mentoring*, Managementtrainingskurse etc. (hauptsächlich aus Mitteln des ESF finanziert) werden die KreditnehmerInnen unterstützt⁹⁵. Hinsichtlich der Nachhaltigkeit dieses Modells lässt sich ebenfalls ein Erfolg konstatieren: Die ‚Überlebensrate‘ der KMUs liegt nach zwei Jahren bei 75% und nach fünf Jahren bei 55%⁹⁶. Daraus lässt sich schließen, dass die erfolgreiche Integration von Finanzdienstleistung und Organisationsberatung sowie -begleitung sicher einen wesentlichen Grundpfeiler für diese Erfolgsrate darstellt.

Erfolgsmerkmale

Das von ADIE verfolgte Modell zeigt nicht nur deutliche Erfolge in der Forcierung der Unternehmensgründung, sondern überzeugt auch mit Nachhaltigkeitseffekten. Als Erfolgsfaktoren lassen sich hier die Stärke der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Banken und der ADIE sowie die erfolgsversprechende Kombination von Finanzdienstleistung und Managementberatung festhalten. In der Zusammenarbeit mit den Banken stellt die ADIE auch im Bereich der Bewertung der KreditnehmerInnen das sozialwirtschaftliche und -politische Know-how zur Verfügung. Dadurch kann eine den Rahmenbedingungen, denen sich die KreditwerberInnen ausgesetzt sehen, angepasste Bewertung sichergestellt werden. Diese Art der Kooperation könnte sich auch im Zuge der Veränderungen durch Basel II als gute Ausgangsposition herausstellen und helfen, die zu erwartende Schlechterstellung der KMUs, besonders im Dritten Sektor, abzufedern.

Weitere Informationen

<http://www.adie.org>

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

In den vorangegangenen Ausführungen wurde deutlich gemacht, dass in Anbetracht der finanziellen Situation des Dritten Sektors Handlungsbedarf besteht. Dahingehend wurden konkrete Empfehlungen zur Stärkung der infrastrukturellen Basis des Dritten Sektors formuliert. Die Qualität dieser Handlungsempfehlungen und ihr Nutzen hängt jedoch auch davon ab, was daraus gemacht wird. Die Frage der Umsetzung ist also eine, die von Verantwortlichen aus Politik, Interessensvertretungen und den Organisationen des Dritten Sektors gleichermaßen zu entscheiden ist – am besten im Dialog, denn darin sehen wir eine bedeutende Chance. Wir möchten die Relevanz – um nicht zu sagen: die Notwendigkeit – des Dialogs durch die Skizze von vier Situationen verdeutlichen.

Kooperation und Wettbewerb

Ein entscheidender Aspekt unserer Empfehlungen ist **Netzwerkbildung**. Er findet sich in den Bereichen der alternativen Finanzierungsmodelle, sowohl beim *Fundraising* als auch beim *Social Banking*. Aber auch auf Ebene der Organisationen wird der Netzwerkbildung ein wichtiger Stellenwert zugemessen. Ein innersektoraler Kompetenz- und Ressourcentransfer kann damit begünstigt werden. Nicht zuletzt taucht dieser Punkt als Empfehlung in der durchwegs als heikel zu bezeichnenden Konstellation zur Öffentlichen Hand auf. Genannt seien hier der Aufbau einer Dialogplattform oder die Initiierung eines ‚vorwettbewerblichen‘ Dialogs zur Angebotsplanung. Vor dem Hintergrund, dass die aktuellen Strukturen – insbesondere das Bundesvergaberecht – den Wettbewerb fördern und die Kooperation hemmen, mögen solche gegensätzlichen Empfehlungen als kritisch und kaum umsetzbar erscheinen. Das sind sie auch, wenn nicht zuerst adäquate strukturelle Voraussetzungen geschaffen werden, die eine sinnvolle Kooperation ermöglichen. Die Empfehlung eines ‚vorwettbewerblichen‘ Dialogs beispielsweise bedarf klarer Vorgaben: Sie darf nicht als Innovationsmechanismus missbraucht werden, sondern soll zur Eruierung von Bedarfen und Qualitätskriterien für die jeweilige öffentliche Beauftragung dienen. Eine Handlungsempfehlung zur Kooperation für Organisationen des Dritten Sektors muss daher mit einer Handlungsempfehlung zur strukturellen Umgestaltung der Wettbewerbsbedingungen an Politik und Interessensvertretungen einhergehen. In der angeregten Dialogplattform können/sollen dahingehend folgende Grundsatzfragen ausgehandelt werden:

- Definition von Fairnessregeln
- Klärung der Machtverhältnisse
- Sicherstellung von Ressourcen

Hinsichtlich der angeregten Dialogplattform kann von bereits bestehenden branchenspezifischen Institutionen gelernt werden. Die Schwierigkeit, eine solche für den Dritten Sektor übergreifend zu konkretisieren, ist in der Heterogenität des Dritten Sektors zu finden: Unterschiedliche Branchen bedeuten differente Umfeldler – die Voraussetzungen in Kultur und Sport sind beispielsweise andere als in der Sozialwirtschaft; unterschiedliche Organisationsgrößen können unterschiedliche Lobbystärken bedingen. Dahingehend wird es nötig sein, eine sinnvolle Balance der Beteiligten und v.a. die Transparenz in der Beteiligung zu wahren.

Allerdings muss bei der Schaffung von Netzwerken und Dialogplattformen darauf geachtet werden, dass hier nicht ‚verbotene Bieterabsprachen‘ entstehen, die im Vergabeverfahren – auch von konkurrierenden Organisationen des Marktes – als wettbewerbsverzerrend geltend gemacht werden können. Überdies ist darauf zu achten, dass nach dem Bundesvergabegesetz 2002 die verbotene Bieterabsprache als Straftatbestand gilt.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Qualität

In Hinblick auf Vergabeverfahren gewinnt das Qualitätsthema zunehmend an Bedeutung (siehe auch den Beitrag ‚Überlegungen zu *Good Practice* Ansätzen in der Vergabepaxis‘ in dem ‚Handbuch Dritter Sektor‘). Qualität ist **die** Alternative zum Preis. Dennoch ist unklar, was Qualität ist, wer Qualität definiert. Qualität allein wird im Fremdwörterbuch als „Beschaffenheit, Güte, Wert“⁹⁷ bezeichnet. Es gilt daher, den Qualitätsbegriff mit Inhalt zu füllen und (am besten im Dialog bzw. Trialog) kontextabhängig zu definieren, was jeweils **gute** Qualität ist. Zu beachten ist bei der so verstandenen Qualitätsdiskussion jedoch, dass Qualitätsfragen immer auch Machtfragen sind. Daher wird bei der Einführung von Qualitätsdefinitionen im Vergabewesen darauf zu achten sein, dass sie tatsächlich einer gemeinsamen Sicht der beauftragenden Stelle und der durchführenden Organisation(en) des Dritten Sektors entsprechen und keine einseitige, leistungseinschränkende Vorgabe des Beauftragers darstellen. Durch Qualitätskriterien werden Mindeststandards festgelegt, die mit Zertifizierungsverfahren verbunden sind/sein können. Dadurch kann die prozessuale Qualitätsentwicklung gehemmt werden. In der Umsetzung der Handlungsoptionen gilt es daher wesentlich darauf zu achten, dass

- der soziale Mehrwert des Dritten Sektors transparent gemacht wird.
- Qualitätssicherung eine Ressourcenfrage ist (aufwändige Prüfverfahren sind für viele kleine Organisationen nicht leistbar).
- zusätzlich zur Ergebnisqualität die Prozessqualität berücksichtigt wird.
- Adäquate, für den Dritten Sektor entwickelte QM-Tools notwendig sind (siehe auch den Beitrag zu ‚Qualitätsentwicklung‘ in diesem Band).

Professionalität

Auch die Empfehlung, dass Organisationen des Dritten Sektors angehalten sind, Professionalität in Bereichen des *Fundraising*, des Rechnungswesens etc. zu entwickeln, muss immer vor dem Hintergrund der vorhandenen finanziellen Ressourcen und der üblichen Art des Arbeitens gelesen werden. Zentral im Dritten Sektor ist nicht nur die Frage, welche Güter und Dienstleistungen hervorgebracht werden, sondern immer auch die Frage nach der Art und Weise, in der diese Güter und Dienstleistungen produziert werden. Dadurch unterscheidet sich der Dritte Sektor wesentlich von den beiden anderen Sektoren⁹⁸. Grundlegend wird es notwendig sein, den Begriff Professionalität in diesem Sektor neu zu bestimmen, wozu die Erfahrungswerte des jeweiligen Praxisfeldes unerlässlich sind. Erst dann macht auch das Entwickeln von Instrumenten und schließlich die Empfehlung an sich Sinn.

Internationalität

Im Bereich des *Social Banking* wurde auf internationale *Best-Practice*-Modelle zurückgegriffen, um Möglichkeiten aufzuzeigen. Eine unreflektierte Übersetzung wird jedoch schon alleine durch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen nicht möglich sein. Die Erfahrungen und Erfolge anderer können aber einen neuen Blickwinkel eröffnen und innovative Ideen mit Nachhaltigkeitseffekten hervorbringen.

Auch wenn den vorangegangenen Handlungsempfehlungen (noch) entscheidende Grenzen gesetzt sind, so hoffen wir dennoch, damit wesentliche Anregungen zur Stabilisierung und Erweiterung der Finanzierungssituation des Dritten Sektors gegeben zu haben.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Vergleichstabelle Vertragsformen⁹⁹

Kriterien	Förderung durch Bescheid	Förderungsvertrag	Leistungsvertrag
Grundlagen	Hoheitsverwaltung	Privatwirtschaftsverwaltung	Privatwirtschaftsverwaltung
Rechtsmaterie	Unterliegt dem allgemeinen Verwaltungsrecht und dem öffentlichen Haushaltsrecht.	Unterliegt dem öffentlichen Haushaltsrecht und Zivilrecht sowie der EU-Förderrichtlinie.	BVergG sowie Zivilrecht
Prüfrechte	Weitgehendes Prüfrecht der Rechnungshöfe (und ggf. von EU-Institutionen) in Bezug auf Fördergeber und -nehmer	Prüfrecht der Rechnungshöfe (und ggf. von EU-Institutionen) in Bezug auf Fördergeber und -nehmer Die vertraglichen Bestimmungen bzgl. der widmungsgemäßen Verwendung der Mittel können – mit Ausnahme sonstiger rechtlicher Bedingungen – gemeinsam festgelegt werden.	Prüfrecht der Rechnungshöfe (und ggf. von EU-Institutionen) in Bezug auf Auftraggeber Die Bestimmungen zur Überprüfung der Leistungserbringung werden vertraglich festgelegt. Eine Überbindung des Prüfrechts Dritter kann vertraglich vereinbart werden.
Rechtsanspruch	Rechtsanspruch	kein Rechtsanspruch	kein Rechtsanspruch Es besteht kein Anspruch auf einen Vertrag, aber der Vertrag schafft einklagbare Rechtsansprüche (Zivilrecht).
Rechtsschutz	- Willkürverbot - Gleichbehandlungsgebot - Anspruch auf fehlerfreie Ermessensausübung - Vertrauensschutz	Im Sinne einer ‚Fiskalgeltung von Grundrechten‘ gelten Kriterien der Gleichbehandlung und Nichtdiskriminierung.	Rechtsschutz gemäß BVergG
Gerichtbarkeit	Verwaltungsgerichte	Verwaltungsgericht Zivilgericht	Vergabekontrollinstanzen Zivilgerichte

- [Vorwort](#)
- [Einleitung](#)
- [Gender Mainstreaming](#)
- [Finanzielle Situation und Strategien](#)**
- [Kurzfassung](#)
- [Hintergründe](#)
- [Grundlagen](#)
- [Handlungsempfehlungen](#)
- [Good-Practice-Modelle](#)
- [Chancen und Grenzen](#)
- [Tipps für Organisationen](#)**
- [Endnoten](#)
- [Literaturhinweise](#)
- [Corporate Social Responsibility](#)
- [Arbeits- und Sozialrecht](#)
- [Qualitätsentwicklung](#)
- [Human Resources Management](#)
- [Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)
- [Glossar](#)
- [Abkürzungsverzeichnis](#)
- [Die Entwicklungspartnerschaft](#)
- [Impressum](#)

Aufhebung/ Auflösung	Aufhebung des Bescheids im Rahmen des AVG schwer möglich. Grundsätze des Verwaltungsverfahrens (siehe oben) sind einzuhalten.	Insb. gelten die vertraglich vereinbarten Regelungen, die in bestimmten Rahmen frei gestaltet werden können.	Es gelten die vertraglich vereinbarten Regelungen.
Zielsetzung	Umsetzung gesetzlicher Vorgaben	Umsetzung gesetzlicher Vorgaben und Förderung von Zwecken des Freien Trägers Einrichtungen oder einzelne Projekte sind in ihren selbst gesetzten Zielsetzungen zu fördern.	Umsetzung gesetzlicher Vorgaben durch Leistungserbringung für den öffentlichen Träger gegen Entgelt Kauf von Dienstleistungen, mit einer gegenseitigen Leistungs- verpflichtung
Leistungs- austausch	kein Leistungsaus- tausch Verpflichtung zur sparsamen und zweckentsprechenden Verwendung	kein Leistungs- austausch nur Inforückfluss über Verwendung Verpflichtung zur sparsamen, zweckentsprechenden Verwendung	Verpflichtung zum Austausch von Leistung und Gegenleistung
Leistungs- beschreibung	unterschiedlich, auf Grundlage gesetzlicher Bestimmungen	Konkrete Ausgestaltung der Aufgabe ist (im Rahmen der gesetzlichen Grundlagen der beauftragenden Stelle) Angelegenheit des Trägers.	Leistung ist nach Art, Inhalt, Umfang und Qualität durch das Anbot auf Grundlage der Vorgaben der vergebenden Stelle genau beschrieben. Partner müssen sich – je nach Ausschreibungsverfahren – an Inhalte der Ausschreibung und des (besten) Angebots halten.
Verwen- dung von Minderaus- gaben	Im Sinne einer Fehlbedarfsfinanzierung sind nicht ausgegebene Gelder zurückzuzahlen. Festbetragsfinanzierung jedoch möglich	Im Sinne einer Fehlbedarfsfinanzierung sind nicht ausgegebene Gelder zurückzuzahlen. Festbetragsfinanzierung jedoch möglich	Minderausgaben können einbehalten werden.

- [Vorwort](#)
- [Einleitung](#)
- [Gender Mainstreaming](#)
- [Finanzielle Situation und Strategien](#)**
 - [Kurzfassung](#)
 - [Hintergründe](#)
 - [Grundlagen](#)
 - [Handlungsempfehlungen](#)
 - [Good-Practice-Modelle](#)
 - [Chancen und Grenzen](#)
 - [Tipps für Organisationen](#)**
 - [Endnoten](#)
 - [Literaturhinweise](#)
- [Corporate Social Responsibility](#)
- [Arbeits- und Sozialrecht](#)
- [Qualitätsentwicklung](#)
- [Human Resources Management](#)
- [Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)
- [Glossar](#)
- [Abkürzungsverzeichnis](#)
- [Die Entwicklungspartnerschaft](#)
- [Impressum](#)

Ausmaß der Finanzierung	In der Regel Vollfinanzierung	Ergänzungs- oder Vollfinanzierung	Vollfinanzierung nach Bestbieterprinzip (Defizitäre Angebote sind möglich.)
Finanzierungsform	In der Regel Echkostenabrechnung	Einzelleistungsentgelt, Tagsätze, Fachleistungsstunden auf Basis von Echkostenabrechnung	Bezahlung der Leistungen auf Basis des im Vergabeverfahren als bestes ermittelten Angebots
Nachweispflichten	Verwendungsnachweise sind zu erbringen.	Verwendungsnachweise und Leistungsnachweise sind zu erbringen.	Leistungsnachweis ist auf Basis zivilrechtlicher Verträge zu erbringen.
Wirtschaftlichkeitsprüfung	über Verwendungsnachweise, Kostenprüfungsberechtigung, z.T. auch bereits in den Förderrichtlinien festgelegt	über Verwendungsnachweise, Kostenprüfungsberechtigung, z.T. auch bereits in den Förderrichtlinien festgelegt	Die Wirtschaftlichkeitsprüfung erfolgt durch das Wettbewerbsverfahren.
Steuerrechtliche Fragen	umsatzsteuerfrei Gemeinnützigkeit ist möglich (Körperschaftsteuer, Kommunalsteuer)	umsatzsteuerfrei Maßgeblich ist, dass kein Leistungsaustausch stattgefunden hat. Gemeinnützigkeit ist möglich (Körperschaftsteuer, Kommunalsteuer).	umsatzsteuerpflichtig Ausnahmetatbestände sind je nach Organisation etc. zu prüfen. keine Gemeinnützigkeit des Leistungserbringers
Ausschreibungspflicht	nein	Nein, wenn kein Leistungsaustausch! Tatsächliches Verhalten ist entscheidend.	ja (Im Entwurf der Novelle des BVergG 2006 werden nichtprioritäre Dienstleistungen weitgehend aus dem Vergaberecht ausgenommen.)
Beziehung	oben-unten-Verhältnis	theoretisch ein partnerschaftliches Verhältnis	partnerschaftliche Marktbeziehung

- [Vorwort](#)
- [Einleitung](#)
- [Gender Mainstreaming](#)
- [Finanzielle Situation und Strategien](#)**
 - [Kurzfassung](#)
 - [Hintergründe](#)
 - [Grundlagen](#)
 - [Handlungsempfehlungen](#)
 - [Good-Practice-Modelle](#)
 - [Chancen und Grenzen](#)
 - [Tipps für Organisationen](#)**
 - [Endnoten](#)
 - [Literaturhinweise](#)
- [Corporate Social Responsibility](#)
- [Arbeits- und Sozialrecht](#)
- [Qualitätsentwicklung](#)
- [Human Resources Management](#)
- [Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)
- [Glossar](#)
- [Abkürzungsverzeichnis](#)
- [Die Entwicklungspartnerschaft](#)
- [Impressum](#)

Planungs-sicherheit	Planungsunsicherheit der Träger aufgrund kurzfristiger Haushaltsentscheidungen möglich je nach Beziehung zum Fördergebenden unterschiedlich	Planungsunsicherheit der Träger aufgrund kurzfristiger Haushaltsentscheidungen möglich je nach Beziehung zum Fördergebenden unterschiedlich	in der Akquisitionsphase hohe Unsicherheit, danach je nach vertraglichen Vereinbarungen Planungsunsicherheit bezüglich Folgeaufträge hoch
Zahlungs-fluss	Jährlichkeit der Zahlungen, kameralistische Haushaltsführung	Jährlichkeit der Zahlungen kameralistische Haushaltsführung Bei mehrjährigen Verpflichtungsmöglichkeiten im Haushaltsplan sind mehrjährige Verträge möglich.	Wird vertraglich festgelegt.
Möglich-keit der Rücklagen-bildung	mangelnde Möglichkeit, Rücklagen zu bilden ‚Sorgfaltspflicht des ordentlichen Kaufmanns‘ ist faktisch unmöglich einzuhalten.	mangelnde Möglichkeit, Rücklagen zu bilden ‚Sorgfaltspflicht des ordentlichen Kaufmanns‘ ist faktisch unmöglich einzuhalten.	Rücklagenbildung ist möglich, es gilt die ‚Sorgfaltspflicht des ordentlichen Kaufmanns‘.
Verwal-tungsauf-wand	hoher Verwaltungsaufwand für die Abrechnung	hoher Verwaltungsaufwand für die Abrechnung	hoher Aufwand bei der Teilnahme an Ausschreibungsverfahren, geringer Abrechnungsaufwand
Gestal-tungspiel-raum des Trägers	gering Hängt vom politischen Einfluss des Trägers ab.	theoretisch hoch, in der Regel gering Hängt vom politischen Einfluss des Trägers ab.	gering Leistung wird von öffentlicher Hand nachgefragt. Erfüllung hängt vom kaufmännischen Geschick des Trägers ab; keine politische Einflussnahme auf Vergabe möglich, aber die Ausschreibung (z.B. Ausschreibungsrichtlinien) kann politisch beeinflusst werden

- [Vorwort](#)
- [Einleitung](#)
- [Gender Mainstreaming](#)
- [Finanzielle Situation und Strategien](#)
- [Kurzfassung](#)
- [Hintergründe](#)
- [Grundlagen](#)
- [Handlungsempfehlungen](#)
- [Good-Practice-Modelle](#)
- [Chancen und Grenzen](#)
- [Tipps für Organisationen](#)
- [Endnoten](#)
- [Literaturhinweise](#)
- [Corporate Social Responsibility](#)
- [Arbeits- und Sozialrecht](#)
- [Qualitätsentwicklung](#)
- [Human Resources Management](#)
- [Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)
- [Glossar](#)
- [Abkürzungsverzeichnis](#)
- [Die Entwicklungspartnerschaft](#)
- [Impressum](#)

Leitfaden ‚Erfolgreich bei öffentlichen Ausschreibungen‘¹⁰⁰

Kurz gefasst

Drittsektorunternehmen bieten eine große Palette von Dienstleistungen an. Ihre Fähigkeit, gemeinnützige Ziele zu verfolgen und komplexe Vorgänge zu managen und die häufig langjährige Erfahrung in der Erbringung von Dienstleistungen stellt auch eine gute Ausgangsbasis für die Erbringung von öffentlichen Dienstleistungen dar.

Um sich erfolgreich an Wettbewerbsverfahren der Öffentlichen Hand zu beteiligen, sind spezielles Wissen und eine gute Vorbereitung nötig.

Im nachstehenden Artikel werden die wichtigsten Grundlagen, Tipps und Hinweise rund um die Beteiligung an öffentlichen Ausschreibungen gegeben.

1. Warum Sie sich auf den Wettbewerb vorbereiten sollten?

Auf internationaler, europäischer sowie nationaler Ebene werden gegenwärtig Maßnahmen zur Liberalisierung und Privatisierung bisher geschützter Bereiche gesetzt. Diese betrifft auch Geschäftsfelder des Dritten Sektors, z.B. die Sozialen Dienste. Wichtige Entwicklungen sind:

- **Die öffentlichen AuftraggeberInnen richten ihre Beschaffungs- und Beauftragungspolitik verstärkt auf Wirtschaftlichkeit aus.**
Die Stärkung von Markt und Wettbewerb ist ein zentrales Anliegen der Europäischen Union und darauf aufbauend der Verwaltungsmodernisierung. Die Entwicklungen gehen in eine Richtung, die im angelsächsischen Raum als **contract culture** bezeichnet wird. Dies prägt die Praxis der Organisationen des Dritten Sektors (Konkurrenz- und Preisdruck) und wirkt sich auch auf den Umfang und die Qualität der Arbeitsplätze nachhaltig aus.
- **Die EU-Wettbewerbspolitik bringt neue Spielregeln für die Beschaffung von Dienstleistungen.**
Die Wettbewerbspolitik der EU-Kommission und die Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs verstärken den Druck auf öffentliche Auftraggeber auch im Bereich sozialer Dienste, Leistungsaufträge nur mehr im Wettbewerb zu vergeben. Ausnahmen, wo weiter Förderungen möglich sind, wie etwa im Behindertenwesen, werden durch die EU-Förderrichtlinie taxativ beschrieben. Durch das richtungsentcheidende Urteil AltmarkTrans – siehe <http://www.prove.at/news/newsletterarchiv.html> – des Europäischen Gerichtshofs werden die öffentlichen Auftraggeber in die Wettbewerbsregeln verstärkt hineingedrängt.
- **Die Marktsituation für soziale Dienstleistungsanbieter wird durch Schaffung des einheitlichen Binnenmarktes nachhaltig verändert.**
In den Verträgen von Maastricht und Amsterdam wurden in den 1990er Jahren mit den ‚vier Freiheiten‘ die Grundlagen für grenzüberschreitendes Agieren von marktlichen Organisationen und Drittsektororganisationen geschaffen. Das betrifft in der Sozialwirtschaft Bereiche wie Kurse, Ausbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen genauso wie die Betreuung von AsylwerberInnen. Durch den Richtlinienvorschlag der EU-Kommission vom Februar 2004 betreffend die Dienstleistungen im Binnenmarkt (KOM 6174/04 – ‚Bolkestein-Richtlinie‘; siehe http://europa.eu.int/eur-lex/de/com/reg/de_register_o610.html) soll ein EU-weiter Markt für Dienstleistungen geschaffen und bestehende Hemmnisse für ein europäisches Agieren der Unternehmen (auch der Sozialwirtschaft) beseitigt werden. Wird die Richtlinie unverändert umgesetzt, so wird mittelfristig der grenzüberschreitende Wettbewerb auch im Bereich der Sozialwirtschaft zur Regel. Trotz der jüngsten Vorstöße seitens des Europäischen Parlaments wurde der Richtlinienentwurf bis heute nicht zurückgezogen. Mehr dazu: http://www.dbb.de/hm/pdf/eu_themen_o305_bolkesteinrichtlinie.pdf

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Good-Practice-Modelle

Chancen und Grenzen

Tipps für Organisationen

Endnoten

Literaturhinweise

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Tipps für Organisationen

- Im Bereich des Bundesvergabegesetzes ist die Beschaffung von nicht prioritären Dienstleistungen ausschreibungspflichtig.

Mit dem Bundesvergabegesetz 2002 – siehe

<http://www.prove.at/knowhow/BVergGletzt.pdf> – wurde eine erhebliche Ausweitung des sachlichen Anwendungsgebietes des Vergaberechts vorgenommen. So wurden die Regelungen des Bundesvergabegesetzes auch auf die Beschaffung so genannter ‚nicht prioritärer Dienstleistungen‘ wie Bildung, Soziales, Sport, Kultur etc. ausgeweitet. Durch ihre Einbeziehung in das Vergaberecht gilt nunmehr neben den schon bisher gültigen vergaberechtlichen Grundsätzen der Transparenz und Gleichbehandlung auch rund ein Drittel der materiellen Regelungen des Vergaberechts. Dies führt zu einer wachsenden Zahl an Ausschreibungen von Dienstleistungen, die bislang im Weg von Beihilfen (Förderungen) an die Drittsektororganisationen direkt übertragen wurden.

2. Sind öffentliche Aufträge für Ihre Organisation interessant?

In der Regel stellen sich Drittsektororganisationen in Österreich diese Frage nur in Teilbereichen. Die Öffentliche Hand ist meist bereits der überwiegende Financier für die angebotenen Dienste. Es kann jedoch interessant sein, über die Beteiligung an öffentlichen Ausschreibungen das eigene Handlungsfeld zu erweitern bzw. Erfahrungen mit den im Vergleich zu Förderungen formal strengeren Wettbewerbsverfahren zu sammeln. Manchmal kann ein öffentlicher Auftrag auch den Übergang von ehrenamtlicher Arbeit in den wirtschaftlichen Vollerwerb unterstützen. Überdies können hier die Beschränkungen, die sich aus der Kameralistik ergeben, überwunden werden.

In welchen Bereichen sind Leistungen auszuschreiben? Generell gesagt: in fast allen. Ausnahmen werden in den EU-Förderrichtlinien festgelegt. Aber nicht alle Leistungen werden auch ausgeschrieben. Der Ausschreibungsmarkt umfasst in Österreich jährlich mehr als 20.000 Einzelausschreibungen, viele davon im Dienstleistungsbereich. Manchmal ist es jedoch schwierig, zu den richtigen Quellen vorzustoßen (siehe unten, Tipp 2).

Dienstleistungsausschreibungen betreffen einerseits Spezialleistungen wie Pflege und Versorgungsdienste, den Betrieb von kommunalen Services, Trainings- und Beratungsleistungen oder Forschungs- und Entwicklungsarbeiten. Die Mehrheit der Ausschreibungen dient der Vergabe öffentlichen Standardleistungen wie Tischler- und Installationsarbeiten, Reinigung, Renovierung von Gebäuden, Straßen- und Gebäudebau, Entsorgungstätigkeiten, Bürodienste etc.

Box 1

Im Falle der Entscheidung für die Beteiligung an Ausschreibungen sollten Sie sich in ihrer Organisation vorab mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- In welchen inhaltlichen Feldern und bei welchen Auftraggebern sollen Ausschreibungen gesucht werden?
- Für welche Größenordnung von Aufträgen ist eine Bewerbung machbar und sinnvoll?
- Welche speziellen Qualifikationen sind im Bereich des Personals dafür erforderlich?
- Welche Auswirkungen auf die Organisation sind durch die Beteiligung an Ausschreibungen zu erwarten (z.B. Qualität versus verfügbare Zeit)?
- Soll alleine oder mit PartnerInnen agiert werden?
- Welche Risiken (z.B. Auftragssumme in Bezug zum Gesamtumsatz) können eingegangen werden? Wie können diese begrenzt werden (z.B. Beteiligung als Subauftragnehmer mit begrenztem Umfang)?

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Good-Practice-Modelle

Chancen und Grenzen

Tipps für Organisationen

Endnoten

Literaturhinweise

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Tipps für Organisationen

Grundsätzlich sollte keine dieser Fragen Sie letztlich davon abbringen, an Ausschreibungen teilzunehmen. Es ist jedoch wichtig, sorgsam und unter Abwägung der Risiken die eigene Strategie zu entwickeln.

TIPP 1

Haben Sie keine Scheu vor Anfragen an öffentliche Auftraggeber. Die Veröffentlichung von Vorinformation zu den beabsichtigten Vergabeverfahren ist Teil der Ausschreibungssystematik. Je früher klar ist, in welchen Feldern ein Auftraggeber eine Ausschreibung beabsichtigt, umso besser kann die eigene Organisation sich darauf vorbereiten. Allerdings sollten Sie nicht den Fehler begehen, einer öffentlichen Stelle eine konkret ausformulierte Idee (ein Vorhaben) zu präsentieren und um die entsprechende Ausschreibung zu ersuchen. Denn in diesem Fall wären Sie als Ideenerbringer aus dem Vergabeverfahren ausgeschlossen.

TIPP 2

Viele öffentliche Auftraggeber haben eigene Webseiten mit den aktuellen Ausschreibungen (z.B. Arbeitsmarktservice, Stadt Wien). Hier regelmäßig einen Blick hinein zu werfen, kann schon allein deswegen lohnend sein, weil man einen Marktüberblick gewinnen und eventuelle Mitbewerber kennen lernen kann. Die wichtigsten Webseiten mit Informationen zu aktuellen Ausschreibungen inklusive der offiziellen *EU Tenders Electronic Daily* finden sie etwa bei der prove Unternehmensberatung:

<http://www.prove.at/checkit/datenbanken.html>

Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, Ausschreibungen auf die Ziele und Handlungsfelder der Organisation maßgeschneidert zu abonnieren. Solche Dienste bietet z.B. die Wiener Zeitung an (siehe <http://www.auftrag.at>). Viele vergebende in- und ausländische Stellen betreiben ebenfalls solche Abo-Dienste. Dadurch werden Sie regelmäßig über jene Ausschreibungen informiert, die für Ihre Organisation in Frage kommen könnten.

Da Ausschreibungen unter gewissen Schwellenwerten nicht der allgemeinen Öffentlichkeit kenntlich gemacht werden müssen (beschränktes Vergabeverfahren), empfiehlt es sich, die Organisation in die Auftragskataster jener öffentlichen Organisationen eintragen zu lassen, deren Ausschreibungen für Sie besonders interessant sind.

3. Das öffentliche Vergabewesen – ein Buch mit sieben Siegeln?

Es ist nicht immer verständlich, warum sich z.B. eine Gemeinde nicht direkt an die lokalen Unternehmen/Organisationen wenden kann, um eine Leistung in Auftrag zu geben – kennen sich doch einerseits die Vertragspartner und wissen doch die lokalen Dienstleister am besten über die Anforderungen der KlientInnen bzw. KundInnen Bescheid.

Die Ursache liegt in der Einsicht, dass die Öffentliche Hand als beauftragende Stelle in vielen Bereichen ein Nachfragemonopol bildet und durch ‚freihändige‘ Vergaben/Beauftragungen einen Wettbewerbsmarkt der Anbieter nachhaltig stören kann. Es war und ist daher ein Anliegen der marktliberalen EU-Politik, das Nachfragemonopol öffentlicher Stellen durch ein komplexes ‚anonymes‘ Vergabeverfahren nachhaltig zu zerschlagen und durch den so entstehenden Wettbewerb die Kosten der Beauftragung zu senken. Vor diesem Hintergrund sind die Vorgaben der Europäischen Union (Dienstleistungs- bzw. Lieferrichtlinie der EU; siehe http://www.prove.at/knowhow/eu_vergabe.html) und des darauf aufbauenden österreichischen Bundesvergabegesetzes 2002 zu sehen. Hier wird eine Fülle von Regeln zum Ablauf des Leistungszukaufs (= Ausschreibungsverfahren) festgelegt. Lassen Sie sich davon nicht abschrecken. Für eine Beteiligung an einer Ausschreibung müssen Sie nicht alle diese Regeln selbst kennen, da sie sich ja grundsätzlich auf die Regelung des Ablaufs in der Verwaltung beziehen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Tipps für Organisationen

Für die Bieter in einem Vergabeverfahren nach dem österreichischen Bundesvergabegesetz 2002 ist insbesondere die Kenntnis der Vergabegrundsätze (§21 Bundesvergabegesetz) relevant. Sie helfen Bietern bei der Orientierung in Fragen der Abwicklung öffentlicher Aufträge.

Allgemeine Grundsätze des Vergabeverfahrens

§21. (1) Aufträge über Leistungen sind nach einem in diesem Bundesgesetz vorgesehenen Verfahren, **unter Beachtung der gemeinschaftsrechtlichen Grundfreiheiten sowie des Diskriminierungsverbotes** entsprechend **den Grundsätzen des freien und lauterer Wettbewerbes und der Gleichbehandlung aller Bewerber und Bieter, an befugte, leistungsfähige und zuverlässige Unternehmer** zu angemessenen Preisen zu vergeben.

(3) **Unternehmer, die an der Erarbeitung der Unterlagen für das Vergabeverfahren unmittelbar oder mittelbar beteiligt waren**, sowie mit diesen verbundene Unternehmen, **sind**, soweit durch ihre Teilnahme ein fairer und lauterer Wettbewerb gefährdet sein könnte, **von der Teilnahme am Vergabeverfahren um die Leistung auszuschließen**, es sei denn, dass auf deren Beteiligung in begründeten Ausnahmefällen nicht verzichtet werden kann.

(4) **Vergabeverfahren sind nur dann durchzuführen, wenn die Absicht besteht, die Leistung auch tatsächlich zur Vergabe zu bringen.**

TIPP 3

Besuchen Sie Informationsveranstaltungen zum Thema Vergabeverfahren der Wirtschaftskammer oder lesen sie eine Einführung in das Vergaberecht (leicht verständlich für Bieter ist etwa: Das Vergaberecht in Österreich, 2. Aufl., WKÖ Österreich, ISBN 3-90211029-5).

4. Ausschreibung, eine Sache des Wertes

Im Gesetz sind je nach zu beschaffender Leistung und Wertgrenzen unterschiedliche Vergabeverfahren geregelt. Die Wertgrenzen – siehe <http://www.prove.at/knowhow/schwellenwerte.html> – sind eine wesentliche Einflussgröße für den Umfang des Vergabeverfahrens (dies ist wichtig für den Aufwand, den das Verfahren für die Bieter bedeutet) und die Zahl der Mitbewerber, die sich um den Auftrag bewerben können. Nachfolgend einige Hinweise zur Ausschreibung kleinerer Beschaffungen im Liefer- bzw. Dienstleistungsbereich.

Die **Direktvergabe** ist zulässig, wenn der **geschätzte Auftragswert ohne Umsatzsteuer 20.000 Euro nicht übersteigt**. Unter Direktvergabe im Sinne dieses Bundesgesetzes wird eine Leistung **formfrei unmittelbar** von einem/r ausgewählten befugten Unternehmer/in gegen Entgelt bezogen. In verschiedenen Beauftragungsprogrammen (z.B. der Gemeinschaftsrichtlinie EQUAL) können diese Schwellenwerte durch besondere Richtlinien weiter herabgesetzt werden.

Ein **Verhandlungsverfahren ohne vorherige Bekanntmachung** ist zu verwenden, wenn der **geschätzte Auftragswert ohne Umsatzsteuer 40.000 Euro nicht erreicht**. Beim Verhandlungsverfahren ohne vorherige Bekanntmachung wird eine beschränkte Anzahl von geeigneten Unternehmern (mindestens aber drei) zur Abgabe von Angeboten aufgefordert. Danach kann über den gesamten Auftragsinhalt verhandelt werden.

Über diesen Wertgrenzen kommen in der Regel das **offene bzw. nicht offene Verfahren mit vorheriger Bekanntmachung** zur Anwendung. EU-weit sind Leistungen ab einem Nettoauftragswert von 236.000 Euro auszuschreiben (in Ministerien jedoch schon ab 154.000 Euro). Eine Zerlegung des Auftrags in mehrere Gewerke, um den Schwellenwert zu unterschreiten, ist nicht zulässig.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

TIPP 4

Besprechen Sie bei Kontakten mit dem Auftraggeber möglichst vorab die Form der Beauftragung. Im Falle einer Ausschreibung sollten Sie darauf achten, dass Sie selbst keine Vorarbeiten bereitstellen. Dies kann bei einem Vergabekontrollverfahren auf Initiative eines Mitbieters zum Ausschluss aus dem Vergabeverfahren führen.

TIPP 5

Für geistig schöpferische Dienstleistungen gelten höhere Wertgrenzen (30.000 Euro bzw. 60.000 Euro Nettoauftragswert) für die Auswahl des jeweils zur Anwendung kommenden Verfahrens. Geistig schöpferische Dienstleistungen sind solche, die nicht zwingend zum gleichen Ergebnis führen, weil ihr wesentlicher Inhalt in der Lösung einer Aufgabenstellung durch Erbringung geistiger Arbeit besteht. Diese Leistungen können vorher weder eindeutig noch vollständig beschrieben werden.

5. Der Weg durch einen Beschaffungsvorgang

Um an einem Vergabeverfahren erfolgreich teilzunehmen, ist es wichtig, den Beschaffungsprozess zu verstehen. Der Vorgang hat in der Regel bestimmte Stufen, die nachfolgend kurz zusammengefasst sind.

Box 2

Aktivitäten der ausschreibenden Stelle	Aktivitäten Drittsektororganisation
<p>Der Bedarf nach einer bestimmten Leistung wird durch den Auftraggeber festgestellt. Leistungen, die zusammen gehören, sind dabei zusammen auszuschreiben. Eine geteilte Ausschreibung ist nur aus sachlich genau darzulegenden Gründen möglich.</p>	<p>Im Vorfeld der Ausschreibung gibt es für Bieter meist noch Möglichkeiten, die nachgefragte Leistung durch Vorschläge, das Einbringen von Erfahrungen mitzugestalten. Speziell für innovative Maßnahmen kann unter Umständen ein Pilotprojekt ausgeschrieben werden.</p>
<p>Die Entscheidung über die Beschaffung wird getroffen. Das erforderliche Budget ist sicherzustellen und die Leistungsbeschreibung zu erstellen (gegebenenfalls unter Hinzuziehung von ExpertInnen, die sich dann aber nicht am Vergabeverfahren beteiligen dürfen).</p>	<p>Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Ausschreibung durchgeführt wird, ist hoch. Bereiten Sie sich vor! Vermeiden Sie jedoch eine Mitwirkung an der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen (siehe Tipp 4).</p>
<p>Die (detaillierte) Ausschreibung wird erstellt und die Zuschlagskriterien werden festgelegt. In der Regel werden Leistungen im Bestbieterverfahren vergeben, d.h. Preis und Qualität werden im Idealfall in einem bestimmten Verhältnis zueinander bewertet.</p>	<p>Sind Sie dem Auftraggeber als leistungsfähiger und kompetenter Partner bekannt? Setzen Sie unter Umständen entsprechende begleitende Aktivitäten im PR-Bereich.</p>

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Tipps für Organisationen

Je nach Verfahren ist die Ausschreibung öffentlich bekannt zu machen; im Fall der Direktvergabe bzw. des Verhandlungsverfahrens ohne vorherige Bekanntmachung (siehe oben) sind geeignete Bieter zur Angebotslegung einzuladen.	Sie fordern die Ausschreibungsunterlagen an bzw. Sie beobachten die einschlägigen Medien nach Ausschreibungsveröffentlichungen.
Die Angebotsfrist ist einzuhalten.	Wenn Sie zur Angebotslegung eingeladen worden sind, ist das Angebot unter strenger Beachtung der Leistungsbeschreibung und der Zuschlagskriterien zu erstellen.
Nach Ende der Angebotsfrist Prüfung und Bewertung der Angebote	Im Falle von Rückfragen bzw. Verhandlungen sollten Sie sicherstellen, dass immer jemand in der Organisation zur Verfügung steht.
Zuschlag und Beginn der Auftragserfüllung	Sie sind der Bestbieter. Mit dem Zuschlag wird auch der Leistungsvertrag abgeschlossen.
Begleitung und Kontrolle der Leistungserbringung	Die Leistungserbringung hat gemäß Leistungsvertrag zu erfolgen. Durch entsprechende Arbeit können Sie ein erfolgreiches Referenzprojekt für zukünftige Ausschreibungen vorweisen. Allerdings können Sie für das gleiche Vorhaben nur beschränkt oft neuerlich betraut werden, selbst wenn sie weiterhin Bestbieter sind.

TIPP 6

Die Einhaltung der Vorgaben der Ausschreibung ist sehr wichtig. Ein Abweichen kann zum Ausschluss vom Verfahren führen. Am besten gelingt dies mit einer Checkliste, in die alle kritischen Punkte aufgenommen werden und die vor Abgabe des Angebots nochmals durchgegangen wird.

TIPP 7

Nutzen Sie die Möglichkeit, bei Unklarheiten in den Ausschreibungsunterlagen beim Auftraggeber schriftlich nachzufragen. Sie erfüllen damit ihre Mitwirkungspflichten und erhalten überdies wertvolle Zusatzinformationen.

6. Der Rechtsschutz

Das österreichische Vergaberecht sieht einen Rechtsschutz für übergangene Bieter vor. Dadurch kann das Verhalten des Auftraggebers auf seine Rechtskonformität geprüft werden.

Im Vergabeverfahren haben Bieter daher die Möglichkeit, einen begründeten Nachprüfungsantrag bei den Vergabekontrollinstanzen (für den Bund das Bundesvergabeamt – siehe <http://www.bva.gv.at>, bei Landesvergaben die jeweiligen Unabhängige Verwaltungssenate bzw. Vergabekontrollsenate) einzubringen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Tipps für Organisationen

Ein Nachprüfverfahren bewirkt, dass das Vergabeverfahren gestoppt und der aus-schreibenden Stelle Gelegenheit gegeben wird, entsprechende Nachweise vorzulegen.

Kann ein rechtswidriges Verhalten nachgewiesen werden, ist die fragliche Entscheidung aufgehoben, und das Verfahren hat von dort aus wieder bzw. sogar neu zu beginnen.

TIPP 8

Der Rechtsschutz ist so aufgebaut, dass er abschnittsweise wahrgenommen werden muss. Ist ein Abschnitt abgeschlossen, so besteht keine Möglichkeit mehr, für diesen Abschnitt Einspruch zu erheben. Durch die sehr komplizierten Regelungen des Bundesvergabegesetzes sollten Sie in diesen Fragen unbedingt eine/n fachlich versierte/n Berater/in bzw. eine/n Anwalt/Anwältin beiziehen.

Box 3

Erste Schritte für eine erfolgreiche Teilnahme an Ausschreibungen

Wenn Sie sich für die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen entschieden haben, dann gibt es einige Dinge, die Sie schon im Vorfeld tun können, um im Fall der Teilnahme an Ausschreibungen gut vorbereitet zu sein.

- ☑ Machen Sie Ihre Organisation bei den potenziellen Auftraggebern bekannt. Ersuchen Sie um Aufnahme in die Liste potenzieller Auftragnehmer („Auftragskataster“).
- ☑ Bauen Sie gute Informationsbeziehungen zu den Auftraggebern auf. Dies sollte insbesondere geeignete PR-Maßnahmen über ihrer bisherigen Leistungen umfassen.
- ☑ Sammeln Sie Argumente und Unterlagen für ihre Angebote in Richtung Qualität der Leistungserbringung, Kostenersparnisse, Zusatznutzen, Erfolge und Referenzen.
- ☑ Beobachten Sie laufend die aktuellen Ausschreibungen – damit bekommen Sie ein gutes Gefühl für die Art der nachgefragten Leistungen, die geforderten Nachweise und die Zuschlagskriterien – beziehungsweise abonnieren Sie einen auf sie zugeschnittenen Dienst.
- ☑ Überlegen Sie, mit welchen Partnerorganisationen Sie im Fall größerer Aufträge zusammenarbeiten könnten.
- ☑ Sprechen Sie mit ihrer Bank betreffend einer Bonitätserklärung (sie bestätigt die aufrechte und ungetrübte Bankbeziehung).
- ☑ Bauen Sie interne Kompetenz im Bereich des Bundesvergabegesetzes und für das Handling von Ausschreibungen auf.
- ☑ Identifizieren Sie ein kleines Team von kompetenten Personen, das auch Überstunden macht, um ein Angebot fristgerecht fertig zu stellen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Box 4

Fit für die Teilnahme an Ausschreibungen

Um an Wettbewerbsverfahren teilzunehmen, sollte ihre Organisation einige Bedingungen erfüllen. Prüfen Sie, wie fit Sie diesbezüglich schon sind.

- ☑ Sie kennen die Kosten ihrer Leistungen pro Einheit (z.B. Stunden) und können sagen, ab welchem Preis sie ihre Kosten decken können und wann nicht.
- ☑ Die Zeichnungsbefugnisse in Ihrer Organisation sind klar geregelt und die verantwortlichen Personen sind laufend erreichbar.
- ☑ Ihre Buchhaltung verfügt über die Möglichkeit, Kostenstellen einzurichten, um die verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten (Personal- und Sachkosten) vorzunehmen.
- ☑ Sie haben die typischerweise bei Ausschreibungen geforderten Unterlagen (z.B. Vereinsregisterauszug, Geschäftsberichte, Gewerbeberechtigung, Firmenbuchauszug, Unbedenklichkeitsbestätigung des Finanzamts, Strafregisterauszug der verantwortlichen Personen etc.) im Unternehmen rasch abrufbar bereit. Bedenken Sie, dass die Ausstellung dieser Dokumente unter Umständen mehrere Wochen dauern kann.
- ☑ Sie verfügen über eine Betriebshaftpflichtversicherung, um Ausführungsschäden durch ihr Personal abdecken zu können.
- ☑ Ihre IT-Infrastruktur ist in der Lage, große Dokumente zu bearbeiten und kann diese idealerweise auch farbig ausdrucken. Sie verfügen über ein zweites System für den Notfall.

Weitere Informationen & Links

Information über aktuelle Ausschreibungen – Ö.
Wiener Zeitung <http://www.auftrag.at>

Information über aktuelle Ausschreibungen – EU
Tender European Daily <http://ted.publications.eu.int>

Rechtsschutz
Bundesvergabeamt <http://www.bva.gv.at>

Bücher & Fachzeitungen
Verlag Manz <http://www.manz.at>
Verlag Österreich <http://www.verlagoesterreich.at>

Vergabeberatung & Trainings
prove Unternehmensberatung <http://www.prove.at>

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

**Finanzielle Situation
und Strategien**

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Good-Practice-Modelle

Chancen und Grenzen

Tipps für Organisationen

Endnoten

Literaturhinweise

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Endnoten

- ¹ vgl. Birkhölzer, K. (2004a); Siehe auch den einleitenden Beitrag von Riesenfelder & Wetzel im ‚Handbuch Dritter Sektor‘
- ² vgl. dazu Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003); Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005)
- ³ Die Entwicklungsarbeiten zum Schwerpunkt ‚Verbesserung der Qualität der Arbeit‘ wurden von der Sozialökonomischen Forschungsstelle durchgeführt und bilden die Grundlage dieses Textes.
- ⁴ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003); Anastasiadis (2004)
- ⁵ In Analogie zum *Gender Mainstreaming* ist das Gleichstellungsziel hier als Strukturkategorie formuliert.
- ⁶ Der Begriff der Aktivierungspolitik umfasst eine durch Auslagerungen, Verordnungen und Kontrollen begleitete Politikform, die auf eine Aktivierung der Bevölkerung abzielt. Es ist ein pragmatisches Konzept, in dem der Staat durch Abgabe von Aktivitäten in die Bevölkerung effizienter und dynamischer werden soll (vgl. Bundesregierung, 2000). Ungeachtet bleiben in diesem Konzept weitgehend Teilhabe- und Gestaltungsansprüche der Bevölkerung abseits kommunitaristisch orientierter Bürgergesellschaftsansätze – also Möglichkeiten für gesellschaftlich ausgerichtete Konflikt- und Aushandlungsprozesse. Böhnisch und Schröer (2002) haben diesem Aktivierungskonzept das des ‚gestaltenden Staates‘ gegenübergestellt und im Begriff der ‚Politik der Bewältigung‘ konkretisiert. Diese ‚Politik der Bewältigung‘ bildet gleichsam die Grundlage unserer Entwicklungsarbeiten.
- ⁷ Analyse von ExpertInnen- und AkteurInnengesprächen und Fachpublikationen in Erweiterung der Forschungsarbeiten aus Modul 1
- ⁸ Als ExpertInnenteam für den Schwerpunkt Finanzierung konnte die SFS prove Unternehmensberatung GmbH gewinnen (siehe dazu Expertise von Hörmann & Grundner, 2005).
- ⁹ An dieser Stelle möchten wir uns herzlich bei allen beteiligten PartnerInnen für den fruchtbringenden Diskurs im Laufe der Entwicklungsarbeiten, insbesondere für die Teilnahme am Runden Tisch am 28.2.05, bedanken.
- ¹⁰ siehe dazu Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005)
- ¹¹ siehe dazu insbesondere Gubitzer, L. (1989)
- ¹² vgl. Birkhölzer, K. (2000)
- ¹³ vgl. Dimmel, N. (2005)
- ¹⁴ vgl. Birkhölzer, K. (2004b)
- ¹⁵ vgl. Anastasiadis, M./T. Schmid (2004)
- ¹⁶ Erwähnt sei hier die geringe Planbarkeit der Einkünfte (z.B. Spendengelder, öffentliche Subventionen), sowohl was deren Höhe als auch deren Fristigkeit betrifft. Viele für die Finanzplanung entwickelte Instrumente der Wirtschaft sind daher für den Dritten Sektor nur bedingt anwendbar.
- ¹⁷ Hier muss auf die große Rolle der Vereine im Dritten Sektor Wiens verwiesen werden (90% der befragten Drittsektororganisationen sind Vereine; vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel, 2003).
- ¹⁸ Hier ist v.a. auf die Genossenschaften zu verweisen, die sich wie z.B. im Bereich der Wohnbaugenossenschaften zu 100% selbst finanzieren.
- ¹⁹ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- ²⁰ vgl. ebd.
- ²¹ Diese können hier allenfalls nur kurz skizziert wiedergegeben werden. Für eine vertiefende Betrachtung sei auf die zitierte Literatur verwiesen.
- ²² siehe dazu insbesondere Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003); Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005); Dimmel, N. (2005); Zauner, A./P. Heimerl/W. Mayrhofer/M. Meyer/A. Nachbagauer/S. Praschak (2004)
- ²³ Da Vereine in der Regel über sehr geringe Bankbonität verfügen, erfordert diese Situation komplizierte Zwischenfinanzierungen, die in der Regel nur über private Haftungen seitens der Vorstandsmitglieder bzw. des Managements der Vereine abgesichert werden können.
- ²⁴ vgl. ebd.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Endnoten

- ²⁵ vgl. Dimmel, N. (2005) sowie den Beitrag ‚Überlegungen zu *Good Practice* Ansätzen im Vergaberecht‘ im ‚Handbuch Dritter Sektor‘
- ²⁶ vgl. ebd. sowie den Beitrag ‚Public-Social-Private Partnership‘ im ‚Handbuch Dritter Sektor,‘
- ²⁷ vgl. den Beitrag ‚Qualitätsentwicklung‘ in dieser Toolbox.
- ²⁸ Überdies verbietet das Vergaberecht, dass der gleiche Auftrag mehr als drei Mal hintereinander an denselben Bieter geht, selbst wenn er weiterhin Bestbieter ist.
- ²⁹ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- ³⁰ vgl. Zauner, A./P. Heimerl/W. Mayrhofer/M. Meyer/A. Nachbagauer/S. Praschak (2004)
- ³¹ vgl. Bundesregierung (2000)
- ³² vgl. Schramm Partner Rechtsanwälte (2004)
- ³³ vgl. Anastasiadis, M./T. Schmid (2004)
- ³⁴ Beide Tools wurden im Rahmen der Expertise von prove Unternehmensberatung erstellt (Hörmann & Grundner, 2005).
- ³⁵ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- ³⁶ Gemäß der Definition von Luthe (1997) ist *Fundraising* jegliche Ressourcenbeschaffung, die auf nichtstaatlichen Finanzierungsquellen basiert. Die Ressourcen sind dabei nicht nur finanzieller Natur, sondern beinhalten Sachspenden, ehrenamtliche Arbeit und andere nichtfinanzielle Mittel.
- ³⁷ Spenden sind freiwillige Leistungen (Sachspenden, Zeitspenden, Geldspenden) für bestimmte gemeinnützige Zwecke, die jedoch keiner Verpflichtung zur Gegenleistung unterliegen.
- ³⁸ Sponsorengelder stammen aus öffentlichkeitswirksamen Geschäften, die auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung beruhen und meist auf vertraglicher Basis zwischen einem Unternehmen und einer Drittsektororganisation abgeschlossen werden (vgl. ebd.).
- ³⁹ vgl. Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005)
- ⁴⁰ Abermals ist daher auf die zitierte Literatur verwiesen.
- ⁴¹ vgl. Mayrhofer, M. (2000); Badelt (2002); Market (2004); Felderer, B./M. Fink/H. Kuschej/I. Paterson (2002)
- ⁴² vgl. Market (2004)
- ⁴³ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- ⁴⁴ vgl. Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005)
- ⁴⁵ Einen guten Überblick über die Einsatzmöglichkeiten verschiedener Fundraising-Instrumente geben Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005).
- ⁴⁶ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- ⁴⁷ vgl. Mayrhofer (2000), Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- ⁴⁸ vgl. Badelt (2002)
- ⁴⁹ vgl. Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005)
- ⁵⁰ Dieser Befund betrifft nicht alle Organisationen des Dritten Sektors gleichermaßen. V.a. im Kultur- und Sportbereich gibt es eine Reihe von äußerst erfolgreichen Strategien, die wiederum im Bereich der sozialen Dienstleistungen nur sehr begrenzt einsetzbar sind (Haibach, 1996).
- ⁵¹ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- ⁵² Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005, S. 78)
- ⁵³ vgl. ebd.
- ⁵⁴ Reifner, U. (1997, S. 206)
- ⁵⁵ Dahinter steckt eine Neudefinition jener Kapitaldeckung, mit der die Banken im Rahmen der Kreditvergabe zu arbeiten haben. Diese betrifft die Risikoabsicherung der Banken für die bei der Kreditvergabe eingegangenen Risiken (Hoppe, 2002). Mit dem Ziel einer Stabilisierung des Bankensystems, aber auch zur Vermeidung von Wettbewerbsverzerrungen sind sowohl Höhe als auch Qualität dieser Eigenmittel vorgegeben. Diese Standards wurden erstmals 1988 durch den Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht festgelegt (Basel I). Seit dieser Zeit haben sich die internationalen Rahmenbedingungen für die Wirtschaft und für den Bankensektor sehr dyna-

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Endnoten

- misch entwickelt, wodurch eine Adaptierung dieser Regelungen notwendig wurde. Der derzeit stattfindende Diskussions- und Umsetzungsprozess zu einer Neuregelung (Basel II) sieht aufbauend auf der Richtlinie der EU eine Übernahme in das Recht der Mitgliedsstaaten vor, die 2007 in Kraft treten soll.
- ⁵⁴ Reifner, U. (1997, S. 206)
- ⁵⁵ Dahinter steckt eine Neudefinition jener Kapitaldeckung, mit der die Banken im Rahmen der Kreditvergabe zu arbeiten haben. Diese betrifft die Risikoabsicherung der Banken für die bei der Kreditvergabe eingegangenen Risiken (Hoppe, 2002). Mit dem Ziel einer Stabilisierung des Bankensystems, aber auch zur Vermeidung von Wettbewerbsverzerrungen sind sowohl Höhe als auch Qualität dieser Eigenmittel vorgegeben. Diese Standards wurden erstmals 1988 durch den Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht festgelegt (Basel I). Seit dieser Zeit haben sich die internationalen Rahmenbedingungen für die Wirtschaft und für den Bankensektor sehr dynamisch entwickelt, wodurch eine Adaptierung dieser Regelungen notwendig wurde. Der derzeit stattfindende Diskussions- und Umsetzungsprozess zu einer Neuregelung (Basel II) sieht aufbauend auf der Richtlinie der EU eine Übernahme in das Recht der Mitgliedsstaaten vor, die 2007 in Kraft treten soll.
- ⁵⁶ Hinzu kommt das bereits erwähnte Haftungsproblem bei Vereinen (siehe Kapitel 3.2, Liaison zwischen Drittem Sektor und Öffentlicher Hand).
- ⁵⁷ vgl. Reifner, U. (1997, S. 206)
- ⁵⁸ vgl. ebd.
- ⁵⁹ vgl. Zeegers, J. (2001)
- ⁶⁰ vgl. Reifner, U. (2001)
- ⁶¹ Darunter sind auch Drittsektororganisationen selbst zu finden.
- ⁶² vgl. ebd.
- ⁶³ vgl. ebd.
- ⁶⁴ siehe dazu insbesondere Reifner, U. (1997)
- ⁶⁵ vgl. Conaty, P. (2000)
- ⁶⁶ Federführend dabei ist das Hamburger Institut für Finanzwesen.
- ⁶⁷ vgl. Reifner, U. (1997); Hoppe, A. (2002)
- ⁶⁸ insbesondere in den Rückmeldungen des Runden Tisches vom 28.2.2005
- ⁶⁹ Instruments & Effects, c/o zoom (2004, S. 9)
- ⁷⁰ In Erweiterung der Diskurse und Analysen im Rahmen der Entwicklungsarbeiten wurde für die Ausarbeitung der Empfehlungen zusätzlich auf folgende Literatur zurückgegriffen: Hörmann, R./P. Grundner (2005); Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005)
- ⁷¹ vgl. Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005)
- ⁷² vgl. Böhnisch, L./W. Schröer (2002)
- ⁷³ Diese Erfahrung hat beispielsweise das EQUAL-Projekt der ersten Antragsrunde ‚Diskriminierungsfreier Musterkollektivvertrag‘ gemacht; erst durch die Einbeziehung der konkurrenzierenden marktwirtschaftlichen Betriebe (in diesem Fall die privaten Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen) konnte letztendlich ein ungestörter ergebnisorientierter Diskurs um einen Musterkollektivvertrag im Gesundheits- und Sozialwesen geführt werden (vgl. Schmid et al., 2005).
- ⁷⁴ Viele Leistungen des Dritten Sektors (z.B. Freiwillige Feuerwehren oder soziale Hauskrankenpflege) sind im Gemeinwesen bereits so selbstverständlich verankert, dass die Öffentlichkeit immer wieder an ihre eigentlich prekäre Existenz erinnert werden muss.
- ⁷⁵ Die Erfahrungen der Europäischen Kommission haben gezeigt, dass Beihilfen, die einen Gesamtbetrag von 100.000 Euro innerhalb von drei Jahren für ein Unternehmen nicht übersteigen, den Handel zwischen den Mitgliedsstaaten nicht beeinträchtigen und/oder den Wettbewerb nicht verfälschen oder zu verfälschen drohen. Solle Beihilfenregelungen unterliegen nicht dem EU-Beihilfenrecht. Eine Notifizierung bei der Europäischen Kommission ist nicht erforderlich – vgl. VO (EG) Nr. 69/2001 vom 12.1.2001.
- ⁷⁶ vgl. Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005)

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

- 77 Das schließt aber auch eine entsprechende Adaption der EU-Richtlinien zur Verrechnung von Fördermitteln, z.B. aus dem ESF, ein.
- 78 Z.B. wird in Frankreich aktuell eine eigene Rechtsform für den Dritten Sektor erprobt; vgl. auch Birkhölzer, K. (2004a)
- 79 siehe dazu insbesondere den Bericht Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005)
- 80 vgl. Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2004)
- 81 In Deutschland sind es ausschließlich Organisationen der Kirche und Diakonie – in Österreich ist der Markt noch groß genug, um auch andere soziale Organisationen betreuen.
- 82 vgl. Foschi/Bicciato 2001
- 83 vgl. Bicciato 2002
- 84 vgl. Foschi/Bicciato 2001
- 85 vgl. ebd.
- 86 vgl. Hoppe, A. (2002)
- 87 vgl. ebd.
- 88 vgl. ebd.
- 89 vgl. ebd.
- 90 vgl. ebd.
- 91 vgl. ebd.
- 92 vgl. Conaty, P. (2000)
- 93 vgl. Hoppe, A. (2002)
- 94 vgl. z.B. ebd.; Conaty, P. (2000)
- 95 vgl. Nowak, M. (2001)
- 96 vgl. Hoppe, A. (2002)
- 97 vgl. Duden (1990, S. 654)
- 98 vgl. Birkhölzer, K. (2000)
- 99 Diese Tabelle will einen ersten Überblick schaffen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Aufgrund der in der Praxis vorkommenden unterschiedlichen Mischformen ist eine generelle Darstellung in dieser Form nicht möglich. Die jeweiligen Anforderungen sind im Einzelfall zu überprüfen. Die Tabelle wurde auf Basis einer Expertise von prove Unternehmensberatung GmbH erstellt (Hörmann & Grundner, 2005).
- 100 Dieser Leitfaden wurde auf Grundlage einer Expertise von prove Unternehmensberatung GmbH erstellt (Hörmann & Grundner, 2005).

Verwendete / Weiterführende Literatur

- Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003). Der Dritte Sektor in Wien – Zukunftsmarkt der Beschäftigung? Forschungsbericht des Modul 1 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Anastasiadis, M./T. Schmid (2004). Der ‚Dritte Sektor‘ – geliebt von links und rechts?, unveröffentlichtes Manuskript.
- Anastasiadis, M. (2004). Die Zukunft der Arbeit und ihr Ende? Analyse der Diagnose ‚Der Dritte Sektor, unsere letzte, größte Hoffnung‘ aus ‚Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft‘ von Jeremy Rifkin in Hinblick auf transatlantische Übertragbarkeiten der gemeinten Vision, Dissertation, Graz.
- Badelt, Ch. (Hg.) (2002). Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management, Stuttgart.
- Bicciato, F. (2002). Banca Etica, in: R. Holmstrom (Hg.), Upscaling social investment: 50 case studies, Brüssel, S. 53 – 54.
- Birkhölzer, K. (2000). Das Dritte System als innovative Kraft: Versuch einer Funktionsbestimmung, in: Widersprüche, Heft 75, Bielefeld, S. 71 – 88.
- Birkhölzer, K. (2004a). Die Soziale Ökonomie im internationalen Vergleich, in: Kurswechsel, Heft 4/2004, Wien, S. 17 – 25.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Literaturhinweise

- Birkhölzer, K. (2004b). Entwicklung und Perspektiven des Dritten Sektors in Deutschland, in: K. Birkhölzer et al. (2004), Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Berlin, S. 9 – 34.
- Böhnisch, L./W. Schröer (2002). Die soziale Bürgergesellschaft. Zur Einbindung des Sozialpolitischen in den zivilgesellschaftlichen Diskurs, Weinheim & München.
- Bundesregierung (2000). Das Regierungsprogramm ‚Österreich neu regieren‘, vom Februar 2000. Download unter: <http://www.austria.gv.at/2004/4/7/Regprogr.pdf> (10.8.2004).
- Conaty, P. (2000). ADIE: Micro-Finance for Enterprises, in: R. Holmstrom (Hg.), Upscaling social investment: 50 case studies, Brüssel, S. 50 – 51.
- Dimmel, N. (2004). Sozialwirtschaft – eine einleitende Diskussion, in: Kurswechsel, Heft 4/2004, Wien, S. 3 – 7.
- Dimmel, N. (2005). Zur Praxis der Vergabe von Dienstleistungen im Rahmen der österreichischen Sozialwirtschaft. Endbericht erstellt im Auftrag der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Duden (1990). Das Fremdwörterbuch, Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich.
- EQUAL Entwicklungspartnerschaft Dritter Sektor Wien (2005). Handbuch Dritter Sektor, Wien.
- Felderer, B./M. Fink/H. Kuschej/I. Paterson (2002). Steuerliche Begünstigungen für Spenden im Bereich Soziales und Entwicklungszusammenarbeit, Forschungsbericht, Wien.
- Foschi, L./Biciatto, F. (2001). New forms of ethical banking for an increasing social demand: Banca Etica (Italy), in: Ch. Guene/E. Mayo (Hg.), Banking and Social Cohesion – Alternative Responses to a Global Market, Charlbury, S. 85 – 94.
- Gubitzer, L. (1989). Geschichte der Selbstverwaltung, München.
- Haibacher, M. (1996). Fundraising – Spenden, Sponsoring, Stiftungen, Frankfurt.
- Hoppe, A. (2002). Auswirkungen der Europäisierung auf die deutsche Sozialwirtschaft – unter besonderer Berücksichtigung der notwendigen Fremdfinanzierung sozialer Organisationen, Diplomarbeit an der Hochschule Niederrhein, Niederrhein.
- Hörmann, R./P. Grundner (2005). Finanzierung im Dritten Sektor. Expertise erstellt im Auftrag der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Instruments & Effects, c/o zoom (2004). Empfehlungen zur Stabilisierung und Weiterentwicklung der beschäftigungspolitischen und zivilgesellschaftlichen Potenziale der Initiativen und Organisationen in den Bereichen Soziales, Kultur und Sport am Beispiel von Göttingen, Göttingen.
- Luthe, D. (1997). Fundraising, Augsburg.
- Market (2004). Spendenstudie 2005 – Pressemitteilung ‚Spendenreiches Österreich‘, Wien.
- Mayrhofer, M. (2000). Sozialarbeit und Fundraising – Unvereinbarkeit, Ergänzung oder einziger Ausweg? Diplomarbeit an der Bundesakademie für Sozialarbeit St. Pölten, St. Pölten.
- Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2004). Finanzierung der Kärntner Sozialwirtschaft – Status quo. Bericht des Modul 2 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Social.Network‘, Wien/Klagenfurt-Celovec.
- Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005). Alternative Finanzierungsmodelle im Bereich der Fremd- und Zwischenfinanzierung. Best Practices und Handlungsoptionen für die Kärntner Sozialwirtschaft. Endbericht des Modul 2 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Social.Network‘, Wien/Klagenfurt-Celovec.
- Nowak, M. (2001). Social credit in a welfare state: lessons from ADIE, in: Ch. Guene/E. Mayo (Hg.), Banking and Social Cohesion – Alternative Responses to a Global Market, Charlbury, S. 246 – 253.
- Reifner, U. (1997). Social Banking – Ansätze und Erfahrungen über die Integration sozialer Zielsetzungen in privatwirtschaftlichen Finanzdienstleistungen, in: L. Schuster (Hg.), Die gesellschaftliche Verantwortung der Banken, Berlin, S. 205 – 238.
- Reifner, U. (2001). Social banking: products for community development, in: Ch. Guene/E. Mayo (Hg.), Banking and Social Cohesion – Alternative Responses to a Global Market, Charlbury, S. 198 – 214.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

Literaturhinweise

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Literaturhinweise

- Schmid, T./B. Lion-Schwameis/M. Anastasiadis (2005). Evaluierung des Modul 3 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Musterkollektivvertrag‘, Wien. in: Leibetseder et.al. (Hg.), Musterkollektivvertrag für den österreichischen Gesundheits- und Sozialbereich. Wien. S. 267 – 276.
- Schramm Partner Rechtsanwälte (2004). Gutachten über das Förderwesen des Fonds Soziales Wien – Vergabe und Beihilfenrecht, Wien.
- Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ). Das Vergaberecht in Österreich, 2. Aufl., Wien.
- Zauner, A./P. Heimerl/W. Mayrhofer/M. Meyer/A. Nachbagauer/S. Praschak (2004). Von der Subvention zum Leistungsvertrag. Neue Koordinations- und Steuerungsformen und ihre Konsequenz für Nonprofit Organisationen – eine systemtheoretische Analyse. Forschungsbericht gefördert vom Jubiläumsfond der österreichischen Nationalbank, Wien.
- Zeegers, J. (2001). What should be the social responsibility of banks?, in: Banking and Social Cohesion – Alternative Responses to a Global Market, Charlbury, S. 153 – 158.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tipps für Organisationen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsschritte zur Entwicklung intersektoraler CSR-Kooperationen

Verfasst von:

Günter Essl (Dr. Günter Essl KEG - Organisationskultur und Kompetenzmanagement)

Grundlagen 68

- Kurzfassung 68
- Einleitung 68

Umsetzung 69

- Setting der *Action-Learning*-orientierten Umsetzungsschritte einer CSR-Kooperation 69
- Umsetzungsschritte und Institutionalisierung einer CSR-Kooperation 70
- Prozessberatung 71
- Entwicklungsmöglichkeiten für ein integratives Gesamtkonzept von CSR-Kooperationen 72

Endnoten 73

Literaturhinweise 73

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Grundlagen

Umsetzung

Endnoten

Literaturhinweise

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Grundlagen

Kurzfassung

Corporate Social Responsibility (CSR) wird im folgenden Text als ein zukunftsweisendes Konzept in der Zusammenarbeit von Drittsektororganisationen und *Pro-profit*-Unternehmen vorgestellt. Es werden operative Schrittfolgen zur inner- und inter-organisationalen Umsetzung von CSR präsentiert, um Ansatzpunkte für die Kooperation unterschiedlicher CSR-StakeholderInnen zu fördern.

Einleitung

CSR ist ein "Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren"¹. In Österreich ist die Diskussion um CSR und seine Ausprägungsformen noch relativ jung. Kooperationen zwischen *Pro-profit*-Organisationen (PPOs) und Organisationen des Dritten Sektors als eine dieser Ausprägungsformen von CSR finden zwar statt, beschränken sich jedoch in vielen Fällen auf klassische SpenderInnen/EmpfängerInnen-Beziehungen². Andere Formen der Zusammenarbeit sind demgegenüber noch relativ selten. CSR bietet Drittsektororganisationen und Unternehmen Chancen auf mehreren Ebenen. Konkret können genannt werden:

- verbesserte regionale Verankerung und Akzeptanz durch Einbeziehung lokaler StakeholderInnen wie NGOs, NPOs, KundInnen, LieferantInnen;
- Risikominimierung durch die Einbeziehung aller internen und externen StakeholderInnen in den Organisationsdialog;
- ganzheitlicher Organisationsprozess ausgerichtet am Leitbild der gesellschaftlich, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltigen Umsetzung der unternehmensrelevanten Prozesse;
- Erhöhung der Organisations-, Unternehmenstransparenz als vertrauensbildende Maßnahme für StakeholderInnen wie InvestorInnen, KundInnen, Region usw.;
- Austausch und Aneignung von Management-Methoden und Qualitätsstandards;
- Kostenstabilisierung der jeweiligen Organisationen;
- Kompetenzerweiterungen der MitarbeiterInnen durch *Corporate-Citizenship* (CC)-Aktivitäten;
- Stärkung der Motivation der MitarbeiterInnen;
- Reduktion der MitarbeiterInnenfluktuation durch eine gesteigerte Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Organisation

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Setting der Action-Learning-orientierten Umsetzungsschritte einer CSR-Kooperation

Im Folgenden wird ein möglicher Ansatz für die Entwicklung eines integrativen Gesamtkonzepts für Kooperationen von PPOs und Drittsektororganisationen vorgestellt. Den Organisationen des Dritten Sektors soll damit ein Methodenspektrum im Sinne von Handlungsinputs zur Verfügung gestellt werden, das sie bei der Entwicklung und Durchführung von Kooperationsvorhaben unterstützt.

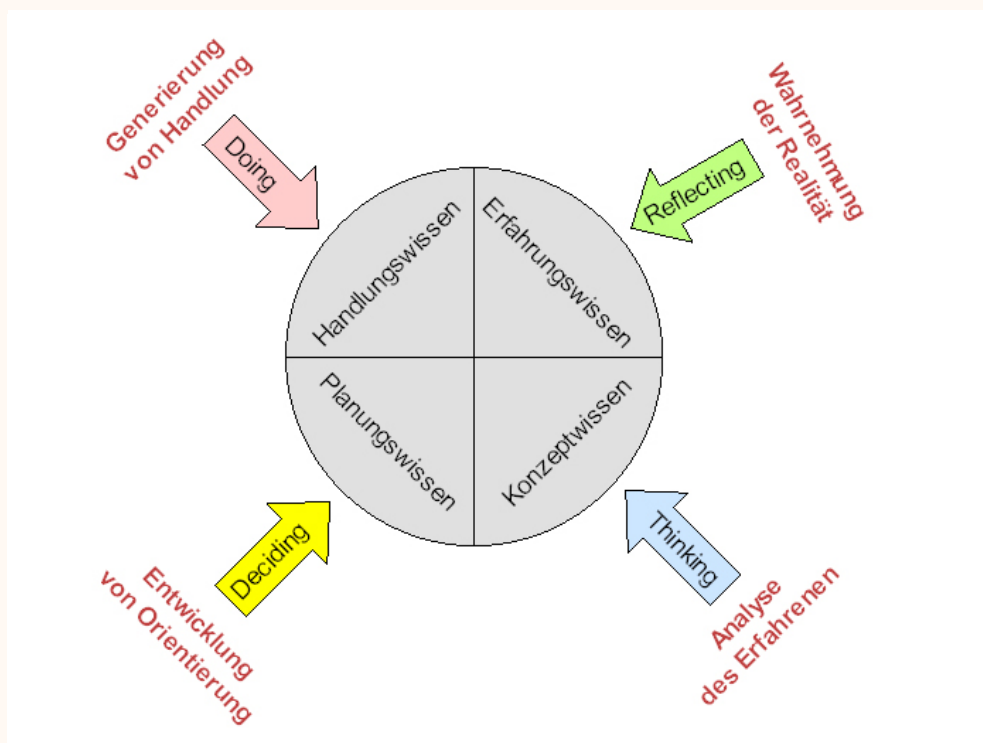
Den methodischen Hintergrund bildet der *Action-Learning*-Ansatz, der wesentlich der Prozesssteuerung und damit der Gewährleistung einer hohen Ergebnisqualität dient.

Action Learning ist dafür konzipiert, organisationales Lernen in der Umsetzungsphase und somit in der Anwendung veränderter Wissenssysteme im Alltagshandeln zu unterstützen:

- Den Ausgangspunkt von *Action Learning* bildet die Annahme, dass die Befähigung zu verantwortlicher individueller und kollektiver Selbststeuerung erst durch Handeln in konkreten Situationen gefestigt werden kann (Aufbau von Handlungsschemata und mentalen Modellen). Das Neue muss in der sozialen Realität des/der Lernenden verankert sein.
- Das zweite wesentliche Element des Action-Learning-Prozesses ist die Beobachtung und Reflexion des Handelns.

Anlässe für zu reflektierendes Handeln sind im Rahmen von *Action-Learning*-Maßnahmen zumeist einzelne Projekte, die sich auf reale Problemstellungen im (betrieblichen) Alltag beziehen. Diese Projekte werden auf der Erfahrungsgrundlage der Gruppe reflektiert und bewertet. Die Grundkonstellation von Handlungslernen beschreibt Kolb⁴ in seinem *Learning Cycle*, der seit seiner ursprünglichen Erstellung viele Verfeinerungen erfahren hat.

Abbildung 1: Grundkonstellation Handlungslernen



Quelle: Schüppel (1995) S. 201.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Grundlagen

Umsetzung

Endnoten

Literaturhinweise

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Umsetzung

- **Doing:** Identifizieren und Formulieren von aus der Handlung im Kooperationsprozess entstandenen Herausforderungen mit Zielfindung. Ermittlung von Schlüsselkompetenzen im Kooperationsprozess.
- **Reflecting and Thinking:** Prozessbegleitung der Handlungsorientierung unter Einbeziehung verschiedener Konzeptperspektiven (Informationssammlung, Aktionsbeobachtung, dramaturgische Inszenierung etc.). Vertiefung von *Support*-Strukturen im Netzwerk der Kooperierenden.
- **Deciding and Re-Doing:** Hervorbringen von nachhaltigen Zukunftsentwürfen. Übersetzen der Prozessergebnisse auf das aktuelle Wirklichkeitsszenario ‚CSR-Kooperation‘ im Sinne eines Planungs- bzw. Orientierungswissens. Ermöglichung neuer Handlungsweisen und -muster.

Der vielschichtige Prozess der Identifizierung von aktuellen Problemstellungen, der Informationssammlung zur Problemlösung, der *Selbstbeobachtung*, *Diskursführung* und *Interpretation* bis hin zur Erarbeitung integrativer Problembewältigungsstrategien erfolgt kooperativ in Gruppen. So können die oftmals komplex erscheinenden hemmenden und fördernden Handlungsspielräume aus verschiedenen Blickwinkeln erfasst werden. Im Sinne des *Empowerment* stellen sie Herausforderungen für mögliche Veränderungen in der organisationalen Lebenswelt der CSR-Kooperationen dar. Es können sich daraus aber auch weiterführende Aktionsimpulse zur Fortführung des Zyklus ergeben.

Umsetzungsschritte und Institutionalisierung einer CSR-Kooperation

Einzelne Kooperationsbeziehungen zwischen Drittsektororganisationen und marktorientierten Betrieben könnten folgende konkrete Umsetzungsschritte beinhalten:

1. Erarbeitung von Auswahlkriterien und Ausgangsvoraussetzungen für Kooperationen;
2. Anbahnung von konkreten CSR-Kooperationen zwischen jeweils einer Drittsektororganisation und einem marktorientierten Betrieb;
3. Aushandlung (*Contracting*) der beiden Seiten gemeinsamen Ziele und erwarteten Ergebnisse;
4. Zuteilung verantwortlicher Funktionen und Rollen im Rahmen der Kooperationen auf Drittsektororganisations- und PPO-Seite;
5. Sukzessiver Aufbau und Festigung der Kooperationsbeziehungen (*Action-Learning-Schleifen*)
 - 5.1 Entwicklung eines gemeinsamen Lern- und Reflexionsverständnisses im Rahmen eines *Action Learning Setting* durch CSR-Verantwortliche der kooperierenden Organisationen und mit Hilfe von externen CSR-BeraterInnen
 - 5.2 Aufbau einer *Action-Learning*-Steuerungsgruppe mit Planung von *Milestone-Treffen*
 - 5.3 Weiterentwicklung des *Action Learning Setting* zur Steuerung der Reflexionskultur in der intersektoralen StakeholderInnen-Kooperation
 - 5.4 Bilaterale Fokustreffen zur Abgleichung von Schnittstellenanforderungen;
- 6 Evaluation und *Auditing* anhand von Qualitätskriterien; Rückfluss der Erkenntnisse aus der Praxis in theoretische Generalisierungen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Umsetzung

Folgende Gremien und Rollen könnten zur Umsetzung einer CSR-Kooperation eingerichtet werden:

- **Kooperationsverantwortliche Personen auf beiden Seiten:**
Personen, welche für die Einbeziehung aller für eine erfolgreiche Kooperation wichtigen MitarbeiterInnen in ihrer Organisation und die Veranlassung von Teilaktivitäten verantwortlich sind.
- **Umsetzungsbeteiligte auf beiden Seiten:**
Umsetzungsbeteiligte Personen, welche die Teilbereiche der Kooperation konkret (in Einzelaktivitäten oder als Projekte) umsetzen. Hier könnte auch die Verantwortung für die Einbettung der CSR-Kooperation in die jeweilige Organisation und für die Einhaltung der vereinbarten Teilziele der Kooperation liegen.
- **Steuerungsgremium:**
Ein Gremium, welches sich aus VerantwortungsträgerInnen (geschäftsführenden Personen) von beiden Seiten zusammensetzen und als oberste Entscheidungsinstanz fungieren könnte.
- **Action Learning und Qualitätssicherung:**
Ein Gremium, welches die Prozess-Schnittstelle für den Zufluss erarbeiteter Ergebnisse und den Rückfluss der Erkenntnisse bildet. Mitglieder könnten ProzessberaterInnen und von den Kooperationsverantwortlichen beauftragte Personen aus PPO und Drittsektororganisation sein.

Im Sinne einer gleichberechtigten Kooperation zwischen Drittem Sektor und PPO sollte das Prinzip der Parität zwischen den beiden AkteurInnengruppen angewendet werden, wobei im Sinne von Gender Mainstreaming auch auf geschlechtliche Parität zu achten ist.

Prozessberatung

Eine fortlaufende (externe) Prozessberatung wäre geeignet, den partnerschaftlichen, dialogischen und partizipativen Aufbau einer CSR-Kooperation von Beginn an aktiv zu unterstützen.

Konkrete Beratungsarten während der einzelnen Umsetzungsschritte könnten dabei sein:

- **Anbahnung** einer CSR-Kooperation:
 - ⇒ Impulsvorträge, Abhaltung von Ideen-Workshops zur gegenseitigen Präsentation der Erwartungen auf Drittsektororganisations- und PPO-Seite
- **Aushandlung** (Contracting):
 - ⇒ Workshops zum Abgleich gemeinsamer Zielvorstellungen, Definition der Rahmenbedingungen
 - ⇒ Zuteilung von Rollen und Funktionen sowie Festlegung der Zusammensetzung von Gremien
- **Einzelberatungen** und Einzelcoachings von verantwortlichen Personen der beteiligten Drittsektor- und PPO-PartnerInnen zum Aufbau und zur Festigung der Kooperation.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Entwicklungsmöglichkeiten für ein integratives Gesamtkonzept von CSR-Kooperationen

Die Etablierung gleichwertiger CSR-Beziehungen zwischen Drittsektororganisationen und PPOs ist eine Innovation im CSR-Prozess, deren Auswirkungen die beteiligten Organisationen und darüber hinaus den Dritten Sektor insgesamt nachhaltig stärken könnte. Auf Basis verschiedener Kooperationserfahrungen könnte daher, vor dem Hintergrund der generellen Zielsetzung der Stärkung von Organisationen des Dritten Sektors, ein integratives Gesamtkonzept generiert werden. Folgende Aspekte könnten darin enthalten sein:

- Erstellung und ethische Grundierung eines CSR-Konzeptleitbildes zur effektiven und effizienten Stärkung des Dritten Sektors im Spannungsfeld mit Organisationen des Ersten Sektors;
- Erstellung eines integrativen CSR-Managementkonzepts für intersektorale Kooperationen, damit Organisationen des Dritten Sektors ihre intersektoralen Partnerschaften mit Unternehmen des Ersten Sektors zur eigenen Stärkung steuern können;
- Nutzen- und Bedarfsfeststellung aus Sicht der Drittsektororganisationen in Bezug auf intersektorale Kooperation mit Organisationen des Ersten Sektors;
- Erstellung von *Good-Practice*-Fallbeispielen für Organisationen des Dritten Sektors, damit sie eine anschauliche Orientierung bei Anbahnungs- und Durchführungsaufgaben gegenüber Unternehmen des Ersten Sektors erhalten. Ziel ist es, riskante *Don'ts* zu vermeiden;
- Beschreibung von Steuerungsmodellen zur schrittweisen Annäherung von Systemen unterschiedlicher Herkunft, d.h. aus Erstem Sektor und Drittem Sektor;
- Erfassung der Dynamik von PPO- und Drittsektororganisations-Managementprozessen auf Personal- und Organisationsentwicklungsebene.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Endnoten

¹ vgl. KOM (2002) 347, Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung

² vgl. Pomper, F. (2003)

³ vgl. Pedler, M./M. Boydell/J. Burgoyne (1991); vgl. auch Forslin, J. & Thulestedt, B.-M. (1993)

⁴ vgl. Schüppel, J. (1995)

Verwendete / Weiterführende Literatur:

Forslin, J./B.-M. Thulestedt (1993). Lärande Organisation. Att utveckla kompetens tillsammans (Learning Organizations. Joint Development of Competences), Stockholm.

Pedler, M./M. Boydell/J. Burgoyne (1991). The Learning Company – A Strategy for Sustainable Development, London.

Pomper, F. (2003). Corporate Citizenship aus der Sicht sozialer Dienstleister. Projektbericht, Abteilung für Sozialpolitik, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien.

Schüppel, J. (1995). Organisationslernen und Wissensmanagement, in: H. Geissler (Hg.), Organisationslernen und Weiterbildung, Neuwied.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

Corporate Social Responsibility

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen an Politik, Interessensvertretungen und Organisationen des Dritten Sektors zur Verbesserung der Qualität der Arbeit im Dritten Sektor

Verfasst von: *Maria Anastasiadis & Tom Schmid (Sozialökonomische Forschungsstelle)*

Kurzfassung 75

Hintergründe 76

- Zwei Fragen aus aktuellem Anlass 76
- Zwei Perspektiven in der Entwicklung 77

Grundlagen 79

- Einblick: Beschäftigungsausmaß und -formen 79
- Charakteristikum I: Doppelte Emotionalität 80
- Charakteristikum II: Arbeitsrechtliche Spielräume 81
- Charakteristikum III: Ehrenamtliche Mitarbeit 84
- Ausblick: Integration des Regelungsbedarfs in die arbeitsrechtliche Gesetzgebung 88

Handlungsempfehlungen 91

- Übersicht 91
- Spezifische arbeits- und sozialrechtliche Problemlagen im Dritten Sektor 92
- Interessensvertretungen im Dritten Sektor 100
- Ehrenamtliche Tätigkeit 103
- Qualitätssicherung und Arbeitsrecht 109
- Anliegen auf EU-Ebene 112

Chancen und Grenzen 113

Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen 114

- Vertragstypen im Arbeits- und Sozialrecht 115
- ArbeitnehmerInnenschutz-Recht 120
- Abgeltungen 121
- Arbeitsverfassung 124
- Haftung 126

Endnoten 129

Weiterführende Literatur 134

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

Endnoten

Literaturhinweise

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektors

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Die Aussagen zur rechtlichen Situation beziehen sich auf den Stand Mai 2005

Kurzfassung

Das Spannungsfeld zwischen ‚Ökonomie und Mission‘, in dem sich der Dritte Sektor insgesamt und damit auch die Handlung ‚Arbeit‘ im Dritten Sektor bewegt, ist ein wesentliches Kennzeichen desselbigen. Zum einen sind es instabile, sich wandelnde Finanzierungsbedingungen der Organisationen, die sich in dieser Form weder im Ersten (Markt) noch im Zweiten (Staat) Sektor zeigen. Zum anderen sind Verantwortliche und MitarbeiterInnen in diesen Unternehmungen eher bereit, auf arbeitsrechtliche Standards zu verzichten bzw. Umgehungsstrategien zu wählen, um die Leistungen ihrer Organisation bzw. ihre Leistungen für die Gesellschaft anzubieten. Weiters eröffnen vorhandene arbeitsrechtliche Spielräume Möglichkeiten für individuelle Arrangements, die an der Grenze zwischen bezahlter Lohnarbeit und unbezahlter ehrenamtlicher Arbeit balancieren. Dieses Arbeiten zwischen ‚Ökonomie und Mission‘ hat im Dritten Sektor gewissermaßen Tradition. Es ist mehr als ein Kennzeichen. Es ist eine Stärke, die jedoch Gefahren für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen mit sich bringt.

Gerade in Anbetracht der Entdeckung des Dritten Sektors als ‚Beschäftigungsmarkt der Zukunft‘ ist es nicht nur aktuell, sondern auch notwendig, Überlegungen zur Qualität der Arbeit im Dritten Sektor anzustellen. Die Intention bei den hier vorliegenden Überlegungen war, potenzial- und interessenorientiert vorzugehen, um die Balance zwischen der Betrachtung des Gegebenen als Gefahr und als Stärke zu wahren. Voraussetzung dafür war die Einbeziehung der unterschiedlichen Perspektiven und das Anknüpfen an die vorhandenen organisationsindividuellen Regulierungskompetenzen. In einem Dialog zwischen Verantwortlichen aus den Organisationen, Interessensvertretungen und ArbeitsrechtsexpertInnen wurden Entwicklungsperspektiven formuliert, die eine Argumentationsgrundlage für die Verbesserung der Qualität der Arbeit im Dritten Sektor stellen.

Der folgende Text gibt die wesentlichen Resultate wieder. Er beinhaltet Hintergründe zur Ausgangslage und Zielstellung der Entwicklungen, eine grundlegende Einführung in die Beschäftigungssituation und in das Arbeiten zwischen ‚Ökonomie und Mission‘ sowie eine Darstellung relevanter Problemsituationen, die sich daraus ergeben (können). Anschließend werden Handlungsempfehlungen auf arbeitsrechtlicher Ebene formuliert. Diese stellen Möglichkeiten dar, denen aber auch Grenzen gesetzt sind, auf die abschließend eingegangen wird. An dieser Stelle möchten wir auch auf den Beitrag zur Finanzierungssituation in dieser Toolbox verweisen, denn so ganz unabhängig davon lassen sich weder die arbeitsrechtlichen Bestandsaufnahmen noch die Empfehlungen lesen. Weiters sind zur Einsicht und Übersicht wesentliche arbeitsrechtliche Grundlagen, die für die Argumentation unerlässlich sind, im Kapitel ‚Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen‘ skizziert.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Hintergründe

Zwei Fragen aus aktuellem Anlass

Der Dritte Sektor ist in den letzten Jahren in Europa als strategische Reserve der Arbeitsmarktpolitik entdeckt worden. Zahlreiche empirische und theoretische Arbeiten verweisen auf die arbeitsmarktpolitischen Potenziale dieses ‚Wirtschaftsbereiches zwischen Markt, Staat und Eigenarbeit‘. Charakteristisch für den Dritten Sektor, so wie wir ihn verstehen², ist jedoch seine Vielfalt. Darin existieren sozialökonomische Betriebe, die wirtschaftlich, aber nicht gewinnmaximierend handeln, ebenso wie Nonprofit-Organisationen. Im Dritten Sektor wird ein breites Tätigkeitsspektrum abgedeckt, das sich von Kultur, Sport und Freizeit über Soziales, Gesundheit und Religionsgemeinschaften bis hin zu Umwelt- und Tierschutz, Lokale Entwicklung und Wohnwesen und Interessensvertretungen und darüber hinaus erstreckt³. Diese Heterogenität ist zu berücksichtigen, und gerade wenn von den Arbeitsmarktpotenzialen die Rede ist, wird zu fragen sein, ob diese im gesamten Dritten Sektor vorhanden sind bzw. sein können.

Es ist aber auch einer zweiten Frage nachzugehen: nämlich, ob die im Dritten Sektor versprochenen bzw. zu erwartenden Arbeitsplätze auch den Anforderungen einer modernen Erwerbsgesellschaft gerecht werden. Angesichts der Krise der Arbeitsgesellschaft und der Legitimations- und Finanzierungskrise der Wohlfahrtsstaaten lässt sich in der seit den 1990ern vorangetriebenen arbeitsmarktpolitischen Karriere des Dritten Sektors eine transformierende und krisenneutralisierende Funktion vermuten⁴. Schlagworte wie ‚Hoffnungsträger‘⁵, ‚Organisator der Bürgerarbeit‘⁶ oder schlichtweg ‚Zukunft der Arbeit‘⁷ handeln den Dritten Sektor als Ausweg aus den genannten Krisen. Dahingehend gilt es zu prüfen, unter welchen Bedingungen hier gearbeitet wird. Handelt es sich um gesicherte, regulierte Arbeitsverhältnisse, oder um prekäre Beschäftigung an der Grenze zwischen Lohnarbeit und Ehrenamt?

In den Forschungsarbeiten aus dem Modul 1 der Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘⁸ erwies sich der titelgebende Bereich als beschäftigungsrelevant, und zwar – und das ist zu betonen – sowohl für entgeltliche als auch für unentgeltliche Beschäftigung. Die Relevanz der bezahlten Beschäftigung gilt nur für Teile des Dritten Sektors in Wien, insbesondere für die Branchen ‚Soziale Dienste‘ und ‚Lokale Entwicklung und Wohnwesen‘. Weiters wurde deutlich, dass sich Arbeit im Dritten Sektor in einem ‚Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Mission‘ bewegt, wie es Seibel⁹ formuliert. Das ‚Identifizieren mit der Sache‘ und das ‚Arbeiten im solidarischen Kollektiv‘ sind wesentliche Merkmale¹⁰. Mit dieser Motivation verbunden ist aber in vielen Organisationen des Dritten Sektors auch eine höhere Bereitschaft der MitarbeiterInnen, insbesondere der bezahlten, auf arbeitsrechtliche Standards zu verzichten, um das Fortbestehen der Initiative und der Dienstleistungen sicher zu stellen. Durch diese Bereitschaft werden auch die Grenzen zwischen bezahlter und ehrenamtlicher Arbeit brüchig. Grundlage dafür sind arbeitsrechtliche Spielräume, die individuelle Arrangements in den Arbeitsverhältnissen ermöglichen. Das weitgehende Fehlen von kollektivvertragfähigen Organisationen auf DienstgeberInnenseite verhindert überbetriebliche Regulierungen von Arbeitsbedingungen und damit verbundene adäquate Entlohnungsschemata¹¹. Diese Arrangements schrammen oft haarscharf am Arbeitsrecht vorbei.

Aber der Umsetzung arbeitsrechtlicher Vorgaben im Dritten Sektor sind auch deutlich Grenzen gesetzt, insbesondere in den kleinen Organisationen, die damit ähnliche Rahmenbedingungen aufweisen wie viele marktorientierte KMUs. Das liegt wesentlich darin begründet, dass die Höhe der Finanzierung der Leistungen in der Regel nicht von den Organisationen selbst festgeschrieben wird, sondern sie mit vorhandenen und größtenteils von anderen zur Verfügung gestellten Mitteln – Öffentliche Hand, Mitglieder, SpenderInnen, Sponsoren – auskommen müssen (siehe dazu den Beitrag ‚Finanzielle Situation und Strategien‘ in diesem Band). Der Spagat, der sich durch die finanzielle Situation öffnet, wird ansatzweise über arbeitsrechtliche Umgehungsstrategien

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Hintergründe

geschlossen, die zum Teil jenen in KMUs des marktorientierten Sektors gleichen (v.a. paternalistische Beziehungen zum/zur Firmeninhaber/in, die Verzichtbereitschaft erhöhen), zum Teil aber drittsektorspezifisch sind und Gefahren mit sich bringen. Langfristig betrachtet geht das zu Lasten der ArbeitgeberInnen, die so teilweise rechtswidrig bzw. in rechtlichen Grauräumen agieren (müssen), der ArbeitnehmerInnen, die nicht den vollen Schutz des Arbeitsrechts in Anspruch nehmen können, und nicht zuletzt ist davon auch die Qualität der Leistung betroffen. Daraus resultieren riskante Beschäftigungsverhältnisse, die an der hoffnungsvollen Zuschreibung, dass "die Zukunft der Arbeit im Dritten Sektor zu finden ist"¹², zweifeln lassen. Wenn jedoch die für den Dritten Sektor identifizierten arbeitsmarktpolitischen Potenziale, so wie sie sich auch tendenziell in Teilen des Dritten Sektors in Wien zeigen, genutzt werden sollen, bedarf es gemeinsam entwickelter Strategien zur Verbesserung der arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen.

Zwei Perspektiven in der Entwicklung

Die Entwicklung von arbeits- und sozialrechtlichen Reformvorschlägen bildet neben der Entwicklung von Strategien zur finanziellen Situation den zweiten Schwerpunkt der Arbeiten der SFS in der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘. In Analogie zu den Entwicklungsarbeiten zur finanziellen Situation (siehe dazu Beitrag ‚Finanzielle Situation und Strategien‘ in diesem Band), galt es auch hier im Sinne einer ‚gestaltenden Politik‘ potenzial- und interessenorientiert vorzugehen¹³. Im Kontext des Arbeits- und Sozialrechts bedeutete das, dass das Alltagshandeln der AkteurInnen im Dritten Sektor (ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen) der zentrale Ausgangspunkt war. Die Art des Arbeitens zwischen ‚Ökonomie und Mission‘ wird als wesentliches Charakteristikum für den Dritten Sektor angesehen, das es zu wahren galt.

Da jedoch damit Gefahren verbunden sind, wurde in einem ersten Schritt die aktuelle Rechtslage reflektiert, und es wurden damit verbundene Probleme für die AkteurInnen (ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen) identifiziert. Diese wissenschaftlich fundierten arbeits- und sozialrechtlichen Befunde¹⁴ wurden in einem zweiten Schritt zur Wahrnehmung der AkteurInnen rückgespielt. In einem inszenierten Dialog¹⁵ zwischen den strategischen, operativen und PilotpartnerInnen der Entwicklungspartnerschaft sowie den ExpertInnen wurde folgenden Fragen nachgegangen:

- Was können Organisationen des Dritten Sektors als ArbeitgeberInnen tun, um die Arbeitsbedingungen intern zu verbessern, den Potenzialen die Gefahr zu nehmen?
- Was brauchen sie dazu aus rechtlicher Sicht? Wo ist das Regelwerk hemmend, und welche Reformvorschläge sind dazu an Politik und Interessensvertretungen zu kommunizieren?

Der hohe Anteil informell und regulär beschäftigter Frauen in Teilen des Dritten Sektors erhöht die Bedeutung des Diskurses um Gleichstellung in den Entwicklungsfragen (Gender Mainstreaming). Ein weiterer wesentlicher Aspekt war die für den Dritten Sektor charakteristische ehrenamtliche Arbeit. So galt es, die arbeits- und sozialrechtlichen Rahmenbedingungen auch in Hinblick auf diese Form des Arbeitens zu reflektieren. Und um die Einbettung der Entwicklungen in den europäischen Diskurs zu gewährleisten, wurde zudem auf vorhandene und bevorstehende europäische Normensetzungen Bezug genommen (z.B. Bolkestein-Richtlinie).

Die aus diesem Dialog hervorgegangenen Argumente wurden abschließend zusammengeführt. Daraus wurden konkrete Handlungsoptionen für die Verantwortlichen aus Politik, Interessensvertretungen und Organisationen des Dritten Sektors formuliert. Im Anschluss an die nun folgende grundlegende Darstellung zur Ausgangslage sind die Resultate zusammengefasst. Vorweggenommen sei, dass wir uns in den Arbeiten in der

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

Hintergründe

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Hintergründe

Entwicklungspartnerschaft eindeutig davon distanziert haben, ein eigenes, speziell für den Dritten Sektor geltendes Arbeitsrecht zu begründen. Vielmehr zielen die Empfehlungen darauf ab, a) die identifizierten besonderen Regulierungsbedarfe in die arbeitsrechtliche Gesetzgebung zu integrieren und b) dabei an die organisationsindividuellen Regulierungskompetenzen der AkteurlInnen (ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen) anzuknüpfen. So wird gleichzeitig die Verbindungslinie zu den Entwicklungsschwerpunkten des HRM und des QM gezogen (siehe dazu die Beiträge ‚Qualitätsentwicklung‘ und ‚Human Resources Management‘ in diesem Band). Betonen möchten wir an dieser Stelle auch, dass bei der Weiterführung und Umsetzung eines solchen Vorhabens stets die finanzielle Situation der Organisationen mitgedacht werden muss. Insofern ist dieser Beitrag nicht getrennt vom Beitrag zur finanziellen Situation zu lesen (siehe dazu Beitrag ‚Finanzielle Situation und Strategien‘).

Die spezifische Situation der hier behandelten Organisationen erfordert, im arbeitsrechtlichen Diskurs nicht nur die besonderen Probleme des Dritten Sektors zu berücksichtigen, sondern bei vielen Organisationen aufgrund ihrer Betriebsgröße auch jene Bedingungen und damit Erfahrungen zu reflektieren, die marktorientierte KMUs in arbeitsrechtlichen Fragen haben. Denn in einigen Fragen sind kleine Organisationen des Dritten Sektors kleineren KMUs ähnlicher als großen, etablierten Organisationen des eigenen Sektors (z.B. in der relativen Schwäche der betrieblichen Interessensvertretung); in anderen Fragen unterscheiden sich alle Drittsektorbetriebe wesentlich von allen marktorientierten Betrieben (z.B. ‚Arbeit mit Mission‘). Die Diskussion um die Qualität der Arbeit im Dritten Sektor ist daher entsprechend differenziert zu führen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

Hintergründe

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

In den folgenden Ausführungen findet sich eine grundlegende Darstellung der Beschäftigungssituation im Dritten Sektor in Wien. Ausgehend von einem Einblick in Beschäftigungsausmaß und -formen werden arbeitsrechtliche Problemzonen benannt, die sich aus den folgenden drei Charakteristika des Dritten Sektors ergeben: a) der ‚doppelten Emotionalität‘, b) den ‚arbeitsrechtlichen Spielräumen‘ und c) den ‚rechtlichen Defiziten in der ehrenamtlichen Arbeit‘. In diesem Beitrag kann nur verkürzt auf diese arbeitsrechtlichen Spezifika des Dritten Sektors eingegangen werden. Daher möchten wir zum einen auf die verwendete Literatur verweisen, die eine Grundlage für eine vertiefende Auseinandersetzung bietet. Zum anderen befindet sich am Ende dieses Beitrags eine Zusammenstellung der hier relevanten arbeitsrechtlichen Bestimmungen, die einen Überblick über die behandelte Rechtsmaterie gewährt (siehe das Kapitel ‚Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen‘ in diesem Beitrag). Trotz der Kürze wird in den Ausführungen deutlich, dass ein konkreter ‚besonderer‘ Regelungsbedarf gegeben ist. Dahingehend wird abzuwägen sein, wie diese strukturbedingte Notwendigkeit in die arbeitsrechtliche Gesetzgebung integrierbar ist. Am Ende dieses Kapitels finden sich erste grundlegende Überlegungen dazu, die in den anschließenden Handlungsempfehlungen konkretisiert werden.

Einblick: Beschäftigungsausmaß und -formen

Der Dritte Sektor zeigt sich als durchwegs beschäftigungsrelevant, und zwar - und das ist entscheidend – sowohl für entgeltliche als auch für unentgeltliche/ehrenamtliche Betätigungen. Von den ca. 50.000 in Wien im Dritten Sektor Tätigen sind mehr als 16.000 Personen angestellt (Geschäftsführung und Mitarbeit) – zwei Drittel dieser 50.000 engagieren sich allerdings auf ehrenamtlicher Basis (exklusive Vorstands- und Leitungsorgane)¹⁶. In Bezug auf die erste Frage – ob die es die vielfach georteten Arbeitsmarktpotenziale im gesamten Dritten Sektor gibt/geben kann – kann festgehalten werden, dass diese Potenziale nur in Teilen des Dritten Sektors in Wien existieren. 50% der befragten Wiener Organisationen haben nur ein bis zwei bezahlt angestellte MitarbeiterInnen, und nur 12% der Organisationen beschäftigen fast 90% aller bezahlt Angestellten. Vor allem die Branchen ‚Soziale Dienste‘ (47,6%) und ‚Lokale Entwicklung und Wohnwesen‘ (44,1%) arbeiten mit zehn und mehr entgeltlich Beschäftigten. Demgegenüber arbeiten die Branchen ‚Sport‘ und ‚Freizeit‘ am wenigsten mit bezahlten Kräften und stützen sich intensiv auf Ehrenamtlichkeit: Der Anteil der Organisationen, die ohne bezahlte MitarbeiterInnen arbeiten, beträgt in der Branche ‚Sport‘ 75,9% und im Bereich ‚Freizeit‘ 51,7%¹⁷.

Beschäftigung im Dritten Sektor ist zudem geschlechtsspezifisch differenziert. Mit einem durchschnittlichen Anteil von 69,7% weiblichen Beschäftigten kann von einem ausgesprochenen Frauensektor gesprochen werden. Bei einer näheren Betrachtung zeigen sich aber auch deutliche Unterschiede nach Branchenzugehörigkeit der Organisation. Am häufigsten sind Frauen in den Branchen ‚Religion‘ und ‚Freizeit‘ beschäftigt; demgegenüber ist beispielsweise der Bereich ‚Sport‘ Männersache¹⁸. Zudem kennt der Dritte Sektor ebenso wie die anderen Wirtschaftssektoren die ‚gläserne Decke‘: Der Anteil von Frauen auf Ebene der Geschäftsführung beträgt im Dritten Sektor – im Vergleich zur Gesamtzahl der hier beschäftigten Frauen bescheidene – 43,8%. Im Vergleich zur Frauenquote in den Leitungsebenen der gesamten Wirtschaft ist diese Zahl hingegen durchaus beachtlich. Im Jahresschnitt 2000 waren ca. 28% der österreichischen Führungskräfte im Ersten (Markt) und Zweiten (Staat) Sektor weiblich¹⁹.

Atypische Beschäftigung²⁰ ist insgesamt auch für den Dritten Sektor in Wien relevant, wenn sie sich auch etwas anders als beispielsweise im Ersten Sektor zeigt. So sind 25% aller im Dritten Sektor in Wien tätigen Frauen teilzeitbeschäftigt, und vergleichsweise viele Männer (13%) befinden sich hier in einer geringfügigen Anstellung²¹. Der Dritte Sektor eignet sich demnach sehr gut als Zuverdienstbereich, sowohl für Männer

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

Grundlagen

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

als auch für Frauen. Allerdings bieten gerade atypische Beschäftigungsformen weniger Schutz und erzeugen eine höhere ökonomische Abhängigkeit von anderen Einkommen oder (familiären bzw. öffentlichen) Transferleistungen. Es handelt sich hier also um Beschäftigungsformen, die dem Kriterium der Existenzsicherung weitestgehend nicht entsprechen. Aus der Perspektive der Organisationen wird zur Aufrechterhaltung einer möglichst hohen Flexibilität atypischen Vertragsformen oft der Vorzug gegeben. Es ist dabei nicht unbedingt die Höhe des Organisationsbudgets entscheidend: Diese Entscheidung hängt wesentlich von mittel- und längerfristig finanziellen Unsicherheiten ab (siehe dazu insbesondere den Beitrag ‚Finanzielle Situation und Strategien‘ in diesem Band). Die labile Lage in Hinblick auf finanzielle Mittel, die sich gleichermaßen aus den förderpolitischen Bestimmungen und aus der Erfüllung von Leistungsverträgen ergibt, macht Anstellungsverhältnisse im Dritten Sektor riskant und zudem oft relativ schlecht bezahlt. Die Geschäftsführerin einer befragten Organisation kommentiert die Situation wie folgt: "Ich als Geschäftsführerin kann ja nix garantieren, ich kann mit ihr [der Arbeitnehmerin] keinen 5 Jahresvertrag [sic] machen, wenn ich nicht weiß [,] wie nächstes Jahr meine Subvention ausschaut. Garantiert ist gar nix" (16:50)²². Das Zuwenig und/oder die Unsicherheit betreffend infrastruktureller Mittel wird vielfach über die Handlungspraxis der AkteurInnen (ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen) kompensiert, was zu beträchtlichen Konsequenzen aus arbeitsrechtlicher Perspektive führt.

Charakteristikum I: Doppelte Emotionalität

Aus Gesprächen mit den AkteurInnen des Dritten Sektors in Wien²³ wurde deutlich, dass sich Arbeit hier durch eine ‚doppelte Emotionalität‘²⁴ kennzeichnet:

- Die ‚**Identifikation mit der Sache und der Organisation**‘ ist ein wesentliches Motiv für die vorhandene Engagementbereitschaft der MitarbeiterInnen im Dritten Sektor in Wien (individuelle Dimension).
- Das ‚**solidarische Zusammenarbeiten**‘ und die flach gelebten Hierarchien sind kennzeichnend für die ‚gelungene‘ Kommunikation in Organisationen des Dritten Sektors – das Aushandeln des Was, Wie, Wer, Wann, Wo (kollektive Dimension).

Was die ‚individuelle Dimension‘ betrifft, so wird Arbeiten im Dritten Sektor nicht zuletzt aufgrund seines ‚Gemeinnützigkeitswertes‘ als sinnstiftend erlebt: "Da ist sicherlich Idealismus ein großes Motiv [,] für etwas zu arbeiten, wo man glaubt, damit was bewegen zu können und wo nicht nur der Profit im Vordergrund steht, sondern auch die persönliche Verwirklichung" (22:17)²⁵. Mit dieser Motivation verbunden ist auch eine höhere Bereitschaft der MitarbeiterInnen, insbesondere der bezahlten, zugunsten der Erhaltung der innerbetrieblichen Solidarität wie der Einrichtung insgesamt auf in anderen Beschäftigungsbereichen selbstverständliche Standards zu verzichten, wodurch auch die Grenzen zur ehrenamtlichen Tätigkeit verschwimmen. Der Begriff ‚Mission‘ macht diese Engagementbereitschaft im Kontext ökonomischer Handlungen deutlich. Seibel (2002) stellt fest, dass jede Drittsektororganisation in einem ‚Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Mission‘ steht. Im Glauben, einer besonderen Zweckbestimmung zu folgen, werden im Organisationskontext kollektiv Ressourcen mobilisiert und gemäß dem ökonomischen Prinzip eingesetzt: "Entweder es wird mit einem Minimum von Mitteln ein festgesetztes Ergebnis erreicht, oder ein bestmögliches Ergebnis wird mit den verfügbar gegebenen Mitteln erreicht"²⁶. Schlussfolgernd ist erkennbar, dass die Identifikation mit der Sache und der Initiative eine wesentlich Stütze für den Dritten Sektor ist.

Ein weiteres zentrales Kennzeichen für die Qualität der Arbeit im Dritten Sektor sind die flachen Hierarchien und ein weitgehend – oftmals idealisierter – basisdemokratischer Umgang in der Organisation (z.B. kleine Organisationen mit ‚leiterInnenlosen Leitungsteams‘): "Das ist nicht wie bei einem normalen Arbeitsplatz" (25:7); "Wir arbei-

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

Grundlagen

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

ten alle zusammen. Es ist ein gemeinsames Miteinander" (26:9)²⁷. Diese Merkmale stehen für die zweite, kollektive Dimension, und sie zählen bei einigen befragten Organisationen in Wien zum internen Organisationsleitbild. Sie sind bezeichnend für eigenverantwortliches Handeln, für Freiräume in der Durchführung, für soziale Kompetenz, aber auch für das Verschwimmen der Zuständigkeiten und der Aufgabenbereiche sowie für langwierige Entscheidungsprozesse. Im Arbeiten im Dritten Sektor versinnbildlicht sich so ein alternatives Arbeitsverständnis, das ‚lebensstilisierende Züge‘²⁸ annimmt. Deutlich wird, dass aus einer eigentlich rechtlichen Beziehung eine emotionale erwächst – oder, wie es Behrens (2003), ausdrückt, "das Angestelltenverhältnis wird als Beziehung oder Partnerschaft deklariert", wobei auch diese zweite, kollektive Dimension ressourcenbildend respektive kompensierend wirkt.

Die Konsequenzen, die sich aus dieser ‚doppelten Emotionalität‘ – der Identifikation mit der Sache und dem Willen zur Erhaltung des solidarischen Kollektivs – ergeben, lassen sich gemäß den Ergebnissen der Studie²⁹ wie folgt zusammenfassen:

- AkteurInnen in den interviewten Organisationen verzichten auf arbeitsrechtlich geregelte Grundsätze, beispielsweise auf die Abgeltung von Überstunden, denn diese können (z.T. aufgrund der spezifischen Förderverträge) nur in Zeit, nicht aber in Geld abgegolten werden – was wiederum aufgrund mangelnder Personalressourcen nur schwer in Anspruch genommen werden kann.
- In besonderen Fällen kommt es sogar zu Lohnverzicht, Privatkapitalinvestitionen und zur Aufnahme von Privatdarlehen bzw. zur Absicherung der Organisation durch persönlich gezeichnete Wechsel.
- Viele MitarbeiterInnen sind bereit, aufgrund unzureichender Arbeitsplatzinfrastruktur in der Arbeitszeit nicht zu erbringende Tätigkeiten an den Wochenenden zu Hause unter Einbringung privater Mittel zu verrichten.
- MitarbeiterInnen investieren in selbstfinanzierte und selbstorganisierte Zusatzausbildungen.
- MitarbeiterInnen leisten Innovationsbeiträge in dem Wissen, dass die dafür aufgebrauchten Arbeitszeiten nicht abgegolten werden.
- MitarbeiterInnen übernehmen Zusatzaufgaben, die nicht zu ihrem Aufgabenbereich zählen.

Im ArbeitgeberInnen-ArbeitnehmerInnen-Gefüge des Dritten Sektors zeigen sich gegenseitige Abhängigkeiten, die sich insbesondere in der Labilität der finanziellen Lage der Organisationen gründen (siehe dazu insbesondere Beitrag ‚Finanzielle Situation und Strategien‘). Die ‚doppelte Emotionalität‘ ist zum einen eine Stärke für die Organisationen und für die Sicherstellung ihrer Dienstleistungen. In ihr existiert ein hohes Maß an Selbstbestimmung und Orientierung der Arbeit an den Anforderungen des Arbeitsgegenstandes. Zum anderen resultieren daraus prekäre Überschreitungen arbeitsrechtlicher Standards. Auch hier handelt es sich um teilweise drittsektorspezifische und teilweise KMU-spezifische Umgehungen von bestehenden arbeitsrechtlichen Strukturen.

Charakteristikum II: Arbeitsrechtliche Spielräume

Die identifizierte arbeitsrechtliche Situation im Dritten Sektor kann als ein Resultat der historischen Entwicklung des Dritten Sektors zwischen den Polen Markt, Staat & Eigenarbeit angesehen werden (siehe dazu den Beitrag ‚Finanzielle Situation und Strategien‘ in diesem Band, insbesondere das Kapitel ‚Grundlagen‘). Dem Dritten Sektor wird aufgrund seiner ‚Zwischenstellung‘ einerseits ein Mehr an Vertrauen und Eigenverantwortung in der Regelung dieser Belange zugemessen. Andererseits wird die Handhabung arbeitsrechtlicher Vorgaben hier auch wesentlich durch die Öffentliche Hand – ein relevanter Finanzierungspartner – mitbestimmt. Resultate dieser Zwischenstellung sind:

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

Grundlagen

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

- In weiten Bereichen des Dritten Sektors gibt es keine (oder erst sehr kurz) kollektiv vertragsfähige Vereinigungen der DienstgeberInnen, während auf der DienstnehmerInnenseite durch Arbeiterkammer und Gewerkschaften auch im Dritten Sektor bereits sehr lange KV-fähige Vereinigungen bestehen. Damit fehlen hier weitgehend Voraussetzungen für die Entwicklung von Kollektivverträgen (siehe das Kapitel ‚Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen‘ in diesem Beitrag). Wo es keinen KV gibt, können einzig über das Instrument des Mindestlohntarifs, der auf Antrag einer Dienstnehmerorganisation durch das Einigungsamt gesetzt werden kann, minimale³⁰ Regulierungen der Dienstverhältnisse durchgesetzt werden. Dieser Mangel bedingt für den Dritten Sektor auch dort, wo in den letzten Jahren KV-fähige Vereinigungen auch auf DienstgeberInnenseite entstanden sind, eine langsame und mühsame Entwicklung kollektivrechtlicher Absicherung der Arbeitsbedingungen, wie es beispielsweise beim BAGS-Kollektivvertrag der Fall war³¹. Dieser ist nach mehr als 10-jähriger Verhandlung im Jahr 2004 endlich in Kraft getreten und muss nun in den betroffenen Organisationen der Sozialwirtschaft (mehr oder weniger mühsam) umgesetzt werden.
- Vor diesen Hintergründen ist im Dritten Sektor offensichtlich aus einer Improvisationsnotwendigkeit eine Improvisationstugend erwachsen. Man stützt sich in betrieblichen Regulierungen (Betriebsvereinbarungen, Einzelverträge) auf vorhandene Entlohnungsschemata aus anderen Bereichen (z.B. öffentlicher Dienst oder AMS). Diese werden aufgrund betrieblicher Initiativen entlehnt oder werden von FördergeberInnen verlangt – auch wenn sie für die tatsächlich geleistete Tätigkeit nicht adäquat sind (z.B. höhere Gehaltseinstufung nur mit akademischer Ausbildung in denjenigen Schemata, die dem öffentlichen Dienst folgen bzw. Einstufung nach Alter ohne Berücksichtigung des Ausbildungsabschlusses im AMS-Schema). Wenn daher beispielsweise ein/e Assistent/in der Geschäftsführung in einer Organisation des Dritten Sektors ohne akademische Ausbildung in vergleichbarer Funktion steht wie ein/e Assistent/in im öffentlichen Dienst mit akademischer Ausbildung, bekommt er/sie weniger bezahlt, wenn der Betrieb dem Schema des öffentlichen Dienstes folgt³². Überdies werden im Gehaltsschema des öffentlichen Dienstes - und damit auch in jenen Drittsektorbetrieben, die diesem Schema folgen – neuere Ausbildungsabschlüsse wie Mag. (FH) oder Bachelor nicht als A-wertig eingestuft. Gerade die für den Dritten Sektor typischen Zusatzausbildungen in den Bereichen Mediation, Öffentlichkeitsarbeit, Management, Krisenkommunikation etc. finden in manchen Lohnschemata ebenfalls keine ausreichende Berücksichtigung. Das Gleiche gilt für Vordienstzeiten, die oft nicht anerkannt werden³³. Dahingehend ist der Dritte Sektor jedoch differenziert zu betrachten. So sind die Einkommen in jenen Bereichen des Dritten Sektors, die einen geringen Förderanteil haben (z.B. Sport) kaum reguliert – in der Wohnungswirtschaft (Genossenschaften) besteht demgegenüber seit jeher die Kollektivvertragsfähigkeit und dementsprechend auch eine klare Regelung.
- Arbeits- und sozialrechtliche Spielräume sind auch auf Arbeitsvertragsebene gegeben. Neben schriftlichen, mündlichen oder gar nur konkludent abgeschlossenen Arbeitsverträgen, die durch Dienstzettel verbindlich dokumentiert werden müssen (siehe AVRAG, § 2) sind informelle Absprachen, so genannte *gentleman agreements*, zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen im Dritten Sektor gängig. Diese sind oft nicht vollständig arbeitsrechtskonform und werden ebenso oft nicht eigens dokumentiert. Weiters sind auch im Dritten Sektor so genannte ‚freie Betriebsvereinbarungen‘ – das sind Betriebsvereinbarungen, die Angelegenheiten regeln, die nicht in den §§ 96 und 97 ArbVG erfasst sind – keine Seltenheit (siehe das Kapitel ‚Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen‘ in diesem Beitrag). Arbeitsrechtliche Spielräume eröffnen (auch) hier Möglichkeiten für individuelle Arrangements an der Nahtstelle zwischen voll entlohnter und (teilweise) unentgeltlicher Arbeit³⁴. Arbeitsrechtliche Standards, wie sie sich insbesondere im Arbeitnehmer-

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

Grundlagen

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

Innenschutzgesetz oder im Arbeitszeitrecht finden, werden vor allem im Bereich prekärer Beschäftigungsverhältnisse (Werkvertrag, Freier Dienstvertrag, ehrenamtliche Tätigkeit) umgehbar (z.B. Arbeitszeiten; siehe das Kapitel ‚Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen‘ in diesem Beitrag). Überdies wird oft übersehen, dass auch geringfügige Beschäftigungsverhältnisse dem Arbeitsrecht in vollem Ausmaß unterliegen.

- Im Dritten Sektor wird ungefähr im gleichen Maße ehrenamtlich wie bezahlt gearbeitet. Das bedeutet, dass sehr viel von diesem ehrenamtlichen Engagement abhängt. Die Grenzen zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit werden fließend³⁵. ‚Ehrenamtliche‘ Zusatzleistungen, die am Wochenende erbracht werden, sind grundsätzlich nicht den arbeitsrechtlichen Bestimmungen unterworfen³⁶, obwohl dies zumindest strittig ist (z.B. Geltungsbereich des Arbeitszeitgesetzes), wenn ehrenamtlich dieselbe Tätigkeit im selben Betrieb ausgeübt wird wie beruflich. Da die Rechtslage im Bereich des Ehrenamtes insgesamt defizitär ist, wird im nächsten Unterkapitel darauf eigens eingegangen.
- Was die atypische Beschäftigung betrifft, die auch für ArbeitgeberInnen des Dritten Sektors zusehends attraktiver wird, so weist das Arbeitsrecht insgesamt Mängel auf. Die Tatsache, dass das Arbeitsrecht für einige Formen atypischer Beschäftigung (Freie Dienstverträge, Werkverträge) grundsätzlich nicht oder nur in manchen Bereichen zur Anwendung kommt bzw. die Anwendung arbeitsrechtlicher Bestimmungen durch die DienstnehmerInnen individuell eingeklagt werden müsste, führt zu erheblichen Schutzdefiziten. Bei Freien DienstnehmerInnen und WerkvertragsnehmerInnen haben beispielsweise kollektivrechtliche Bestimmungen (KV, Betriebsvereinbarung, Mindestlohntarif) keine Gültigkeit. Auch entfällt bei ihnen die Entgeltfortzahlung im Falle von Krankheit oder Urlaub³⁷, es gibt keinen Kündigungsschutz, die Grenzen des Arbeitszeitgesetzes gelten nicht etc³⁸. Allerdings ist zu beachten, dass auch im Arbeitsrecht der faktische Inhalt des Arbeitsvertrags gilt und nicht dessen Namen. Denn oft werden materiellrechtliche Arbeitsverträge formal als Freie Dienstverträge (ebenfalls ein Dauerschuldverhältnis) oder gar als Werkverträge (ein Zielschuldverhältnis) bezeichnet. In diesen Fällen obliegt es allein den DienstnehmerInnen, durch eine arbeits- und sozialgerichtliche Entscheidung eine Klärung herbeiführen zu lassen, ob das Arbeitsrecht gilt oder nicht – ein Weg, der (nicht nur im Dritten Sektor) während eines aufrechten Dienstverhältnisses faktisch nicht beschritten wird. Allerdings sind begründete Ansprüche aus einem (faktischen) Dienstverhältnis auch nach dessen Ende drei Jahre lang rückwirkend einklagbar – ein Recht, das von den betroffenen DienstnehmerInnen oft wegen mangelhafter Rechtskenntnis nicht wahrgenommen wird.

Zurückkommend auf die Zwischenstellung des Dritten Sektors zwischen Staat, Markt und Eigenarbeit lässt sich insgesamt feststellen, dass der Umsetzung arbeitsrechtlicher Vorgaben im Dritten Sektor aufgrund der finanziellen Situation auch deutlich Grenzen gesetzt sind. Diese Situation gibt es nicht nur im Dritten Sektor, aber der betriebliche Umgang mit diesem Problem ist hier oft, ein besonderer, weil sich hier DienstnehmerInnen und DienstgeberInnen in dem Ziel einig sind, dass der der Erfüllung ihrer ‚Mission‘ mehr Bedeutung zukommt als der völligen Ausfinanzierung der dafür notwendigen Tätigkeiten. Schwierigkeiten, die sich aus der finanziellen Situation der Drittsektororganisationen ergeben, werden zum Teil über arbeitsrechtliche Umgehungsstrategien bewältigt, was zu rechtlich zumindest kritischen Entscheidungen der ArbeitgeberInnen führen kann und insgesamt zu Lasten des Schutzes der MitarbeiterInnen geht. Es ist also auch hier die Frage nach der Stärkung der finanziellen Basis für den Dritten Sektor voranzustellen, die, wie im Beitrag ‚Finanzielle Situation und Strategien‘ in diesem Band empfohlen, von Politik, Interessensvertretungen und Organisationen des Dritten Sektors gemeinsam, dialogisch, zu beantworten ist.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

Grundlagen

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Charakteristikum III: Ehrenamtliche Mitarbeit

Ein ganz wesentliches Charakteristikum, das den Dritten Sektor von den anderen wirtschaftlichen Bereichen unterscheidet, ist der hohe Anteil an ehrenamtlich erbrachten Dienstleistungen (siehe dazu auch das Kapitel ‚Einblick: Beschäftigungsausmaß und -formen‘ in diesem Beitrag). Dabei meinen wir hier insbesondere die Mitarbeit außerhalb von ehrenamtlichen Leitungs- und Geschäftsführungstätigkeiten in Vereinsvorständen, und darauf konzentrieren wir uns auch in den folgenden Ausführungen. Ohne ehrenamtliche Mitarbeit würden viele Organisationen ihre Aufgaben entweder aus inhaltlichen Gründen überhaupt nicht (dabei ist vor allem die Schnittstelle zwischen ‚Selbsthilfe‘ und ‚Organisationshilfe‘ zu beachten) oder nicht ausreichend kostengünstig anbieten könnten. "Trotz der enormen Wichtigkeit dieser Arbeitskräfte zeigt sich allerdings bei Betrachtung ihrer rechtlichen Situation – vor allem im Vergleich mit den KollegInnen auf Arbeitsvertragsbasis – ein eklatant hohes Maß an fehlender rechtlicher Absicherung.³⁹"

Definition und Kriterien

Vorweg ist anzumerken, dass für die ehrenamtliche Mitarbeit eine eigene arbeitsrechtliche Legaldefinition fehlt. Wir nehmen daher auf eine in der Fachliteratur gängige Definition Bezug:

- ⇒ Ehrenamtliche Arbeit findet unbezahlt statt und ist auf die Gemeinschaft ausgerichtet. Diese Unbezahltheit schließt auch geldäquivalente Gegenleistungen aus. Gerechtfertigter Kostenersatz ist davon ausgenommen. Ehrenamtlich tätige Personen arbeiten in einer Organisation ohne staatliche Verpflichtung und sie üben die Tätigkeit auch nicht in einer Verpflichtung im Rahmen einer Aus- und Weiterbildung aus. Innerhalb einer Organisation kann von derselben Person die gleiche Arbeit nicht zugleich bezahlt geleistet werden⁴⁰.

Ausgehend von dieser Definition lässt sich Ehrenamtlichkeit durch zwei Hauptkriterien von anderen Formen der Arbeit – zumindest formal – abgrenzen: a) die ‚Unentgeltlichkeit‘ und b) die ‚institutionelle Realität‘. In der Praxis sind die Grenzen jedoch oft fließend.

Kriterium I: Unentgeltlichkeit

Das Kriterium der Unentgeltlichkeit grenzt die ehrenamtliche Arbeit von allen Formen der bezahlten Arbeit (Vollzeit und atypische Beschäftigung) ab. Überschneidungen zeigen sich darin, dass es für ehrenamtliche Arbeit in der Regel Aufwandsentschädigungen gibt und dass ehrenamtliche Tätigkeiten teilweise nicht als einzige Beschäftigung, sondern neben anderen (entgelteten) Beschäftigungsverhältnissen erbracht werden. Grundsätzlich muss in diesem Zusammenhang zwischen zwei Formen differenziert werden, die unterschiedliche Fragen aufwerfen bzw. Probleme beinhalten: a) ehrenamtliche Tätigkeit und Arbeitsverhältnis bei derselben Institution und b) ehrenamtliche Tätigkeit neben einem sonstigen Arbeitsverhältnis. Für beide gilt, dass eine absolute Unvereinbarkeit des Arbeitsvertrags mit anderen Rechtsverhältnissen nicht anzunehmen ist⁴¹. Die Möglichkeit zur Vereinbarung paralleler Beschäftigungsverhältnisse steht im Sinne der Vertragsfreiheit grundsätzlich offen.

Allerdings werden bei gleichzeitigem Vorliegen von Beschäftigung auf ehrenamtlicher und arbeitsvertraglicher Basis zum/r selben Arbeitgeber/in besonders strenge Maßstäbe an die Unabhängigkeit der beiden Tätigkeiten voneinander zu stellen sein. Durch die Vereinbarung ehrenamtlicher Tätigkeit darf keinesfalls der arbeitsrechtliche Schutz umgangen werden⁴². Als Indiz für eine versteckte Ausdehnung des Arbeitsvertragsverhältnisses kann etwa die Deckungsgleichheit der Tätigkeitseinhalte herangezogen werden. Die rechtliche Zuordnung erfolgt aufgrund des gelebten Vertrages:

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

Sind Ehrenamt und sonstige Beschäftigung nicht klar zu trennen, so liegt ein einheitliches Arbeitsvertragsverhältnis mit den entsprechenden Rechtsfolgen beim Entgelt, bei der Arbeitszeitgestaltung etc. vor. Aber auch wenn zulässigerweise tatsächlich ehrenamtliche Tätigkeit neben dem Arbeitsvertrag erbracht wird, ist von einer Gesamtbetrachtungsweise auszugehen, wenn etwa in Fragen des ArbeitnehmerInnenschutzes die Gesamtbelastung von Tätigkeiten relevant wird (siehe das Kapitel 'Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen' in diesem Beitrag).

Werden ehrenamtliche und arbeitsvertragliche Tätigkeit hingegen bei verschiedenen Unternehmen ausgeübt, so sind vor allem ‚Konkurrenzverbote‘ zu beachten. Zum einen können in Arbeitsverträgen oder Kollektivverträgen geregelte Verbote von Nebenbeschäftigungen sehr umfassend ausgestaltet sein und auf die ungeteilte Bereitstellung der ganzen Arbeitskraft abzielen, so dass nur nach vorheriger Genehmigung Nebenbeschäftigungen ausgeübt werden dürfen. Solche Regelungen erfassen grundsätzlich auch unentgeltliche Beschäftigungen⁴³. Zuwiderhandeln kann mit festgelegten Strafen (Verweisen etc.) geahndet werden; darüber hinaus kann es auch als Verwirklichung von Entlassungstatbeständen betrachtet werden (Vertrauensunwürdigkeit, beharrliche Pflichtverletzung). Insbesondere im öffentlichen Dienst sind alle Nebenbeschäftigungen prinzipiell meldepflichtig, was nach enger Auslegung auch für ehrenamtliche Beschäftigung gelten müsste. Die ehrenamtliche Tätigkeit kann auch in direkter inhaltlicher Konkurrenz zur arbeitsvertraglichen Tätigkeit, d.h. des Tätigkeitskreises des Unternehmens stehen (z.B. im Bereich von Beratungsleistungen). Gerade die Unentgeltlichkeit der erbrachten Leistungen im Rahmen ehrenamtlicher Tätigkeit könnte zu einem Wechsel der KlientInnen der bezahlenden ArbeitgeberInnen führen.

Bei ehrenamtlicher Tätigkeit im selben oder fachverwandten Bereich wie dem des bezahlenden Arbeitgebers/der bezahlenden Arbeitgeberin muss daher von der Zulässigkeit vertraglicher Klauseln im Arbeitsvertrag ausgegangen werden, die eine Genehmigung durch den/die Arbeitgeber/in bzw. eine Information des-/derselben bei derartiger Tätigkeit vorsehen. Selbst wenn vertraglich keine Einschränkungen vereinbart sind, ist noch der oben bereits angeführte Entlassungstatbestand der Vertrauensunwürdigkeit zu beachten⁴⁴. Fraglich ist, ob mit der Übertragung ehrenamtlicher Tätigkeiten gewisse andere Tätigkeiten aufgrund von Interessenkollisionen oder sonstigen Inkompatibilitäten von vornherein unterbleiben müssen bzw. ob derartige Unvereinbarkeitsregeln vertraglich festgelegt werden müssen. In diesem Zusammenhang sei lediglich darauf hingewiesen, dass eine sachgerechte Lösung nur unter Abwägung der gegenseitigen Interessenslagen erfolgen kann. Entsprechende Vereinbarungen sind an den Wertungen des § 879 ABGB zu messen, wobei in besonderem Maße die altruistische Einstellung des/der Ehrenamtlichen zu berücksichtigen ist.

Ein weiterer Aspekt der Unentgeltlichkeit sind Aufwandsentschädigungen. Idealerweise stellen ehrenamtlich Mitarbeitende ihre Arbeitskraft zur Verfügung, ohne dafür Gegenleistungen (finanzieller Natur im weitesten Sinne) zu verlangen. Unentgeltlichkeit ist daher zum einen jedenfalls dann gegeben, wenn den ehrenamtlichen MitarbeiterInnen tatsächlich überhaupt keine Vergütung in materieller Form zukommt, sei es in Form von Geld oder sonstigen Begünstigungen bei der Inanspruchnahme von mit der ehrenamtlichen Tätigkeit verbundenen Leistungen (verbilligte Einkäufe, Eintritte bei Veranstaltungen, Kursbesuche usw.).

In Anlehnung an steuerrechtliche Grundsätze bei der Behandlung ‚sonstiger Entgelte bzw. Einkünfte‘ bei Vereinsmitgliedern könnte Ehrenamtlichkeit aber wohl auch nicht ausgeschlossen werden, wenn lediglich die Aufwendungen, die im Namen oder zugunsten der Organisation getätigt werden, vergütet werden. Im Allgemeinen handelt es sich dabei um so genannten echten Aufwandsersatz, wie etwa den Ersatz von Fahrtkosten⁴⁵. Kann dem ‚Zufluss‘ tatsächlicher Aufwand gegenübergestellt werden, so

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

Grundlagen

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

ist von Unentgeltlichkeit auszugehen (Auszahlung von Kilometergeld für eine Fahrt oder das Geld für Einkäufe, die anlässlich einer Veranstaltung der Organisation getätigt wurden).

In der Praxis wird freilich häufig eine ‚Pauschalabgeltung‘, ein ‚Spesenersatz‘ etc. geleistet, selbst wenn dieser Leistung kein direkter Aufwand gegenübersteht. Argument dafür ist zumeist, dass selbst allgemein übliche Sätze wie jener des ‚Kilometergelds‘ nicht regelmäßig entsprechend angepasst werden und vielfach geringfügige Ausgaben wie der Konsum kleinerer Mahlzeiten im Rahmen der Tätigkeit der Organisation und auch mehr oder weniger kostspielige Einladungen durch Ehrenamtliche zum Gewinnen potenzieller SponsorInnen nicht immer in Rechnung gestellt werden.

Orientierung können in diesem Zusammenhang die Grenzen im Steuerrecht bieten, innerhalb derer die Vergütungen keine ‚Einkünfte‘ darstellen. Liegt kein Dienstverhältnis vor, so sind Leistungen des Vereins nicht als Einkünfte im Sinne des § 25 EstG 1988 anzusehen, wenn die monatlichen Einnahmen nicht die Höhe von 75,00 Euro überschreiten, da davon ausgegangen werden kann, dass bis zu dieser Höhe Werbungskosten (z.B. Betriebsmittel) anfallen. Werden ausdrücklich bzw. über den Umweg erhöhter ‚Aufwandsentschädigungen‘ Vergütungen für den Zeitaufwand ausgezahlt, so wird die Ehrenamtlichkeit wegen Fehlens der Unentgeltlichkeit jedenfalls in Frage zu stellen sein⁴⁷ und das Vorliegen versteckter Anstellungsverhältnisse (z.B. Arbeitsvertrag) zu überprüfen sein. Die betragsmäßige Grenzziehung des Steuerrechts kann ebenso wie die sozialrechtliche Geringfügigkeitsgrenze aber nur Indikatorfunktion besitzen. Auch im Falle von Vergütungen unterhalb der Geringfügigkeitsgrenze können selbstverständlich Arbeitsverhältnisse vorliegen. Neben der Frage des Vorliegens eines Arbeitsverhältnisses ist hier auch die Frage der Steuerpflicht relevant, die jeweils im Einzelfall zu klären sein wird.

Eine besondere Situation tritt überall dort auf, wo eine an sich ehrenamtliche Tätigkeit als geringfügige Beschäftigung geführt wird (in der Regel wird hier der Kostenersatz als ‚geringfügiges‘ Entgelt⁴⁸ ausbezahlt), um klare arbeits- und sozialrechtliche Schutzfunktionen zu schaffen. So unterliegen ehrenamtlich Mitarbeitende nicht automatisch dem Dienstnehmerhaftpflichtrecht, was im Schadensfall (z.B. wegen einer unwissentlich falschen Beratung) komplizierte Haftungsfragen aufwirft; durch eine geringfügige Beschäftigung kann der/die betroffene Dienstnehmer/in aber zweifelsfrei unter den Schutz des Dienstnehmerhaftpflichtrechts gestellt werden. Das gleiche gilt für den Schutz bei Arbeits- und Wegunfällen, der bei einer geringfügigen Beschäftigung jedenfalls durch die AUVA gegeben ist, bei rein ehrenamtlicher Tätigkeit jedoch über eine Privatversicherung geschaffen werden muss. Dabei ist zu beachten, dass private Unfallversicherungen einen geringeren Schutz bilden als die Unfallversicherung nach dem ASVG, wo neben einer allfälligen Unfallrente auch der Anspruch auf volle medizinische, soziale und berufliche Rehabilitation besteht.

Bei geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen ist jedoch zu beachten: Für den/die betroffene/n Dienstnehmer/in gilt, dass für die Sozialversicherungspflicht alle Einkünfte (ausgenommen Transferleistungen) zusammengezählt werden. Kommt es dadurch insgesamt zu einer Überschreitung der Geringfügigkeitsgrenze, wird auch das hier erzielte geringfügige Einkommen nachträglich⁴⁹ beitragspflichtig (Ausnahme, wenn bereits ohne diese geringfügige Beschäftigung ein Einkommen erzielt wird, dass die Höchstbeitragsgrundlage⁵⁰ übersteigt). Für den/die Dienstgeber/in gilt, dass eine volle DienstgeberInnenbeitragspflicht (DienstgeberInnenbeiträge) entsteht, wenn die Summe der im Monat im Betrieb insgesamt ausbezahlten geringfügigen Arbeitsentgelte (an Beschäftigte oder Freie DienstnehmerInnen) den Betrag von 485,19 Euro (die 1,5-fache Geringfügigkeitsgrenze) übersteigt⁵¹.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

Grundlagen

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

Ein besonderes arbeitsrechtliches Problem besteht darin, dass Leistungen, die während der Dienstzeit ehrenamtlich für die Allgemeinheit erbracht werden, nicht der Entgeltsfortzahlungspflicht nach § 8 (3) AngG unterliegen. So muss etwa ein/e freiwillige/r Helfer/in, der/die nach einer Naturkatastrophe eine Brücke wieder instand setzt, dafür entweder Urlaub nehmen (oder seine/ihre unbezahlte Freizeit dafür zur Verfügung stellen), während jene Personen, die durch das Fehlen dieser Brücke daran gehindert werden, (rechtzeitig) an ihrem Arbeitsplatz zu erscheinen, diese Zeit nach § 8 (3) AngG als entgeltspflichtige Dienstzeit geltend machen können. Versuche, etwa seitens der Gewerkschaft der Privatangestellten (GPA), eine Rechtsänderung dergestalt herbeizuführen, dass unverschiebbare Einsatzzeiten ehrenamtlicher RetterInnen ebenfalls unter den Schutz des § 8 (3) AngG (bzw. gleichlautender Bestimmungen im ArbeiterInnenrecht) gestellt werden und dass die Arbeitgeberbetriebe von Personen, die in Rettungs- und Hilfsorganisationen tätig sind, im Gegenzug dafür von der Kommunalsteuerpflicht für eben diese Personen befreit werden, sind bisher erfolglos geblieben.

Kriterium II: Institutionelle Realität

Die definitorische Beschränkung ehrenamtlicher Arbeit auf Arbeit in Institutionen grenzt ehrenamtliche Arbeit von ehrenamtlichen Tätigkeiten (Hilfestellungen), die im familiären und nachbarschaftlichen Kontext erbracht werden, ab. Die Einbindung in eine Institution bietet den Ehrenamtlichen einen gewissen Schutz – zumindest auf psychosozialer Ebene. Betrachtet man jedoch ihre rechtliche Situation, so finden sich hier erhebliche Defizite:

- Der ArbeitnehmerInnen-Schutz dient allgemein dem Schutz des Lebens, der Gesundheit und der Sittlichkeit bei der Erbringung der Arbeitsleistung (siehe dazu das Kapitel ‚Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen‘ in diesem Beitrag). Wesentliche Bereiche des ArbeitnehmerInnen-Schutzes – der technische ArbeitnehmerInnenschutz und der so genannte Arbeitszeitschutz – sind auf ArbeitnehmerInnen, die auf Arbeitsvertragsbasis tätig sind, beschränkt (auch wenn sie nur geringfügig beschäftigt sind). WerkvertragsnehmerInnen, Freie DienstnehmerInnen und auch Ehrenamtliche sind davon ausgenommen. Auch wenn ehrenamtlich Beschäftigte durch das Fehlen der persönlichen Abhängigkeit von den Beschäftigungsgebern nicht im gleichen Ausmaß schutzbedürftig sind wie bezahlt Beschäftigte, stellt sich dennoch die Frage, ob es nicht in Anbetracht der Kenntnis etwaiger Gefahrenlagen angebracht ist, die für letztere gültigen Schutzvorschriften in manchen Bereichen auch für Ehrenamtliche anzuwenden.
- Weiters nimmt das Arbeitsverfassungsgesetz ausdrücklich jene Personen vom Geltungsbereich wesentlicher Bestimmungen aus, deren Beschäftigung vorwiegend durch ‚religiöse, karitative oder soziale Motive‘ (Motivbetriebe) bestimmt ist (siehe dazu das Kapitel ‚Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen‘ in diesem Beitrag). Dies gilt in noch größerem Ausmaß für ehrenamtliche Beschäftigte.
- Für ehrenamtliche MitarbeiterInnen kommen (wie für Freie DienstnehmerInnen und WerkvertragsnehmerInnen) auch die betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen des ArbVG nicht zur Anwendung. Sie haben daher keinen gesetzlichen Anspruch auf Vertretung durch die Belegschaftsorgane, d.h. diese sind vor allem keine Beratungs- und Anlaufstelle. Die Anzahl ehrenamtlich Beschäftigter in einem Betrieb nimmt auf die Wahlzahl des Betriebsrats (Wahl eines Betriebsrats ab fünf Beschäftigten) keinen Einfluss. Auch die kollektivrechtlichen Bestimmungen wie Kollektivverträge und Mindestlohntarife, aber auch die auf die Eigenheiten des jeweiligen Betriebs abgestimmten Betriebsvereinbarungen kommen für sie nicht zur Anwendung, so dass im Vergleich zu den bezahlten ArbeitnehmerInnen des jeweiligen Betriebs Schutzdefizite in all jenen Bereichen zu verzeichnen sind, die typischerweise im Rahmen von Betriebsvereinbarungen geregelt sind (z.B. Disziplinarordnungen, Kontrollmaßnahmen, Arbeitszeiten, Frauen- und Familienförderung, Organisation betrieblicher Einrichtungen oder Sozialpläne anlässlich betrieblicher Umstrukturierung)⁵³.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

Grundlagen

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

- Auch vom Dienstnehmerhaftpflichtgesetz sind ehrenamtliche MitarbeiterInnen ausgenommen (siehe dazu weiter oben sowie das Kapitel ‚Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen‘ in diesem Beitrag). Sämtliche Argumente, die für Haftungs erleichterungen bei Arbeitsverhältnissen ins Treffen geführt werden können, gelten für ehrenamtliche MitarbeiterInnen zumindest in gleichem Ausmaß⁵⁴, nicht aber die entsprechenden Schutzbestimmungen. Auch werden die Leistungen Ehrenamtlicher insofern **für** die Institution erbracht, als sie zur Erfüllung des Organisations- bzw. Vereinszwecks (Betreuung alter Menschen, Tiere etc.) beitragen. Ein allenfalls auftretender materieller Nutzen der Tätigkeit kommt wiederum vor allem der Institution zugute. Des weiteren entspricht gerade bei unentgeltlichem Tätigwerden die Interessenslage insofern jener der bezahlten (schädigenden) ArbeitnehmerInnen, als in den meisten Fällen die Institution immer noch als wirtschaftlich potenter angesehen werden muss als die Einzelperson, die der ehrenamtlichen Tätigkeit nachgeht⁵⁵. Viele Organisationen helfen sich durch individuell für die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen abgeschlossene private Versicherungen aus dieser Misere.
- Ehrenamtlich erbrachte Leistungen wirken sich auch nicht auf arbeitsrechtliche Ansprüche aus, die nach dem Senioritätsprinzip konstituiert sind. Das heißt: Zeiten, die durch ehrenamtliche Mitarbeit zurückgelegt werden, werden nicht als Vordienstzeiten angerechnet - was sich z.B. in dienstzeitenabhängigen Ansprüchen im Urlaubs- und Kündigungsrecht und in den Einstufungskriterien kollektivvertraglich geregelter Gehaltschemata niederschlägt⁵⁶, es sei denn, eine Einrechnung wäre in einer Betriebsvereinbarung ausdrücklich geregelt. Das wiederum heißt, dass in der Regel weder Treue zu einem Unternehmen noch Erfahrung gewürdigt werden, wenn z.B. aus einer ehrenamtlichen Beschäftigung innerhalb einer Institution eine bezahlte wird oder wenn in einem fachverwandten Unternehmen eine bezahlte Tätigkeit aufgenommen wird.
- In ehrenamtlicher Mitarbeit erworbene (informelle) Qualifikationen werden in der Regel bei einem Wechsel in ein ordentliches Dienstverhältnis nicht bzw. nicht adäquat berücksichtigt. Strategien der ‚Kompetenzbilanzierung‘, die vorhandene informelle Qualifikationen erfassen und im Vergleich zu formellen Qualifikationen für die Einstufung entsprechend bewerten sollen, können hier Abhilfe schaffen.

In Anbetracht der benannten rechtlichen Defizite der ehrenamtlichen Arbeit wird zu fragen sein, inwiefern in der aktuellen Rechtslage Möglichkeiten bestehen, ehrenamtliche Mitarbeit sinnvoll zu integrieren, so dass einerseits dem Schutz- und Abgrenzungsbedarf entsprochen wird, andererseits aber auch das Interesse der Institutionen gewahrt bleibt, auf die Ressource ‚ehrenamtliche Mitarbeit‘ zurückzugreifen.

Ausblick: Integration des Regelungsbedarfs in die arbeitsrechtliche Gesetzgebung

Wie aus den Arbeiten der Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ insgesamt und hier im Kontext des Arbeitsrechts im Speziellen deutlich wurde, herrscht im Dritten Sektor sowohl hinsichtlich der angebotenen Leistungen und Beschäftigungsformen als auch hinsichtlich der anbietenden Rechtsträger große Vielfalt. Die Leistungen werden im Rahmen unterschiedlichster Beschäftigungsformen erbracht: von rechtlich umfassend abgesicherten ArbeitnehmerInnen, Freien DienstnehmerInnen, WerkvertragsnehmerInnen und Ehrenamtlichen. Zudem umfassen die Dienstleistungen sowohl ArbeiterInnen- als auch Angestelltentätigkeiten. Unter den RechtsträgerInnen finden sich Vereine nach dem VerG 2002 mit gemeinnütziger Ausrichtung ebenso wie Genossenschaften, GmbHs, Stiftungen, Fonds etc⁵⁷.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

Grundlagen

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

Fraglich ist jedoch, ob sich die Zweckvorstellungen der Unternehmen bzw. Organisationen und damit die von den ArbeitgeberInnen verfolgten Ziele auf die arbeitsrechtlichen Schutzmechanismen für die ArbeitnehmerInnen auswirken sollen. Soll also z.B. der ‚gemeinnützige‘ Charakter des Dritten Sektors zur Unentgeltlichkeit oder zu einem besonders niedrigen Lohnniveau für die MitarbeiterInnen führen? Zweifellos wirkt sich die Finanzkraft und die wirtschaftliche Prosperität einer Branche auf deren Lohnniveau aus, unabhängig davon, ob dieses durch Kollektivvertrag, Satzung bzw. Mindestlohn tarif abgesichert ist oder nicht (siehe dazu das Kapitel ‚Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen‘ in diesem Beitrag). Graduell wird sich die wirtschaftliche Situation und insbesondere die Förder- und Vergabepolitik im Dritten Sektor damit jedenfalls in entsprechenden Kollektivvertragsentgelten niederschlagen. Dies kommt beispielsweise sehr deutlich im BAGS-Kollektivvertrag zum Ausdruck, findet sich aber auch im Kultursektor; am wenigsten geregelt scheint dagegen der Sportsektor zu sein. Einzig im Genossenschaftssektor (v.a. in der Wohnungswirtschaft) finden sich nahezu ausschließlich geregelte Dienstverhältnisse, die denen der anderen beiden Sektoren vergleichbar sind.

Der österreichischen Lohnpolitik ist aber auch ein Angemessenheitsprinzip in dem Sinne, dass eine übermäßige Anspannung der wirtschaftlichen Situation der ArbeitgeberInnen nicht auf die einzelnen ArbeitnehmerInnen überwältigt werden darf, wesensimmanent. Insofern würde eine systematische Verankerung von verpflichtender (zusätzlicher) ehrenamtlicher Tätigkeit beim/bei der Dienstgeber/in zweifellos die jeweiligen Grenzen der Zulässigkeit berühren⁵⁸ – abgesehen davon, dass Ehrenamt und Verpflichtung in einem gewissen inhaltlichen Widerspruch zueinander stehen.

Während im Zusammenhang mit kollektiven Mindestentgelten und sonstigen kollektivrechtlich geregelten Arbeitsbedingungen die branchenmäßige Differenzierung den Regelfall darstellt und mit der Wirtschaftskraft der Unternehmen begründbar ist, bedarf die Differenzierung gesetzlicher Mindestansprüche zusätzlicher Rechtfertigungsgründe, da das Niveau dieser Mindestansprüche tiefer angesetzt ist. Teilweise handelt es sich auch um Schutzstandards, die im Sinne einer Güterabwägung keiner Reduktion zugänglich sind. Zu denken ist dabei etwa an den Bereich des technischen ArbeitnehmerInnenschutzes (z.B. Tragen von Schutzbekleidung), der unabhängig von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens einzuhalten ist. Das gilt auch für die im Arbeitszeitrecht (insbesondere AZG, ARG, URLG) festgelegten unabdingbaren Mindestholungszeiten.

Auch im Dritten Sektor ist somit eine arbeitsrechtliche Differenzierung stets vor dem Hintergrund der ‚sachlichen Rechtfertigung‘ zu sehen⁵⁹. Die Inhomogenität des Dritten Sektors hinsichtlich der Rechtsträger und Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse würde jedenfalls **kein** in sich geschlossenes alternatives Arbeitsrechtsregime rechtfertigen. Eine generell andere Behandlung von Beschäftigten im Dritten Sektor wäre wohl verfehlt, insbesondere weil die geltenden Ausnahmeregelungen in vielen Gesetzen (z.B. im Arbeitszeitrecht) bei Ausschöpfung aller gesetzlichen Gestaltungsmöglichkeiten ausreichen, um auch den besonderen Ansprüchen im Dritten Sektor gerecht zu werden. Denn hier unterscheidet sich der Dritte Sektor Dritten Sektor gerecht zu werden. Denn hier unterscheidet sich der Dritte Sektor prinzipiell nicht von verschiedenen Branchen im marktorientierten Sektor, die ebenfalls Sonderbedingungen geltend machen (wie z.B. die 24-Stunden-Dienste bei Messwarten in EVUs, die Teilzeitbeschäftigungen im Einzelhandel oder die Schichtpläne in der Saisongastronomie). Gerechtfertigte Sonderbedingungen sind innerhalb des bestehenden Arbeitsrechts ausreichend einzulösen, allerdings oft nur dann, wenn eine Betriebsvereinbarung darüber abgeschlossen werden kann. Dies setzt aber das Vorhandensein einer Betriebsratskörperschaft voraus, welche im Dritten Sektor oft fehlt, und zwar nicht nur wegen der Betriebsgröße, sondern auch, weil die Besonderheit der ‚Arbeit mit Mission‘ tatsächliche oder vermeintliche Gemeinsamkeiten zwischen DienstnehmerInnen und Dienstge-

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

Grundlagen

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

berInnen schafft, die in der Organisation die Einrichtung einer gesetzlichen Interessensvertretung der Belegschaft nicht angebracht erscheinen lässt.

Allerdings gesetzlich zu regeln ist der Schutz arbeitnehmerähnlicher Beschäftigter, die in typischen atypischen Beschäftigungsformen des Dritten Sektors, wie ehrenamtliche Tätigkeit, Freier Dienstvertrag und Werkvertrag, tätig sind⁶⁰. Hierbei ist insbesondere ein Nachziehen des Arbeitsrechts auf die 1997 im Sozialrecht neu geschaffenen Differenzierungen der einzelnen Arbeitsformen notwendig. Seit 1997 gibt es im Sozialversicherungsrecht klare Definitionen und Regelungen von Freien Dienstverträgen und Werkverträgen, die aber im Arbeitsrecht nicht oder nur unbefriedigend nachvollzogen worden sind⁶¹.

Jedenfalls liegt hier Handlungsbedarf des Gesetzgebers vor, wenn durch sachlich nicht gerechtfertigte Unterscheidungen ein ‚Zweiklassensystem‘ festgestellt werden kann⁶², wie es z.B. in der nicht rechtfertigbaren Schlechterstellung von ArbeiterInnen gegenüber Angestellten deutlich wird. Während für Angestellte unabhängig davon, ob ihr/e Arbeitgeber/in ein Verein oder ein Gewerbebetrieb etc. ist, das AngG zur Anwendung kommt, gilt für ArbeiterInnen von Gewerbebetrieben/Kaufleuten etc. die GewO 1859. Für ArbeitnehmerInnen, die ihre Tätigkeiten bei einem Verein als ArbeiterInnen ausüben, kommt das ABGB zur Anwendung, es sei denn, es liegt ein Kollektivvertrag vor, der eine arbeitsrechtliche Gleichstellung von ArbeiterInnen und Angestellten beinhaltet. Das kann zu einer deutlichen Schlechterstellung der ArbeiterInnen führen, etwa im Bereich des Entlassungsrechts, das in der GewO im Gegensatz zum ABGB in Form einer taxativen Aufzählung wichtiger Gründe geregelt ist (vgl. §§ 82, 82a).

Die folgenden Handlungsempfehlungen haben daher zum Ziel, Vorschläge für gesetzgeberisches und/oder sozialpartnerschaftliches Vorgehen zur Verbesserung der arbeits- und sozialrechtlichen Rahmenbedingungen und der Erwerbsperspektive im Dritten Sektor in Wien zu machen. Die Besonderheiten dieses Arbeitsbereichs – ‚Arbeit zwischen Ökonomie und Mission‘ – sollen dabei erhalten bleiben. Ausgehend von der aktuellen Rechtslage und den damit verbundenen Problemen für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen wurden erste Reformvorschläge skizziert, die Anfang 2005 im Rahmen eines Runden Tisches mit den ExpertInnen und den VertreterInnen aus der Entwicklungspartnerschaft diskutiert und nachgeschärft wurden. Die zusammengeführten Argumente aus der Diskussion stellen Entwicklungsperspektiven dar, die für gezielte Reformen eine Grundlage liefern. Sie konzentrieren sich auf folgende Bereiche:

- Individualarbeitsrecht (Vertragsformen, Arbeitszeit, Entgelt, Begleitmaßnahmen)
- kollektives Arbeitsrecht (Verbände, freiwillige Berufsvereinigungen, Interessensvertretungen)
- ehrenamtliche Mitarbeit
- Qualitätssicherung und Arbeitsrecht
- Anliegen auf EU-Ebene

Die Empfehlungen sind als Anregungen zu lesen, die einer Konkretisierung und Umsetzung bedürfen. Ein solches Vorhaben soll idealerweise in einem Dialog zwischen Organisationen des Dritten Sektors und Verantwortlichen aus Politik und Interessensvertretungen vollzogen werden. Weiters wird das Hinzuziehen von einschlägigen ExpertInnen empfohlen. In Anbetracht der aktuellen Situation, insbesondere der finanziellen Lage der Organisationen, sind dem aber auch Grenzen gesetzt. Wir verweisen an dieser Stelle auf das Kapitel ‚Chancen und Grenzen‘ in diesem Beitrag, wo detaillierter auf diesen Aspekt eingegangen wird.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

Grundlagen

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

- Spezifische arbeits- und sozialrechtliche Problemlagen im Dritten Sektor 92
 - Flexible' Vertragsformen - Atypische Beschäftigung 92
 - Arbeitszeit 94
 - Entgelt 96
 - Sonstige Begleitmaßnahmen 98
- Interessensvertretungen im Dritten Sektor 100
 - Fachverband in der Wirtschaftskammer 100
 - Bildung einer bzw. Mitgliedschaft bei einer freiwilligen Berufsvereinigung 101
 - Verstärkte Interessensvertretung für Freie DienstnehmerInnen und WerkvertragsnehmerInnen? 102
- Ehrenamtliche Tätigkeit 103
 - Ehrenamtliche Tätigkeit und unentgeltlicher Arbeitsvertrag 104
 - Ehrenamtliche Tätigkeit und ArbeitnehmerInnenschutz 105
 - Ehrenamtliche Tätigkeit und Dienstnehmerhaftpflichtgesetz 105
 - Ehrenamtliche Tätigkeit und Anrechnung von Ansprüchen 106
 - Ehrenamtliche Tätigkeit und Kollektivvertrag 107
 - Ehrenamtliche Tätigkeit und Betriebsverfassung 109
- Qualitätssicherung und Arbeitsrecht 109
 - Kollektivvertragliche Ebene 110
 - Betriebsvereinbarungsrechtliche Ebene 111
- Anliegen auf EU-Ebene 112

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Relevante Arbeitsrechtliche
Bestimmungen

Endnoten

Literaturhinweise

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Handlungsempfehlungen

Spezifische arbeits- und sozialrechtliche Problemlagen im Dritten Sektor

„Flexible“ Vertragsformen - Atypische Beschäftigung

Um eine möglichst hohe Flexibilität hinsichtlich der zur Verfügung gestellten Dienste im Allgemeinen und der individuellen Bedürfnissituation der KundInnen im Speziellen gewähren zu können, wird – wie bereits erwähnt – auch im Dritten Sektor verstärkt auf atypische Beschäftigungsformen zurückgegriffen (Teilzeitbeschäftigung, befristete Verträge, Freie Dienstverträge, Werkverträge etc.).

Zuweilen entsteht von vornherein kein ordentliches Dienstverhältnis als Arbeiter/in oder Angestellte/r, sondern ein Freier Dienstvertrag oder ein Werkvertrag. Anders als die durch die ‚Einbeziehung aller Erwerbseinkommen‘ stark an die ArbeitnehmerInnen angeglichenen sozialversicherungsrechtliche Stellung dieser Vertragsverhältnisse⁶³ bleibt die Anwendung des Arbeitsrechts bei diesen im Graubereich, da außer in der Judikatur kaum zwischen Arbeitsvertrag und Freiem Dienstvertrag unterschieden wird, wodurch das Arbeitsrecht, insbesondere die kollektivrechtliche Normensetzung (KV, Betriebsvereinbarung, MILOTA) für diese Gruppen grundsätzlich nicht zur Anwendung kommt. Das führt zu gewaltigen Schutzdefiziten und einkommensrechtlichen Benachteiligungen.

- Bestimmungen zum ArbeitnehmerInnenschutz (z.B. Höchstarbeitszeiten, gesetzest konforme Arbeitsmittel), zum Einkommen in den kollektivvertraglichen Rechtsge- staltungsmitteln (z.B. Mindestlöhne in Kollektivverträgen bzw. in Mindestlohtarifen) und zur Belegschaftsvertretung (Beratung und Vertretung durch Betriebsrat etc.) gel- ten nicht.
- Eine Anrechnung von Zeiten als Freie/r Dienstnehmer/in oder Werkvertragsnehmer/in erfolgt grundsätzlich nur, wenn diese Anrechnung in Betriebsvereinbarungen oder Einzelverträgen vereinbart ist.
- Arbeitsvertragliche Ansprüche wie jene auf Entgeltfortzahlung bei Krankheit und Urlaub fehlen ebenfalls.
- Einkommen aus Freien Dienstverträgen und Werkverträgen sind (im Rahmen der Ust- Pflicht) prinzipiell umsatzsteuerpflichtig, Einnahmen aus Werkverträgen unterliegen der Einkommenssteuerpflicht.

Gleichzeitig sind diese Beschäftigten vielfach in so starkem Umfang wirtschaftlich von ihrer Tätigkeit für ein Unternehmen oder eine Institution abhängig, dass von ‚Arbeit- nehmerähnlichkeit‘ (siehe dazu das Kapitel ‚Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen‘ in diesem Beitrag) gesprochen werden kann. Dieses zusätzliche Merkmal bringt es mit sich, dass zumindest im Bereich des Haftungsrechts für den Fall, dass der/die Beschäftigte einen Schaden verursacht, die Begünstigungen des Dienstnehmerhaftpflichtgesetzes zum Tragen kommen und die Ersatzpflicht der Arbeit- nehmerInnen entscheidend verringert wird. Das DNHG stellt allerdings eine Ausnahme dar. Allerdings muss bei ‚dienstnehmerähnlichen‘ Beschäftigungsverhältnissen prinzipiell über das Arbeits- und Sozialgericht geklärt werden, ob nicht eigentlich ein normales Beschäftigungsverhältnis vorliegt – eine Klärung, die in der Praxis jedoch erst nach Ende des jeweiligen Dienstverhältnisses erfolgen wird.

Die Expertise von Löschnigg und Melzer-Azandanloo (2005) nennt Möglichkeiten, wie die Situation für atypisch Beschäftigte insgesamt verbessert werden kann. Diese Optio- nen sind über den Dritten Sektor hinaus von Relevanz.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Freie Arbeitsverträge und Werkverträge

1. Eine verbesserte Absicherung dieser immer größer werdenden Beschäftigtengruppe könnte die vorsichtige Erweiterung arbeitsrechtlicher Sondergesetze nach dem Muster des DNHG bringen, so dass zumindest Freie DienstnehmerInnen und WerkvertragsnehmerInnen, die die Kriterien der ‚Dienstnehmerähnlichkeit‘ erfüllen, in den jeweiligen Geltungsbereich miteinbezogen werden. Deren Schutzbedürfnis und Interessenslage decken sich vielfach mit jenen der regulären ArbeitnehmerInnen. Daher betrifft die Forderung einer Einbeziehung vor allem Teile
 - ⇒ des ArbeitnehmerInnen-Schutzes (z.B. Einhaltung der Höchstgrenzen der Arbeitszeit, Zur-Verfügung-Stellen von normgerechten Arbeitsmitteln) und
 - ⇒ der Betriebsverfassung (Einbeziehung bei Belegschaftsvertretung: Wahlrecht etc.; Betriebsvereinbarungen).
2. Damit trotz der geringeren persönlichen Abhängigkeit dieser Beschäftigten ein ausreichendes Maß an Praktikabilität und Kontinuität im Unternehmen erhalten bleibt, werden neben der ‚Dienstnehmerähnlichkeit‘ als Kriterien für die Inanspruchnahme noch eine Mindestdauer und ein Mindestausmaß an Beschäftigung vorgeschlagen.
3. Von wesentlichem Interesse – einerseits für die Beschäftigten selbst, andererseits, um Dumping-Konkurrenz zwischen Drittsektororganisationen wegen divergierender Entlohnungsniveaus zu vermeiden – ist freilich auch die
 - ⇒ Festlegung eines Mindestlohns.Der geltenden Rechtslage zufolge könnte dies etwa über eine freiwillige Selbstbindung der Organisationen mit Einwirkungspflichten auf die Mitglieder zustande kommen. Zukünftige Gesetzesvorhaben wären die Einführung eines gesetzlich festgelegten Mindestlohns für alle Beschäftigten einschließlich der nicht-regulären ArbeitnehmerInnen oder die Ausdehnung der Geltungsbereiche, zumindest in Bezug auf Entgeltfragen, in den kollektiven Rechtsgestaltungsmitteln Kollektivvertrag, Satzung und Mindestlohtarif.
4. Zu verstärkter Vertretung gemeinsamer Interessen nach außen und Hilfestellungen für betroffene Beschäftigte könnte die Schaffung einer gemeinsamen gesetzlichen Interessensvertretung einen entscheidenden Beitrag leisten (siehe dazu die Handlungsempfehlungen zu Interessensvertretungen, Punkt 2 in diesem Beitrag).

Teilzeitbeschäftigung

Auch für prekäre Beschäftigungsverhältnisse auf arbeitsvertraglicher Basis (Teilzeitbeschäftigte, ArbeitnehmerInnen in befristeter Anstellung) lässt sich Anpassungsbedarf feststellen. Trotz europarechtlicher Vorgaben finden sich auf nationaler Ebene nach wie vor sachlich nicht gerechtfertigte Unterscheidungen (z.B. Kündigungsbestimmungen im Angestelltenbereich), deren Abschaffung in folgenden Punkten nahegelegt wird:

1. Teilzeitbeschäftigte sind mit einem Beschäftigungsausmaß von unter 34,4 Stunden pro Monat (ein Fünftel des 4,3-Fachen der wöchentlichen Normalarbeitszeit von den Kündigungsbestimmungen des § 20 AngG ausgeschlossen, so dass anstelle der Mindestkündigungsfrist von sechs Wochen im Falle einer ArbeitgeberInnenkündigung lediglich die vierzehntägige Kündigungsfrist nach den §§ 1159 ABGB zum Tragen kommt. Vom gesamten Geltungsbereich eines Gesetzes, namentlich des VBG, ausgeschlossen sind grundsätzlich Teilzeitbeschäftigte, die weniger als ein Drittel der für die Vollbeschäftigung vorgeschriebenen Wochendienstleistung erbringen (vgl. § 1 Abs 3 Z 2 leg cit.). Diese gesetzlichen Regelungen stehen im Widerspruch zur Zielsetzung der RL 97/81/EG. Auch darauf Bezug nehmende Kollektivverträge, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträge sind als unzulässige Schlechterbehandlung aufgrund der Teilzeitbeschäftigung anzusehen.
2. Verstärkte Diskriminierungen gibt es immer wieder im Entlohnungsbereich. Insbesondere muss bei den gewährten Zulagen untersucht werden, ob diese den Teilzeitbeschäftigten auch tatsächlich ihrem Beschäftigungsausmaß entsprechend zukommen. Überstundenzuschläge müssen der Judikatur zufolge den Teilzeitbeschäftigten erst bei Mehrarbeit gewährt werden, die auch über das Ausmaß des Normalarbeits-

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

Endnoten

Literaturhinweise

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Handlungsempfehlungen

tages bzw. der Normalarbeitswoche (nach dem Arbeitszeitgesetz ist dies die 40-Stunden-Woche, kann aber durch Kollektivverträge verkürzt werden, wie das etwa im Handel oder der Industrie der Fall ist) hinausgeht (siehe dazu das Kapitel ‚Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen‘ in diesem Beitrag)⁶⁴. Zulegen, die längeres Arbeiten pauschal abgelten (z.B. ‚All-in-Klauseln‘), müssten dann aber diesem Verhältnis entsprechen. Unzulässig sind grundsätzlich auch Bestimmungen von Kollektivverträgen oder Betriebsvereinbarungen, die teilzeitbeschäftigte ArbeitnehmerInnen von Biennien, besonderen Vorrückungsregeln usw. ausnehmen.

3. Auf kollektivvertraglicher Ebene werden zuweilen gewisse Gruppen befristeter ArbeitnehmerInnen (z.B. Aushilfs- oder Ersatzarbeitskräfte, FerialpraktikantInnen mit Arbeitsvertrag) aus dem Geltungsbereich oder von der Einstufung in bestimmte Entlohnungsgruppen ausgeschlossen. Die Bestimmung des § 2b AVRAG sieht aber ein generelles Diskriminierungsverbot von ArbeitnehmerInnen mit befristeten Arbeitsverhältnissen gegenüber ArbeitnehmerInnen mit unbefristeten Arbeitsvertrag vor. Lediglich bei Vorliegen sachlicher Gründe kann eine ungleiche Behandlung gerechtfertigt sein. Ob die kurze Dauer des Beschäftigungsverhältnisses allein (etwa bei PraktikantInnen oder Aushilfen) eine solche ausreichende sachliche Rechtfertigung für einen etwaigen Ausschluss von der Mindestentlohnung darstellt, ist mehr als zweifelhaft, ist doch die kurze Zeitdauer für befristete Arbeitsverträge sehr oft typisch. Allerdings ist auch auf die Tatsache hinzuweisen, dass befristete Dienstverhältnisse (außer in den Fällen, in denen der Tatbestand der Entlassung vorliegt) nur einvernehmlich beendet werden können, nicht aber einseitig durch Dienstgeber/in oder Dienstnehmer/in.
4. Der Zugang zu betrieblichen Begünstigungen (z.B. Essensbonus, Kindergeld), Betreuungseinrichtungen (z.B. Supervision, Coaching) und Bildungsmaßnahmen (z.B. entsprechende Freizeit) etc. muss den Teilzeitbeschäftigten ebenso in angepasster und verhältnismäßiger Form offen stehen wie die Verbindung zur Belegschaftsvertretung (bei Versammlungen, Wahlen, bei der Beratung etc.) ihren Bedürfnissen zu entsprechen hat.

Arbeitszeit

Beschäftigung im Dritten Sektor ist oft gekennzeichnet durch unregelmäßige Arbeitszeiten und häufig anfallende Mehrarbeit. Ob ein Überstundenzuschlag zu bezahlen ist oder ob es zu einem gleichwertigen Zeitausgleich kommt, überlässt § 10 Abs 2 AZG der Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer/in und Arbeitgeber/in. Aber auch der Kollektivvertrag – oder die Betriebsvereinbarung, wenn kein Kollektivvertrag vorliegt – kann dahingehend Regelungen treffen. Im Dritten Sektor existiert häufig die Vereinbarung, dass Überstunden nicht ausbezahlt werden, sondern nur über Zeitausgleich konsumierbar sind – zum Teil aufgrund von Vorgaben von FördergeberInnen. Ein weiteres Problem zeigt sich bei Teilzeitbeschäftigten. Der OGH hat entschieden⁶⁵, dass ein Anspruch auf einen Überstundenzuschlag nicht besteht, wenn die Arbeitszeit eines Teilzeitarbeitnehmers/einer Teilzeitarbeiterin zwar über die vereinbarte regelmäßige Arbeitszeit, nicht aber über die gesetzliche Normalarbeitszeit eines/r vergleichbaren vollbeschäftigten Arbeitnehmer/in hinausgeht⁶⁶. Die ohnehin schon in stärkerem Ausmaße vorhandene Überwälzung der wirtschaftlichen Belastungen auf die TeilzeitarbeiterInnen wird durch die aktuelle Judikaturlinie im Bereich der Überstundenentlohnung jedenfalls erheblich verstärkt und sollte zumindest auf Kollektivvertrags-ebene entsprechend bereinigt werden.

Die Expertise von Löschnigg und Melzer-Azandanloo (2005) stellt zwei alternative Modelle einer Abgeltung von Mehrleistungsstunden vor, die in verstärktem Maße eine individuelle Gestaltung des Erwerbslebens unter Bedachtnahme auf die persönliche Lebensplanung erlauben.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Zeitwertkonto

ArbeitnehmerInnen erhalten die Möglichkeit, freiwillig Zeitwerte oder Gehaltsteile auf ein Zeitwertspargbuch oder -konto einzuzahlen (z.B. Überstunden, Mehrarbeitsstunden, nicht konsumierte Urlaubstage, Sonderzahlungen, Bonusgelder), um später eine längere bezahlte Freizeit (*time-outs*) beanspruchen zu können. Das Zeitwertkonto ist daher als Äquivalent für erbrachte Arbeitsleistung zu sehen und grundsätzlich kostenneutral für die ArbeitgeberInnen.

Vorgeschlagen wird, dass ein Rechtsanspruch auf Konsumation festgelegt wird, wenn die ArbeitnehmerInnen ihr diesbezügliches Vorhaben eine bestimmte Zeit vorher bekannt geben. Können angesparte Zeiten nicht mehr während des Arbeitslebens verbraucht werden, so werden sie in eine Zusatzpension bzw. Hinterbliebenenvorsorge umgewandelt. Abwickelnde Institutionen könnten die MitarbeiterInnenvorsorgekassen sein, die auch für die Abfertigungskonten zuständig sind. Es ist aber darauf zu achten, dass während des Konsums dieser Zeiten der entsprechende sozialversicherungsrechtliche Schutz (Krankenversicherung, Beitragszeiten für die Pension) aufrecht bleibt.

Sabbaticals

Mit diesem aus dem öffentlichen Dienst stammenden und inzwischen auch schon in einigen Kollektivverträgen zu findenden Begriff wird zumeist eine längere ununterbrochene Freizeit bezeichnet, die, je nach ihrem Zweck und der Entlohnung, als Langzeit-Karenzierung oder Langzeit-Urlaub beschrieben werden kann⁶⁷. Vielfach wird beklagt, dass anfallende Überstunden aufgrund von Geldmangel nicht ausbezahlt werden können und stundenweiser Zeitausgleich wegen Personalmangels entfallen muss. *Sabbaticals* ermöglichen längere Erholungsphasen für die ArbeitnehmerInnen und geben den ArbeitgeberInnen auch bessere Gelegenheiten, für diesen Zeitraum Ersatzarbeitskräfte einzustellen.

Grundlegendes zur Ausdehnung der Normalarbeitszeit innerhalb langer Durchrechnungszeiträume zur Ermöglichung längerer Freizeit im Anschluss findet sich im § 4 AZG. Dieser ermächtigt den Kollektivvertrag, entsprechende Bestimmungen für eine ganze Branche vorzusehen. Auch auf nur betrieblicher Ebene kann die Möglichkeit von *sabbaticals* in der Betriebsvereinbarung festgelegt werden, wenn der Kollektivvertrag die Betriebsvereinbarung entsprechend ermächtigt hat oder für die betroffenen ArbeitnehmerInnen kein Kollektivvertrag abgeschlossen werden kann, weil eine kollektivvertragsfähige Körperschaft fehlt.

Die zwei Grundmodelle des sabbatical bestehen entweder in der Durchrechnung von Arbeitszeit oder in der Durchrechnung des Entgelts. Zwei Varianten werden kurz skizziert⁶⁸:

- Denkbar wäre etwa die Vereinbarung einer Teilzeientlohnung trotz Vollzeitarbeit für einen gewissen Zeitraum, wobei die Differenz zwischen Vollzeitarbeit und Teilzeitarbeit in einem zusammenhängenden Zeitraum konsumiert wird: Ein/e Arbeitnehmer/in vereinbart mit dem/der Arbeitgeber/in für die Dauer von fünf Jahren eine Reduktion des Beschäftigungsausmaßes um 20%. Vier Jahre hindurch arbeitet die Person im vollen Ausmaß weiter, im fünften ist sie zur Gänze karenziert. Entgelt erhält sie fünf Jahre durchgehend im Ausmaß von 80%. Mit dieser Form des *sabbatical* werden die Grenzen des ArbeitszeitG (AZG) insofern nicht berührt, als es zu keiner Überschreitung der Normalarbeitszeit kommt. Dieses Modell ist vor allem im öffentlichen Dienst verbreitet.
- Anders stellt sich jedoch die Situation dar, wenn ein sabbatical durch ‚Einarbeitung‘ entstehen soll. In diesem Fall ist das sabbatical das Ergebnis verlängerter Normalarbeitszeiten in der Arbeitsphase: Ein/e Arbeitnehmer/in arbeitet innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren bis zu 48 Stunden pro Woche, damit er/sie im dritten Jahr eine Freistellungsphase von zwei Monaten konsumieren kann. Bei dieser *Sabbatical*-

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

Endnoten

Literaturhinweise

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Handlungsempfehlungen

Variante handelt es sich um eine ‚andere Verteilung‘ der Normalarbeitszeit i.S.d. AZG. Daher sind die Grenzen und Voraussetzungen des § 4 Abs 6 und 7 AZG einzuhalten. Ein betriebliches Modell, das – wie im genannten Beispiel – einen Durchrechnungszeitraum von drei Jahren vorsieht, müsste eine maximale wöchentliche Normalarbeitszeit von 48 Stunden vorsehen. Die tägliche Normalarbeitszeit könnte – unter Berufung auf entsprechende kollektivvertragliche Regelungen – bis zu zehn Stunden betragen.

Allerdings setzen beide Modelle eine Betriebsvereinbarung und damit das Vorhandensein eines Betriebsrats voraus.

Entgelt

Zielsetzungen der Gesamtorganisation des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin werden häufig auf die Beschäftigten umgelegt: Aus der Gemeinnützigkeit des Unternehmens wird die Notwendigkeit ehrenamtlicher oder gering entlohnter Tätigkeiten abgeleitet. Dass gerade diese Dienste für die Gesellschaft im weitesten Sinne oft hohe fachliche Qualifikation, soziale Kompetenz etc. verlangen, wird dabei übersehen. *De facto* führt diese Einstellung insgesamt und die für den Dritten Sektor charakteristische Einstellung zur Arbeit als ‚Arbeit mit Mission‘ im Besonderen in weiten Teilen dieses Wirtschafts- und Beschäftigungsbereichs sowohl zu niedriger Grundentlohnung oder überhaupt rechtlich kaum abgesicherter Gratisarbeit (Ehrenamtlichkeit) als auch zu nicht adäquater Anrechnung von Ausbildungsgraden und drittsektorspezifischen Belastungsfaktoren bei der Entgeltfindung. Damit wäre an erster Stelle eine generelle Erhöhung der Grundlöhne anzusprechen, um den weiteren Zulauf von Beschäftigten in diesem Bereich zu gewähren bzw. ein Abwandern derselben zu verhindern. In der Expertise werden zwei Möglichkeiten dazu besprochen.

Anhebung des Grundlohniveaus durch Schaffung eines gesetzlichen Mindestlohns und durch Veränderungen innerhalb des Systems der kollektiven Rechtsgestaltungsmittel (Kollektivvertrag, Satzung, Mindestlohntarif)

Anders als in vielen Staaten der EU gibt es in Österreich keinen gesetzlichen Mindestlohn (außer für den öffentlichen Dienst). Österreich begnügt sich mit der Absicherung durch Kollektivvertrag. Problematisch bleiben damit aus österreichischer Sicht ‚nur‘ jene Bereiche, die von den Kollektivverträgen (und sonstigen kollektiven Rechtsgestaltungsmitteln) nicht erfasst sind bzw. deren niedrigste kollektivvertragliche Entgelte aufgrund der Schwäche der jeweiligen Interessensvertretung und/oder der allgemeinen Rahmenbedingungen dieser Branche extrem niedrig sind (z.B. KV der ArzthelferInnen). ArbeitnehmerInnen, die mangels Kollektivvertragsfähigkeit ihres Arbeitgebers/ihrer Arbeitgeberin von keinem Kollektivvertrag erfasst werden – was für weite Teile des Dritten Sektors gilt – kann über Satzungserklärung der Vorteil einer kollektiven Regelung verschafft werden. Durch die Erklärung eines Kollektivvertrags zur Satzung wird diesem auch außerhalb seines Geltungsbereichs auf behördlichem Wege rechtsverbindliche Wirkung zuerkannt. In ähnlicher Weise könnten kraft behördlicher Festlegung so genannter Mindestlohntarife die entgeltliche Situation der ArbeitnehmerInnen absichern (siehe dazu das Kapitel ‚Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen‘ in diesem Beitrag).

Existiert weder Kollektivvertrag noch Satzung oder Mindestlohntarif, unterliegt die Entlohnung der ArbeitnehmerInnen der freien Vereinbarung. Damit fehlt auch die Verpflichtung zur Gewährung der ansonsten in der österreichischen Arbeitswelt gut eingeführten Sonderzahlungen, namentlich Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld, da diese keine gesetzlichen, sondern lediglich kollektiv- oder eben einzelvertraglich vereinbarte Ansprüche darstellen. Allerdings kann die Bestimmung des ABGB nach einem ‚angemessenen Entgelt‘ (vgl. § 1152 ABGB), das in der Judikatur als ortsübliches Entgelt verstanden wird,

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

hier eine minimale Untergrenze schaffen. Ebenfalls der freien Vereinbarung unterliegt die Entlohnung bei Freien DienstnehmerInnen und WerkvertragsnehmerInnen.

Diese Beschäftigtengruppen sind der geltenden Rechtslage zufolge nämlich nicht vom Geltungsbereich erfasst (vgl. § 1 ArbVG), so dass gerade im Lohnbereich entscheidende Schutzdefizite zu verzeichnen sind. Zukauf von solchen Leistungen – besonders für kurzfristige Überbrückung bei Engpässen – kann daher nicht nur unter dem Gesichtspunkt der notwendigen Flexibilität, sondern auch von der Kostenseite her betrachtet für die Institutionen günstiger sein. Neben dem schlechten Lohnniveau und der Schaffung von *working poor* stellt daher vor allem auch die Konkurrenzierung der Beschäftigten untereinander ein nicht zu vernachlässigendes Problem dar.

Eine Verbesserung der Situation wäre bei Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns, der mit einem weiten Beschäftigtenbegriff (der auch Freie DienstnehmerInnen und u.U. auch WerkvertragsnehmerInnen umschließt) einhergeht, möglich. In der geltenden Rechtslage könnten so genannte Selbstbindungsklauseln der ArbeitgeberInnen Abhilfe schaffen.

Verstärkte Beachtung von drittsektorspezifischen Faktoren für die Bemessung von Zulagen und Einstufungen

Eine Verbesserung des Lohnniveaus könnte weiters durch Zuschläge für unregelmäßige Arbeitszeiten und psychische Belastung bei intensiver Arbeit mit Menschen in überwiegend problematischen Lebenssituationen erfolgen. Auch Faktoren wie die teilweise sehr hohe Verantwortung und Vorbildwirkung müssten in stärkerem Ausmaße als bisher einbezogen werden. Der Begriff von ‚qualifizierten‘ Tätigkeiten könnte um einige Merkmale erweitert werden. Müssen Beschäftigte eigenständig disponieren und selbstverantwortlich ihre Zeit einteilen, so ist dies durchaus als besondere Qualifikation zu sehen, die Zulagen zum Grundlohn rechtfertigt. Auch ständiger persönlicher Kontakt zu KlientInnen erfordert gerade im Sozial- und Gesundheitsbereich eine besonders hohe Aufmerksamkeitsleistung und stellt eine starke Belastung dar. Vereinbarungen, die diesen Faktoren Rechnung tragen, könnten über einen Kollektivvertrag oder eine Betriebsvereinbarung geschlossen werden.

Zu beachten ist auch, dass sich Einstufungen vor allem in jenen Gehaltsschemata, die dem Recht des Öffentlichen Dienstes folgen, regelmäßig an den Ausbildungsgraden ‚Matura‘ und ‚abgeschlossenes Hochschulstudium‘ orientieren. Abschlüsse von Fachhochschulen (Mag. FH) und Bakkalaureatsstudien werden dabei – gehaltsmäßig – derzeit nicht den klassischen akademischen Ausbildungen gleichgestellt, sondern gelten bloß als B-wertig. Eine nicht A-wertige Entlohnung kann allenfalls mit kürzerer Ausbildungsdauer (z.B. bei Bakkalaureaten) begründet werden, sie muss aber jedenfalls über jenem von MaturantInnen angesiedelt sein. Abschlüsse von Fachhochschulen müssen insbesondere unter dem Aspekt, dass die FH-Studien fachnäher ausgerichtet sind (Soziale Arbeit, Gesundheitsmanagement etc.), genauso behandelt werden wie Universitätsabschlüsse. Derzeit sind im öffentlichen Dienst Bestrebungen im Gange, hier ein adäquat differenziertes Entgeltsystem zu schaffen. Gleiches wäre auch für jene Drittsektororganisationen nötig, die nach Qualifikationsabschluss differenzierende Entgeltsysteme haben.

Ebenso vordringlich ist es aber, die gerade im Dritten Sektor mit seiner zum Teil aus der Selbsthilfe kommenden ‚Arbeit mit Mission‘ vorherrschenden Qualifikationen, die nicht zertifiziert sind, im Entgeltschema entsprechend zu erfassen. Die Ermittlung der tatsächlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten durch eine so genannte ‚Kompetenzbilanz‘ scheint hier ein gangbarer und zielführender Weg zu sein.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

Handlungsempfehlungen

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Sonstige Begleitmaßnahmen

Da (direkte) Erweiterungen finanzieller Belastungen für die Organisationen des Dritten Sektors oder Änderungen im Bereich der Arbeitszeiten vor allem durch die FördergeberInnen vielfach nicht akzeptiert werden, sind vermehrt Überlegungen zu anderen Begleitmaßnahmen anzustellen. Bessere betriebliche Betreuung der ArbeitnehmerInnen hinsichtlich ihrer Probleme mit den Arbeitsbedingungen ist notwendig, um vorhandene Arbeitskraft und -motivation zu erhalten oder verlorene wieder zu mobilisieren. Mentale und körperliche Belastungen durch lange bzw. unregelmäßige Arbeitszeiten, aber auch die Intensität sozialer Kommunikation und des permanenten Kontakts mit anderen Menschen könnten im Rahmen folgender in der Expertise genannter Maßnahmen besser ausgeglichen werden:

Supervision

Regelmäßige Supervision der Beschäftigten wirkt nicht nur in akuten Stress- oder Konfliktsituationen unterstützend, sie ist in manchen Berufen (z.B. Sozialarbeit, Psychologie) anerkannter Teil der beruflichen Mindeststandards. Ihre Formen sind vielfältig. Supervision kann als Einzel- oder als Gruppensupervision erfolgen, aber auch weniger kostenintensive Möglichkeiten wie regelmäßige Aussprachen und Treffen unter professioneller Anleitung machen in verschiedenen Arbeitsfeldern des Dritten Sektors, z.B. im Sport- oder Kulturbereich, durchaus Sinn.

- Ein ausdrückliches ‚Recht auf Supervision‘ in Form verstärkter psychologischer/therapeutischer Betreuung von ArbeitnehmerInnen auf gesetzlicher Ebene könnte und sollte – zumindest in Sozialberufen und in anderen Berufen, die überwiegend direkt mit Menschen und ihren Problemen arbeiten – in das ASchG eingebettet werden, ohne aber gleichzeitig ArbeitgeberInnen mit den Kosten der Supervisionen zu belasten. Das erfordert die Bereitschaft der öffentlichen AuftraggeberInnen (FördergeberInnen), diese Kosten als Teil der gesamten Auftragskosten zu übernehmen.
- Wo dies Sinn macht, kann das ‚Recht auf Supervision‘ auch auf der Ebene des Kollektivvertrags oder der Betriebsvereinbarung verankert werden, wobei die Kosten durch die ArbeitgeberInnen übernommen und daher durch die FördergeberInnen getragen werden müssen.
- Zur Entwicklung branchen- bzw. unternehmensspezifischer Lösungen sollte die nähere Ausführung jeweils den Parteien des Kollektivvertrags oder der Betriebsvereinbarung überlassen werden, wobei sich die förder- oder auftraggebenden Stellen zur Übernahme der Mehrkosten im Sinne einer Qualitätssicherung der Arbeit verpflichten müssten.

Das ‚Recht auf Supervision‘ findet sich bereits ansatzweise in Kollektivverträgen der Sozialwirtschaft. So sieht etwa § 35 BAGS-KV vor, dass ArbeitnehmerInnen in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsbereichen sowie jene, die in einer besonderen Belastungssituation stehen, Anspruch auf Supervision haben. Eine nähere Ausgestaltung und Konkretisierung dieses Anspruchs nimmt der BAGS-KV selbst jedoch nicht vor. Die Arbeitszeitanrechnung und mögliche Obergrenzen der Kostenübernahme durch den/die Arbeitgeber/in wären in einer Betriebsvereinbarung zu regeln. Die Wahl des Supervisors/der Supervisorin, der Art der Supervision und deren Zielsetzung hat im Einvernehmen zwischen Arbeitgeber/in und Arbeitnehmer/in zu erfolgen.

Da eine ‚Verpflichtung zur Supervision‘ allerdings dem Supervisionsgedanken widerspricht, sollte von einer in KV oder Betriebsvereinbarung geregelten verpflichtenden Supervision, wie sie in Bereichen des öffentlichen Dienstes (zumindest informell) üblich ist, im Interesse der Qualitätssicherung von Supervision Abstand genommen werden.

In Bereichen des Dritten Sektors, in denen das Sinn macht, sind analog zu den hier entwickelten Grundsätzen fachspezifische Formen der persönlichen und gruppenunterstützenden Maßnahmen (z.B. Coaching im Sport) festzulegen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Aus- und Weiterbildung

Häufiger Wechsel des Arbeitsplatzes und ständige Veränderung des Tätigkeitsbereichs durch Anpassung an neue Kenntnisse und Techniken während einer Beschäftigung sind in der modernen Arbeitswelt vielfach an der Tagesordnung und erfordern ständige Aktualisierung des Wissens und der praktischen Fähigkeiten der ArbeitnehmerInnen. Gründliche Ausbildung und regelmäßige Weiterbildung kommen den KundInnen bzw. UserInnen der Leistungen, neue Techniken den ArbeitgeberInnen (z.B. weniger Zwischenfälle, hohe Arbeitszufriedenheit), aber auch den ArbeitnehmerInnen zugute. Sie sind daher auch als wesentlicher Faktor im Rahmen der Qualitätssicherung anzusehen (siehe dazu Handlungsempfehlung 4, ‚Qualitätssicherung und Arbeitsrecht‘ in diesem Beitrag). (Weiter-)Bildung verlangt sowohl von den ArbeitgeberInnen (Kosten) als auch den ArbeitnehmerInnen (Zur-Verfügung-Stellen der eigenen Arbeitskraft und eventuell auch Freizeit) entsprechenden Einsatz. Die gelungene Abwägung dieser Interessen unter Bedachtnahme auf branchenspezifische Fragen bedarf daher vor allem der Mitwirkung der SozialpartnerInnen bzw. anderer Interessensorganisationen der Beteiligten (z.B. Berufsverbände oder Dachverbände).

- Auf kollektivvertraglicher Ebene ergeben sich verschiedene Gestaltungsvarianten bezüglich des ‚Rechts auf Bildung‘, die jenen des Rechts auf Supervision ähneln: so etwa Anspruch auf bezahlte Bildung verbunden mit Entgeltfortzahlung für die aufgewendete Zeit (oder eines Teils dieser Zeit) und gegebenenfalls der Anrechnung der zusätzlichen Qualifizierung bei der Einstufung.
- Das Recht auf Bildung verlangt besondere Sensibilität bei der Prüfung der diskriminierungsfreien Ausgestaltung – z.B. ist auf ein zumindest aliquotes Ausbildungsangebot für Teilzeitbeschäftigte zu achten. So ist beim Umfang der gewährten Tage/ Stunden für die Bildung zwar eine Reduktion des zu gewährenden Ausmaßes bei Teilzeitbeschäftigung zulässig, diese muss aber verhältnismäßig zum Beschäftigungsausmaß erfolgen. Auch auf den geschlechtergerechten Zugang zur Bildung ist zu achten. Maßnahmen indirekter Diskriminierung – z.B. Tragen der Weiterbildungs-kosten erst ab einer bestimmten Einstufung im Kollektivvertrags-Gehaltsschema, die vornehmlich von Männern erreicht wird – wären ebenfalls unzulässig.
- Die Einbindung der betrieblichen Ebene in Form der Betriebsvereinbarung kann sich wiederum aus der Delegation durch den Kollektivvertrag ergeben, sei es durch eine allgemein gehaltene Ermächtigung zur Mitwirkung bei Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, sei es durch die Vorgabe einzelner Bereiche der Aus- und Weiterbildung, die durch Betriebsvereinbarung näher zu regeln sind (z.B. Form der Einbeziehung des Betriebsrats bei Nicht-Einigung über Inanspruchnahme; Verteilungsschlüssel hinsichtlich der Kostenübernahme). In Ermangelung eines Kollektivvertrags kann eine Betriebsvereinbarung zu Bildungsfragen aber diese kollektivrechtliche Ebene auch ersetzen. Schließlich können (etwa in Ermangelung auch einer Betriebsvereinbarung) analoge Bestimmungen auch in die Einzelverträge aufgenommen werden.
- Eine gesetzlich geregelte Betriebsvereinbarungskompetenz hinsichtlich Aus- und Weiterbildung für einen Teil der Beschäftigten ergibt sich indirekt auch aus § 92b Abs 3 und § 97 Abs 1 Z 25 ArbVG, denen zufolge Maßnahmen der betrieblichen Frauenförderung sowie Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Betreuungspflichten und Beruf in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden können. Abgesehen vom Abschluss derartiger Betriebsvereinbarungen gehört es auch zur Pflicht des Dienstgebers/der Dienstgeberin, den Betriebsrat jedenfalls in regelmäßigen Abständen über Maßnahmen der betrieblichen Frauenförderung zu informieren und sich darüber mit ihm zu beraten. Derartige Maßnahmen umfassen die Bereiche Karriere und Aufstieg von Frauen im Betrieb und damit verbunden auch die entsprechenden Möglichkeiten zu Aus- und Weiterbildung. Abgesehen von den bisher beschriebenen Regelungsinhalten hinsichtlich Aus- und Weiterbildung (Kostenübernahme, freie Tage etc.) sollte diese umfassende Betriebsvereinbarungskompetenz dazu genützt werden, verstärkt besondere Qualifikationsmaßnahmen für Frauen vorzusehen:

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

- ⇒ zur Unterstützung von Wiedereinsteigerinnen in den Beruf, etwa auch durch Kompetenzanalysen
- ⇒ zur besseren Integration von langzeitarbeitslosen Frauen als Neueinsteigerinnen in einem Bereich
- ⇒ zur Vorbereitung auf Leitungsfunktionen
- ⇒ zur Bereitstellung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder entsprechenden finanziellen Zuschüssen während der Aus- und Weiterbildung

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass die Kompetenz ‚Beratung über Maßnahmen der Frauenförderung‘ auch beinhalten sollte, dass der/die Betriebsinhaber/in im Rahmen dieser Besprechungen auf Konsequenzen von Maßnahmen hingewiesen wird, welche den Grundsätzen der Frauenförderung und Gleichbehandlung widersprechen (z.B. wenn ein erweitertes Bildungsangebot das Erreichen einer bestimmten Einstufung bedingt, in der sich nur Männer befinden).

Bei der planmäßigen Gestaltung innerbetrieblicher Bildungspolitik handelt es sich nicht nur um die Erfüllung legitimer Anforderungen der DienstnehmerInnen – sie stellt vielmehr auch ein wesentliches Instrument der Personalentwicklung und damit der Organisationsentwicklung dar.

Vom ‚Recht auf Bildung‘ zu unterscheiden ist die ‚Verpflichtung zur (Weiter-)Bildung‘. Zumeist haben die ArbeitgeberInnen selbst ein Interesse daran, dass ihre ArbeitnehmerInnen einen hohen Ausbildungsstandard erreichen und beibehalten. Kollektivvertragliche und arbeitsvertragliche Regelungen können die ArbeitnehmerInnen daher auch verpflichten, sich regelmäßig weiterzubilden oder Kenntnisse aufzufrischen (z.B. Besuch von Erste-Hilfe-Kursen), wenn ein Zusammenhang zwischen Fortbildung und ausgeübter Tätigkeit herzustellen ist. Der Besuch von Bildungsveranstaltungen unter diesen Bedingungen ist grundsätzlich als Erbringung der Arbeitsleistung anzusehen. Die dafür aufgewendete Arbeitszeit und allenfalls notwendige Arbeitszeitüberschreitungen müssen entsprechend abgegolten werden.

Interessensvertretung im Dritten Sektor

Trotz der immensen Bedeutung des Dritten Sektors sowohl in gesellschaftlicher als auch in wirtschaftlicher Hinsicht entsteht der Eindruck, dass die komplexen Probleme dieses Bereichs nicht immer ausreichend nach außen kommuniziert werden können. Und selbst wenn dies gelingt, besteht zudem oft nicht die Möglichkeit, dem Anliegen entsprechenden Nachdruck zu verleihen, etwa durch eine gemeinsame, konzertierte Aktion. Aus arbeitsrechtlicher Perspektive begründet sich das Problem weitgehend im Fehlen arbeitgeberInnenseitiger überbetrieblicher Vertretungskörperschaften. Die wesentlichen Funktionen der in anderen Bereichen sehr ausgeprägten und erfolgreichen Kollektivvertragspolitik – die Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen und das Hintanhalten brancheninterner Wettbewerbsverzerrungen durch Schaffung umfassender Mindeststandards – kommen daher in jenen Bereichen des Dritten Sektors, in dem insbesondere kollektivvertragliche Körperschaften auf DienstgeberInnenseite fehlen, nicht ausreichend zur Entfaltung. Im Folgenden werden Möglichkeiten zur Verbesserung dieser Situation angeführt⁷².

Eigener Fachverband in der Wirtschaftskammer

Zufriedenstellende Vertretung bedarf einer Lobby und weiters eines wirksamen Instrumentariums. Auf Kammerebene, d.h. mit Pflichtmitgliedschaft, wäre die Eingliederung der Drittsektorunternehmen in einen eigenen Drittsektor-Fachverband bei der Wirtschaftskammer zu überlegen. Das hieße aber, die Pflichtmitgliedschaft zur Wirtschaftskammer auf Organisationen (insbesondere Vereine) des Dritten Sektors auszudehnen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Es wäre daher vorher zu überprüfen, wo dies Sinn macht bzw. wo allenfalls die Eingliederung in eine andere gesetzliche Körperschaft (etwa ÄrztInnenkammer) zu überlegen wäre.

Dieser Fachverband könnte – wie in anderen Bereichen der Wirtschaftskammer üblich – die Vielfalt der Mitglieder durch Einrichtung entsprechender Untergruppierungen (z.B. nach Branchen: Pflege- und Gesundheitsbereich, Freizeitgestaltung etc.) in seinen Strukturen widerspiegeln.

Die FunktionärInnen der Trägerorganisationen wären in der Folge verstärkt in die Gesetzesbegutachtung einbezogen und hätten Kommissionen und Foren zu beschicken. Eine verpflichtende Beiziehung im öffentlich-rechtlichen Entscheidungsprozess (z.B. in Sozialreferaten, bei den Sozialversicherungsträgern) würde die Rolle dieser Organisationen des Dritten Sektors deutlich stärken. Von der ArbeitgeberInnenseite aus betrachtet wäre vor allem die Betreuung und Beratung durch diese Vertretungsorganisation, etwa in rechtlicher und unternehmerischer Sicht, von großem Interesse.

Eine Pflichtmitgliedschaft bei der Wirtschaftskammer wäre auch als zur Kollektivvertragsangehörigkeit zu sehen. Der Abschluss eines Kollektivvertrags bringt für die ArbeitnehmerInnen eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch ‚lohnrechtlichen Schutz‘ und eine Tendenz zur Gleichbehandlung. Für die ArbeitgeberInnen bringt die Kartellfunktion des Kollektivvertrags mit ihrer Vereinheitlichung der Rahmenbedingungen innerhalb einer Branche den Vorteil gleicher Wettbewerbsausgangslagen. Wird ein Kollektivvertrag von einem solchen Fachverband abgeschlossen, so gilt er grundsätzlich für alle ArbeitgeberInnen mit einer entsprechenden Mitgliedschaft. Sich zu entziehen, wie etwa durch Austritt aus einem freiwilligen Verband, ist nicht möglich. Die Organisation innerhalb einer gesetzlichen Interessensvertretung mit Kollektivvertragsfähigkeit könnte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, zumindest durch Schaffung von Mindestbedingungen, ganz wesentlich beitragen. Allerdings wäre zu überprüfen, welche sachlichen Gründe in gewissen Bereichen des Dritten Sektors allenfalls einer Einbeziehung in die Wirtschaftskammer (oder allenfalls einer anderen gesetzlichen Interessensvertretung) widersprechen.

Bildung einer bzw. Mitgliedschaft bei einer freiwilligen Berufsvereinigung oder Koalition

Mangels Zuständigkeit der Wirtschaftskammern für Organisationen in vielen Bereichen des Dritten Sektors⁷³ haben sich bereits seit geraumer Zeit eigenständige freiwillige Interessensvertretungen der ArbeitgeberInnen mit dem Ziel der Berechtigung zu kollektivrechtlicher Normierung⁷⁴ gebildet und in der Folge auch die Kollektivvertragsfähigkeit beantragt und erhalten – so z.B. das Niederösterreichische Hilfswerk, das Österreichische Rote Kreuz oder der Arbeitgeberverband SOS-Kinderdörfer. Mittlerweile existiert im Sozialbereich des Dritten Sektors eine sehr umfassend angelegte ArbeitgeberInnenvereinigung mit Kollektivvertragsfähigkeit, die bereits einen Kollektivvertrag abgeschlossen hat: Organisationen in ganz Österreich sind nunmehr Mitglied der BAGS (Berufsvereinigung von Arbeitgebern für Gesundheits- und Sozialberufe), der abgeschlossene Kollektivvertrag gilt für ca. 30.000 ArbeitnehmerInnen.

Derartige Berufsverbände unterscheiden sich von den gesetzlichen Interessensvertretungen vor allem durch die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft, d.h. es bleibt den Unternehmen und Organisationen überlassen, ob sie Mitglied des Verbandes werden oder nicht. Damit können Trägerorganisationen aber die direkten Kosten der Mitgliedschaft (Beiträge) sowie die Anwendung eines abgeschlossenen Kollektivvertrags und der festgelegten Rahmenbedingungen abwenden, indem sie nicht Mitglied bei der abschließenden Interessensvertretung werden. Die Freiwilligkeit besteht nicht nur hinsichtlich des Beitritts, sondern auch hinsichtlich des Austritts aus dem Interessensverband. Dies hat im Fall des BAGS-KV dazu geführt, dass einzelne Unternehmen sowohl vor Unterzeichnung des Kollektivvertrags als auch danach ihre Mitgliedschaft bei der BAGS beendet haben. Dieser Austritt entzieht diese Organisationen zwar dem Gültigkeitsbereich des KV, nicht aber eines eventuell geltenden Mindestlohntarifs.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Für die (österreichischen) ArbeitgeberInnen ist verbessertes Lobbying und Zugang zu kollektiven Rechtsgestaltungsmitteln durch die Schaffung einer weiteren eigenen Berufsvereinigung oder allenfalls den Beitritt zu einer bestehenden (z.B. zur BAGS) auch angesichts der jüngeren Entwicklungen auf europäischer Ebene unerlässlich. Immer stärker zeichnet sich in der Sozialpolitik die Tendenz ab, EU-weite ‚Kollektivverträge‘ abzuschließen⁷⁶. Als solcher ist etwa die von den europäischen SozialpartnerInnen abgeschlossene ‚Rahmenvereinbarung über befristete Arbeitsverträge‘ zu sehen, die am 28.6.1999 als RL 99/70/EG des Europäischen Rates beschlossen worden ist. Während auf ArbeitgeberInnenseite in Österreich mehrheitlich die gesetzliche ArbeitgeberInnenvertretung, vor allem die Wirtschaftskammer, in Bezug auf Interessensvertretung im Allgemeinen und bei Kollektivverträgen im Besonderen aktiv wird, kommt im supranationalen Bereich auch den ArbeitgeberInnenvereinigungen mit freiwilliger Mitgliedschaft eine tragende Rolle zu. Für ein verstärktes Engagement der sozialen Rechtsträger im Bereich freiwilliger Berufsvereinigungen spricht daher auch, dass die Wirtschaftskammer (bzw. eine andere gesetzliche Interessensvertretung auf DienstgeberInnenseite) nur in sehr wenigen Segmenten für Drittsektorunternehmen zuständig ist. Einfluss in den supranationalen Gremien und letztlich das Gelingen der Durchsetzung von Anliegen der ArbeitgeberInnen des österreichischen Dritten Sektors ist daher eng an die Existenz einer starken freiwilligen ArbeitgeberInnenvereinigung auf nationaler Ebene gebunden.

Neben den direkt mit dem Ziel der Kollektivvertragsfähigkeit gegründeten ArbeitgeberInnenorganisationen können allerdings auch klassische Netzwerke die Funktion der Abklärung von Rahmenbedingungen bzw. von Mindeststandards in ihrem Wirkungsbereich haben, etwa der SÖB-Verband oder der Bundesdachverband der Sozialbetriebe, aber auch ähnliche Netzwerke im künstlerischen Bereich. Bei vom AMS geförderten Einrichtungen kann/darf ein gewisser Prozentsatz der AMS-Förderung für die Finanzierung solcher Dachverbände verwendet werden, was der Qualität dieser Netzwerkarbeit zuträglich ist.

Allerdings ist zu beachten, dass Aktivitäten in nichtgesetzlichen Interessensvertretungen auf DienstgeberInnenseite vor dem Hintergrund des Bundesvergabegesetzes 2002 im Falle der Beteiligung an einem Vergabeverfahren (Ausschreibung) als ‚verbotene Bieterabsprache‘ gewertet werden könnten, was zumindest den Ausschluss aus diesem Vergabeverfahren bedeuten würde. Das Bundesvergabegesetz 2002 hat die ‚verbotene Bieterabsprache‘ zu einem strafrechtlich relevanten Tatbestand erklärt, was für die Gestaltung von Netzwerken in der ‚Vergabewelt‘ besondere, neue Anforderungen erstellt (siehe dazu auch Beitrag ‚Finanzielle Situation und Strategien‘ in dieser Toolbox).

Verstärkte Interessensvertretung für Freie DienstnehmerInnen und WerkvertragsnehmerInnen?

Ein Teil der atypisch Beschäftigten, die Gruppe der Freien DienstnehmerInnen und WerkvertragsnehmerInnen, besitzt keine eigene, speziell auf ihre Problemlagen zugeschnittene gesetzliche Interessensvertretung. Dies betrifft gerade die Ein-Personen-‚Unternehmungen‘, die selbst keine weiteren MitarbeiterInnen beschäftigen und wirtschaftlich von einem engen Kreis von AuftraggeberInnen oder überhaupt nur von einer/m Auftraggeber/in abhängig sind. Das Tragen des wirtschaftlichen und finanziellen Risikos bringt sie in die Nähe des UnternehmerInnenstatus, von der Höhe des tatsächlichen Verdienstes aus betrachtet ähnelt ihre Situation zumeist eher jener der ArbeitnehmerInnen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Aufgrund des Fehlens der persönlichen Abhängigkeit sind diese Beschäftigten nicht als ArbeitnehmerInnen des beauftragenden Unternehmens anzusehen und damit keine Mitglieder der Arbeiterkammer (siehe die in § 10 Abs 1 AKG angesprochenen Gruppen). Üben die Beschäftigten zudem – was im Dritten Sektor oftmals der Fall ist – eine Tätigkeit aus, für die eine Gewerbeberechtigung nicht erforderlich ist, so sind sie auch keine Mitglieder der Wirtschaftskammer (vgl. § 2 WKG). Aber selbst bei Vorliegen der Gewerbeberechtigung und der damit verbundenen Mitgliedschaft ist es für die Wirtschaftskammer als primär arbeitgeberInnenorientierte Organisation schwierig, auf die speziellen Bedürfnisse dieser Gruppe einzugehen, die vor allem im Bereich der Überwälzung des wirtschaftlichen Risikos anzusiedeln sind. Es mangelt an (arbeits-)rechtlichem Instrumentarium. Vor allem der Kollektivvertrag als effektives Lohngestaltungsmittel ist nicht anzuwenden.

Dieses Fehlen arbeitsrechtlicher Gestaltungsmittel beeinflusst auch die Arbeit der Gewerkschaften in diesem Bereich. Einzelne Gewerkschaften (z.B. GPA, KMFB) haben Vertretungsstrukturen für die atypisch Beschäftigten ohne Arbeitsvertrag geschaffen, und zwar vor dem Hintergrund, dass der Österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) (fast) alle Erwerbstätigenkreise Mitglied werden lässt und ihnen damit Rechtsschutz und -beratung in gewissem Umfang ermöglicht. Im Gegensatz zur gesetzlichen Interessenvertretung erfasst der ÖGB gemäß § 1 Abs 1 seiner Statuten ‚alle unselbständigen Erwerbstätigen Darüber hinaus ... können sonstige Berufsgruppen (wie zum Beispiel freischaffend oder freiberuflich Tätige), soweit sie von ihrer Tätigkeit her mit den unselbständig Erwerbstätigen vergleichbar sind, als Mitglieder aufgenommen werden.‘ In der Gewerkschaft Kunst, Medien, Sport, Freie Berufe gibt es die Sektion Unterricht, Sport, Freiberufliche Tätigkeiten und in der Sektion JournalistInnen ist eine eigene Fachgruppe der Freien MitarbeiterInnen gebildet worden. Auch die Interessensgemeinschaft *work@professional* der GPA betreut Fach- und Führungskräfte, die selbstständige Tätigkeiten ausüben. Damit sind zumindest bereits Interessensgruppen vorhanden, die sich verstärkt für die Belange von nicht regulär beschäftigten ArbeitnehmerInnen verantwortlich fühlen und die ihren Mitgliedern, ähnlich wie bei der ArbeitgeberInnenvertretung, mit rechtlicher Beratung zur Seite stehen. Auch die freiberuflichen Hebammen werden durch die entsprechende Gewerkschaftsvertretung des ÖGB-Fachverbands der Gewerkschaften im Gesundheitswesen erfasst, die freiberuflichen (meist ausländischen) Beschäftigten in der privaten Hauskrankenpflege derzeit aber nicht.

Die Vertretung von selbstständig Erwerbstätigen durch Interessensvertretungen der regulär beschäftigten ArbeitnehmerInnen birgt aber die Gefahr des Verlusts der so genannten ‚Gegnerunabhängigkeit‘ in sich. Dessen sind sich die Interessensvertretungen und die hier Vertretenen bewusst. In dieser Hinsicht wird es weitere Klarstellungen über das Selbstverständnis der Berufsverbände geben müssen.

Ehrenamtliche Tätigkeit

Wie in den vorangegangenen Ausführungen schon dargelegt wurde, ist das große Ausmaß an ehrenamtlicher Tätigkeit, sowohl in Leitungs- und Vorstandsfunktionen wie auch in der allgemeine Arbeit, ein wesentliches Kennzeichen, das den Dritten Sektor von den anderen wirtschaftlichen Bereichen unterscheidet. Im Ergebnis der Expertise von Löschnigg und Melzer-Azandanloo (2005) hat sich gezeigt (siehe dazu das Kapitel ‚Grundlagen‘ in diesem Beitrag), dass eine explizite bzw. systematisch reflektierte Berücksichtigung der ehrenamtlichen Mitarbeit aus der arbeitsrechtlichen Perspektive nicht vorkommt. Die Erfassung der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen ist in der geltenden Rechtslage zumeist nicht vorgesehen, wenn es sich um vollständiges Ehrenamt handelt. Allenfalls kann die Auszahlung einer pauschalierten Aufwandsentschädigung in Form eines geringfügigen Beschäftigungsverhältnisses arbeitsrechtlich Abhilfe schaffen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Die Einbeziehung der nicht auf diesem Wege bereits einbezogenen ehrenamtlichen Beschäftigungen ist bis zu einem gewissen Grad zwar *per analogiam* möglich, eine rechtsklare und damit rechtssichere Position ergibt sich daraus jedoch nicht. Bei den damit verbundenen ‚Schutzdefiziten‘ könnte eine ‚vorsichtige‘ explizite Einbeziehung Ehrenamtlicher in den Geltungsbereich einzelner arbeitsrechtlicher Sondergesetze weitgehend Abhilfe schaffen. Eine völlige Gleichstellung ehrenamtlicher Mitarbeit mit unselbstständiger abhängiger Arbeit wäre jedoch nicht sachadäquat. Ähnlich dem Vorgehen bei der Gruppe der (nur im Sozialrecht, nicht aber im Arbeitsrecht eindeutig definierten) Freien DienstnehmerInnen und der WerkvertragsnehmerInnen, innerhalb derer auch nur diejenigen in arbeitsrechtliche Sondergesetze einbezogen sind, die zusätzlich noch ‚dienstnehmerähnlich‘ sind⁷⁷, sind Kriterien zu entwickeln bzw. festzulegen, bei deren Vorliegen ein entsprechender Schutzbedarf angenommen werden kann. Merkmale bzw. Indikatoren könnten etwa die Dauer der Einsätze von Ehrenamtlichen, deren Regelmäßigkeit u.ä. sein. Das setzt allerdings eine eindeutig personenbezogene Dokumentation ehrenamtlicher Arbeit (z.B. durch die Sozialversicherungsnummer) in den Organisationen des Dritten Sektors voraus. Im Folgenden finden sich Überlegungen aus der Expertise⁷⁸, wie ehrenamtliche Tätigkeit in das Arbeitsrecht integriert werden kann.

Ähnliche Probleme ergeben sich auch bei der Unterstellung unter den Schutz des Sozialversicherungsrechts, wobei vor allem der Schutz durch die gesetzliche Unfallversicherung relevant ist, da ja der Abschluss eines ehrenamtlichen Arbeitsverhältnisses den bewussten Ausschluss von Kranken-, Pensions- und Arbeitslosenversicherungsschutz bedeutet. Anders stellt sich die Sachlage bezüglich des Schutzes vor Arbeits- und Wegunfällen dar. Anzuregen wäre, die Ausnahmebestimmungen, die einzelne Gruppen ehrenamtlich Tätiger (z.B. Mitglieder eines Ordens in Ausübung ihrer Tätigkeit in einem landwirtschaftlichen Betrieb, siehe ASVG § 8 Zi 3 (d) bzw. die Mitglieder von Freiwilligen Feuerwehren, ASVG § 22a, Zi 1) dem Schutz der Unfallversicherung unterstellen, auf alle ehrenamtlich Beschäftigten auszudehnen, zumindest auf jene, die regelmäßig ehrenamtlich tätig sind.

Ehrenamtliche Tätigkeit und unentgeltlicher Arbeitsvertrag

Unentgeltliche Arbeitsverträge bieten eine Gestaltungsoption, um ehrenamtlichen MitarbeiterInnen einen gewissen arbeitsrechtlichen Schutz zu bieten. Die Entgeltlichkeit der Arbeitsleistung stellt kein notwendiges Merkmal des Arbeitsverhältnisses dar. So ergibt sich aus § 1152 ABGB die Möglichkeit zur (ausdrücklichen) Vereinbarung von Unentgeltlichkeit. Wird hingegen nichts vereinbart, dann gilt gemäß § 1152 ABGB ein angemessenes Entgelt als bedungen. Unentgeltliche Arbeitsverhältnisse sind zwar im heutigen Wirtschaftsleben eine echte Rarität; die Tatsache, dass Entgeltlichkeit im ABGB nicht als essenziell festgehalten ist, ist jedoch gerade nicht als unsoziale Haltung der RedaktorInnen des ABGB aufzufassen. Vielmehr sollen damit auch Dienstleistungen im Rahmen von Ausbildungs- und ähnlichen Verhältnissen den arbeitsrechtlichen Schutz genießen, und zwar ohne Rücksicht auf die Entgeltlichkeit solcher Dienstleistungen. Ist für einen Schutzanspruch das Vorliegen eines Arbeitsvertrags Bedingung, wie etwa im Bereich des Dienstnehmerhaftpflichtgesetzes oder der Arbeitszeiten, so können selbstverständlich auch Ehrenamtliche im Rahmen unentgeltlicher Arbeitsverträge erfasst werden.

Zu beachten ist jedoch, dass in der Regel durch zwingende Rechtsvorschriften, wie Kollektivvertrag, Satzung, Mindestlohntarif oder Lehrlingsentschädigung, Entgelte festgelegt werden, die – auch durch ausdrückliche Vereinbarung von ‚Unentgeltlichkeit‘ bzw. ‚Ehrenamtlichkeit‘ – nicht unterschritten werden dürfen und auf die auch nicht rechtsgültig verzichtet werden kann. Unentgeltliche Arbeitsverträge sind in derart geregelten Bereichen nicht zulässig – auch ehrenamtliche MitarbeiterInnen haben bei

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Vorliegen persönlicher Abhängigkeit die Möglichkeit, entsprechendes Entgelt einzuklagen, unabhängig von der Bezeichnung ihres Vertragsverhältnisses.

Ehrenamtliche Tätigkeit und ArbeitnehmerInnenschutz

Da die Interessenslage ehrenamtlich Beschäftigter bezüglich der Wahrung ihrer eigenen Gesundheit unabhängig von ihrem rechtlichen Status die gleiche wie jene regulärer ArbeitnehmerInnen ist, ist zumindest eine analoge Verpflichtung zur Einhaltung der dahingehenden Vorschriften auch gegenüber ihnen und sonstigen unbezahlten Beschäftigten in Betracht zu ziehen. Allerdings sind ehrenamtliche MitarbeiterInnen dadurch, dass in ihren Fällen keine persönliche Abhängigkeit zum Beschäftigter gegeben ist, grundsätzlich bei weitem weniger an diesen gebunden und ‚den Umständen ausgeliefert‘. Eine Anwendung des kompletten Spektrums der ArbeitnehmerInnen-schutz-Vorschriften wird daher nicht in Frage kommen⁷⁹. Wesentlich ist jedoch vor allem die Kenntnis etwaiger Gefahrenquellen am Arbeitsplatz. Die für die Arbeitsstätte verantwortlichen ArbeitgeberInnen/Institutionen treffen daher in jedem Fall umfassende Informations- und Offenlegungspflichten, sind diese doch viel besser mit den Risiken der eigenen Betriebe vertraut.

Regelungen, die direkt den Schutz der körperlichen/geistigen Integrität zum Ziel haben, werden ebenfalls auf die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen zu anzuwenden sein, wenn ihre Arbeit in Umfang und Intensität für die Institution zumindest der eines/r teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmers/in gleichzuhalten ist. Hinsichtlich regelmäßiger, aber sehr kurz verrichteter Tätigkeiten bzw. solchen mit jeweils langen Unterbrechungen ist das Vorgehen auf die Bedürfnisse des Einzelfalls abzustimmen.

Für eine (zumindest teilweise) Anwendung könnten neben der ähnlichen Interessenslage von ArbeitnehmerInnen und Ehrenamtlichen auch wettbewerbsbezogene Überlegungen herangezogen werden, da durch bevorzugte Beschäftigung Ehrenamtlicher wegen der Nichtverpflichtung zur Anwendung der Schutzvorschriften die Gefahr des *Dumping* gegenüber anderen ArbeitnehmerInnen und in weiterer Folge auch gegenüber anderen Institutionen besteht.

Ehrenamtliche Tätigkeit und Dienstnehmerhaftpflichtgesetz

Ein weiterer Aspekt, der zu klären ist, ist der Bereich der Haftung für ehrenamtliche MitarbeiterInnen (exklusive Vorstands- und Leitungsfunktionen, deren Haftung und Haftungsausschluss durch das Vereinsrecht explizit geregelt sind). Weder der Arbeitsvertrag noch das Kriterium der wirtschaftlichen Unselbstständigkeit bilden für die ehrenamtliche Mitarbeit einen umfassenden brauchbaren Lösungsansatz. Werden mit Ehrenamtlichen (unentgeltliche) Arbeitsverträge abgeschlossen, kommt das DNHG zur Anwendung, ohne dass das Vorliegen der wirtschaftlichen Unselbstständigkeit zu prüfen ist. Wie bereits erwähnt bildet die ehrenamtliche Mitarbeit auf Basis eines Arbeitsvertrags aber die Ausnahme. Liegt kein Arbeitsvertrag vor, wäre das Kriterium der wirtschaftlichen Unselbstständigkeit in Hinblick auf die Arbeitnehmerähnlichkeit zu prüfen. Da sich die ehrenamtliche Mitarbeit begrifflich und wesensmäßig nicht mit einem erheblichen Einkommen vereinbaren lässt, wird eine wirtschaftliche Unselbstständigkeit aus dieser Tätigkeit nicht entstehen können.

Eine Anwendung des DNHG auf Ehrenamtliche kommt damit allenfalls im Wege der Analogie in Frage⁸⁰. Sämtliche Argumente, die für Haftungserleichterungen bei Arbeitsverhältnissen ins Treffen geführt werden können, gelten ebenso für ehrenamtliche MitarbeiterInnen (siehe dazu das Kapitel ‚Grundlagen‘ in diesem Beitrag). Vielfach ist das Ausmaß der Einbindung der Ehrenamtlichen in die betrieblichen Abläufe der

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

beschäftigenden Institution zwar nicht mit dem von ArbeitnehmerInnen, aber doch zumindest mit jenem von Freien DienstnehmerInnen vergleichbar, die in den Geltungsbereich des DNHG fallen.

Abgesehen von der (analogen) Anwendung des DNHG kann auch § 1014 ABGB als Rechtsgrundlage für eine Haftungserleichterung für den/die ehrenamtliche/n Mitarbeiter/in herangezogen werden. § 1014 ABGB verpflichtet die GewaltgeberInnen im Rahmen eines Bevollmächtigungsvertrags zum Ersatz des notwendigen und nützlichen Aufwands sowie zum Schadenersatz, soweit es sich um die typischen Gefahren des aufgetragenen Geschäfts – also um eine Art ‚Betriebsgefahr‘ – handelt. Erleidet die gewalthabende Person bei der Geschäftsführung nur zufälligerweise einen Schaden, so kann sie im Falle der Unentgeltlichkeit der Geschäftsbesorgung einen bei entgeltlichen Verträgen zur Vergütung der Bemühung nach dem höchsten Schätzwert gebührenden Betrag fordern (§ 1015 ABGB). Hinsichtlich einer arbeitsvertraglichen Beziehung hat der OGH in einer grundlegenden Entscheidung⁸¹ unter analoger Anwendung des § 1014 ABGB ausgesprochen, dass der/die Arbeitgeber/in Schäden, die ein/e Arbeitnehmer/in bei Ausführung der aufgetragenen Tätigkeit erleidet, sofern sie mit der konkreten Arbeitsleistung typischerweise verbunden, also ‚arbeitsadäquat‘ sind, sogar dann zu ersetzen hat, wenn dem/der Arbeitgeber/in kein Verschulden angelastet werden kann. Kommt die erbrachte kostenlose Leistung des ehrenamtlichen Mitarbeiters/der ehrenamtlichen Mitarbeiterin der Institution zugute und tritt ein Schaden ein, der als arbeitsadäquat gilt, d.h. mit der ehrenamtlichen Tätigkeit verbunden ist, so kann wohl auch das wirtschaftliche Risiko der Institution auferlegt werden, so dass letztendlich für den durch den/die Ehrenamtliche/n verursachten Schaden der Beschäftigter einzustehen hat.

Ehrenamtliche Tätigkeit und Anrechnung von Ansprüchen

Wie bereits in den Grundlagen skizziert, sind arbeitsrechtliche Ansprüche vielfach nach dem Senioritätsprinzip konstruiert (siehe dazu das Kapitel ‚Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen‘ in diesem Beitrag). Der Hintergrund von Anrechnungsregelungen geht in zwei Richtungen: Zum einen wird gleichsam pauschal die Treue zum Unternehmen belohnt, zum anderen soll damit die Erfahrung als anspruchserhöhendes Kriterium gewürdigt werden. Grundsätzlich sind Gehaltsschemata in Kollektivverträgen, die für ein Aufsteigen in eine höhere Entgeltstufe das Zurücklegen eines Zeitraums unter Erledigung einer bestimmten Tätigkeit oder eines Tätigkeitsbereichs vorsehen, der zweitgenannten Gruppe zuzurechnen. Beispiele für die Belohnung der Betriebs-treue sind hingegen Schemata, die unter Abstellen auf ein vorangegangenes Arbeitsvertragsverhältnis ohne Bezug auf ein bestimmtes Beschäftigungsausmaß oder eine bestimmte Tätigkeit höhere Ansprüche, z.B. bei Fristen oder Entgelt, vorsehen. Insbesondere bei vorangehenden Beschäftigungszeiten, die sich lediglich hinsichtlich der Entgeltlichkeit bzw. der Vertragsgrundlage unterscheiden, ist eine völlige Nichtbeachtung der ehrenamtlich zurückgelegten Zeiten bei der Erfüllung der Voraussetzungen für dienstzeitenabhängige Ansprüche – vom Zweck der Norm her betrachtet – letztlich kaum sachlich zu rechtfertigen. Dies gilt vor allem dann, wenn die ehrenamtliche Tätigkeit neben einem sonstigen Vertragsverhältnis zur Institution oder – mit einer Teilzeitbeschäftigung vergleichbar – regelmäßig über einen längeren Zeitraum erbracht worden ist.

Nach geltender Rechtslage werden Zeiten, die als ehrenamtliche/r Mitarbeiter/in zurückgelegt werden, grundsätzlich nicht angerechnet, es sei denn, die Leistungen wurden auf Grundlage eines Arbeitsvertrags beim/bei der selben Arbeitgeber/in erbracht (vgl. §§ 20, 23 AngG; § 2 Abs 3 UrlG). Der Gesetzgeber hat sich mit seinen Anrechnungsregelungen ausdrücklich auf vorangehende Arbeitsvertragsverhältnisse beschränkt. Durch Analogie zu schließende Lücken können in diesem Zusammenhang

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

nicht angenommen werden. Dass es aber im Dritten Sektor häufig ehrenamtliche Mitarbeit gibt, kann zumindest dem gegenwärtigen Gesetzgeber nicht entgangen sein. Dies gilt in besonderem Maße für Kollektivverträge, deren fachlicher Geltungsbereich sich auf die gemeinnützige Sozialarbeit erstreckt – wie z.B. der BAGS-Kollektivvertrag –, aber auch für vergleichbare Regulierungsmaßnahmen im Sport- oder Kulturbereich. Die manchen Regelungen immanente Intention der Belohnung der Betriebstreue ließe aber durchaus Raum für eine entsprechende ausdrückliche positivrechtliche Einbeziehung ehrenamtlicher Tätigkeiten. Es wäre jedenfalls systemkonform, wären zumindest fach einschlägige oder fachverwandte ehrenamtliche Tätigkeiten verhältnismäßig als Vordienstzeiten anzurechnen. Als Kriterien einer vorsichtigen Berücksichtigung könnten weiters die Nachweisbarkeit, Qualifikation der Institution und Mindestdauer und -umfang der Mitarbeit herangezogen werden. Bagatellfälle blieben damit – sachlich gerechtfertigt – von vornherein unberücksichtigt.

Eine Umsetzung dieser Forderung nach Einbeziehung der ehrenamtlichen Mitarbeit bei dienstzeitenabhängigen Ansprüchen kann auch auf kollektivvertraglicher Ebene erfolgen. Eine Anrechnung von Beschäftigungszeiten, die dem aktuellen Arbeitsvertragsverhältnis vorangehen, wäre den gegenseitigen aus dem Arbeitsvertrag entstehenden Rechten und Pflichten gemäß § 2 Abs 2 Z 2 ArbVG zuzurechnen. Mögliche Kriterien der Anrechenbarkeit könnten neben Facheinschlägigkeit oder -verwandtschaft die oben bereits angeführten Punkte wie Nachweisbarkeit oder Dauer und Umfang der ehrenamtlichen Arbeit sein. Im Wege eines ‚sanften‘ Umstiegs könnten Einrichtungen des Dritten Sektors vorerst auch nur dazu verpflichtet werden, ehrenamtliche Vordienste im eigenen Unternehmen oder Verein bzw. in fachverwandten Organisationen in den Bereichen Urlaubs- und Kündigungsrecht sowie bei der Lohneinstufung (verstärkt) anzurechnen. Entsprechende Regelungen können – insbesondere in Ermangelung einer kollektivvertraglichen Regelung – auch in Form einer Freien Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden, allerdings mit minder wirksamer Durchsetzungsmöglichkeit.

Ehrenamtliche Tätigkeit und Kollektivvertrag

Eine Anwendung der im ArbVG genannten ‚kollektiven Rechtsquellen‘ – d.h. vor allem Kollektivvertrag, Satzung und Mindestlohntarif – auf Ehrenamtliche ist grundsätzlich nur dann vorgesehen, wenn diese auch ArbeitnehmerInnen im Sinne des Arbeitsvertragsrechts sind⁸³. Der Geltungsbereich der kollektiven Gestaltungsmittel gemäß ArbVG umfasst somit grundsätzlich weder Beschäftigte mit Freien Dienstverträgen oder Werkverträgen⁸⁴ (auch nicht bei ‚Dienstnehmerähnlichkeit‘)⁸⁵ noch solche auf ehrenamtlicher Basis.

Die folgenden Ausführungen zum Verhältnis zwischen kollektiven Rechtsquellen und Ehrenamt beschränken sich auf den Kollektivvertrag. Dies deshalb, weil der Mindestlohntarif, wie sein Name schon sagt, vor allem den für Ehrenamtliche grundsätzlich nicht relevanten Mindestlohn regelt, nicht aber arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen wie etwa die Arbeitszeit oder Weiterbildungsmaßnahmen. Die Satzung als Instrument der Erweiterung des kollektivvertraglichen Wirkungsbereichs auf sonstige ArbeitgeberInnen geht ohnehin jeweils direkt auf einen Kollektivvertrag zurück.

Wie ist aber die rechtliche Situation zu beurteilen, wenn die Kollektivvertragsparteien – in dem Wunsch, Schutzdefizite für Ehrenamtliche zu vermeiden bzw. weitere Auslagerungen zu verhindern – in den Kollektivvertrag Regelungen aufnehmen, die die Ehrenamtlichen in den Anwendungsbereich des Kollektivvertrags mit einbeziehen? Eine derartige Erweiterung des persönlichen Geltungsbereichs auf alle Ehrenamtlichen der kollektivvertragsunterworfenen ArbeitgeberInnen kann sich auf unterschiedliche Art und Weise ergeben: z.B. durch die Aufnahme von Formulierungen wie ‚MitarbeiterInnen

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

unabhängig von ihrem rechtlichen Status' oder ‚bei Eingliederung in den betrieblichen Ablauf⁸⁶.

Die mangelnde Regelungskompetenz ergibt sich einmal daraus, dass solche Beschäftigte nicht in den ersten Teil des ArbVG, d.h. in den Geltungsbereich bezüglich der kollektiven Rechtsgestaltung, fallen. Zudem umfasst die gesetzlich vorgesehene Normsetzungsbefugnis des Kollektivvertrags gemäß § 2 Abs 2 Z 2 ArbVG ausdrücklich nur "die aus dem Arbeitsverhältnis entspringenden Rechte und Pflichten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer"⁸⁷. Bestimmungen für nicht reguläre ArbeitnehmerInnen erweitern indirekt den gesetzlich vorgegebenen (persönlichen) Geltungsbereich des jeweiligen Kollektivvertrags. Fraglich ist, inwieweit derartige Erweiterungen durch die Kollektivvertragsparteien rechtliche Relevanz besitzen⁸⁸.

Aus dem Umfang der gesetzlichen Regelungsmacht ergibt sich, dass Klauseln mit Bezugnahme auf nicht reguläre ArbeitnehmerInnen keinesfalls als ‚normativ' (d.h. gesetzlich, unmittelbar rechtsverbindlich⁸⁹) wirkende Klauseln im Sinne der §§ 3 und 11 ArbVG angesehen werden dürfen. Diese Einschränkung schließt aber nicht die Möglichkeit einer schuldrechtlichen Wirkung der Übereinkünfte der vertragschließenden Parteien aus. Denn zumindest Gegenstand des obligatorischen Teils des Kollektivvertrags kann im Hinblick auf die allgemeine Vertragsfreiheit einerseits und die volle Rechtsfähigkeit der Kollektivvertragsparteien alles sein, was nicht gegen das Gesetz oder gegen die guten Sitten verstößt.

Davon ausgehend könnte eine ArbeitgeberInnen-Berufsvereinigung (etwa die BAGS) ihren Mitgliedern die Einhaltung bestimmter Honorarhöhen für ihre Freien DienstnehmerInnen und ‚zugekaufte' Werke von WerkvertragsnehmerInnen, aber auch die Abgeltung von Aufwendungen, Anrechnung von erbrachten Dienstzeiten oder die Einhaltung von Arbeitszeit- oder ArbeitnehmerInnenschutz-Regelungen für Ehrenamtliche ‚empfehlen'⁹². Verständlicherweise kann die Wirkung derartiger Kollektivvertragsbestimmungen bei weitem nicht an die Normwirkung ‚echter' Kollektivverträge heranreichen. Sie können als ‚Empfehlungen der Kollektivvertragsparteien an ihre Mitglieder' und als ‚Verwendungszusagen' im Sinne des § 880a 1. Halbsatz ABGB⁹³ angesehen werden⁹⁴. Damit entstehen aus dem Kollektivvertrag keine unmittelbaren Ansprüche für die nicht regulären ArbeitnehmerInnen, allenfalls werden die jeweiligen abschließenden Verbände zur Einwirkung auf ihre Mitglieder verpflichtet. So sollen insbesondere die ArbeitgeberInnenverbände die einzelnen ArbeitgeberInnen dahingehend beeinflussen, entsprechende Klauseln in die Einzelvereinbarungen mit ihren Beschäftigten aufzunehmen. Diese Einwirkung hat nach Maßgabe der zumutbaren⁹⁵ Mittel zu erfolgen. Etwaige Druckmittel von Abmahnungen über Geldstrafen bis hin zum Verbandsausschluss müssen jedoch durch dementsprechende Statuten gedeckt sein. So besteht für die Zukunft, vor allem bei den freiwilligen Vereinigungen, die Möglichkeit, durch Statutenänderung die Einwirkungsmittel zu stärken.

Kommt es zur Anwendung von Kollektivvertragsbestimmungen auf Personen, die nicht vom Geltungsbereich erfasst sind, dann können sie ähnliche Wirkungen wie ‚freie Betriebsvereinbarungen'⁹⁶ entfalten. Insofern könnte von ‚freien Kollektivverträgen' gesprochen werden⁹⁷, die das besondere Rechtsverhältnis der Ehrenamtlichen durch konkludente Handlungsweise konkretisieren und in einen rechtlichen Rahmen einbetten.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Ehrenamtliche Tätigkeit und Betriebsverfassung

Für die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, mit denen *per definitionem* kein Arbeitsvertrag abgeschlossen wird, bedeutet die bestehende Rechtslage, dass auch die betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen des ArbVG nicht zur Anwendung kommen. In der Praxis entstehen jedoch oft Regelungen in Form so genannter Betriebsvereinbarungen *contra legem*. Ähnlich wie im Fall der Anwendung kollektivvertraglicher Regelungen (siehe vorangegangener Punkt, ‚Ehrenamtliche Tätigkeit und Kollektivvertrag‘) können derartige Betriebsvereinbarungen keine normative Wirkung entfalten. Diese Vereinbarungen zwischen BetriebsinhaberInnen und Betriebsrat können als Vertragsschablonen, die schließlich Eingang in die Einzelvereinbarungen finden, interpretiert werden. Über den Umweg so genannter ‚freier‘ Betriebsvereinbarungen können die Ehrenamtlichen zu gewissen Ansprüchen und zu einem einheitlichen innerbetrieblichen Reglement für ihre Rechtsbeziehungen kommen. Für die sonstigen Agenden der Belegschaftsvertretung ist zu beachten, dass sich eine Ausdehnung dieser Vertretung auf nicht reguläre ArbeitnehmerInnen wegen der zweiseitig zwingenden Wirkung der betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen grundsätzlich verbietet. Vor allem Informations- und Auskunftsrechte über die Rechtsverhältnisse von Ehrenamtlichen werden sich für die Belegschaftsorgane aber aus ihren allgemeinen Interessenswahrungspflichten gegenüber den ArbeitnehmerInnen des Betriebs ergeben (vgl. §§ 89ff ArbVG), da der Einsatz von Ehrenamtlichen unmittelbare Auswirkungen sowohl auf die Wirtschaftskraft des Betriebs als auch auf die Arbeitsverhältnisse hat. Dies gilt sowohl hinsichtlich möglicher Kündigungen von ArbeitnehmerInnen als auch hinsichtlich der Arbeitsbedingungen (z.B. verstärkter Leistungsdruck, Lohndumping aufgrund des Vergleiches mit den kostenlosen Leistungen der Ehrenamtlichen etc.).

Schutzdefizite in der Betriebsverfassung lassen sich somit nicht nur bezüglich der Vertretung der Interessen der Ehrenamtlichen feststellen; Schutzdefizite existieren auch bei den ArbeitnehmerInnen in Hinblick auf den Einsatz von Ehrenamtlichen. Die Interessenslagen sind hierbei ähnlich wie beim Verhältnis von überlassenen Arbeitskräften zum betrieblichen Stammpersonal. Für den Bereich der Arbeitskräfteüberlassung hat der Gesetzgeber vorgesorgt und in § 97 Abs 1 Z 1a ArbVG eine Betriebsvereinbarungskompetenz geschaffen. Die Wertungen, die in dieser Bestimmung zum Ausdruck kommen, können durchaus auf die Mitarbeit von Ehrenamtlichen übertragen werden. Als zukünftiges Gesetz vorbehalten, wäre daher zumindest ein weiteres *pouvoir* für die erzwingbare Betriebsvereinbarung⁹⁸ zu fordern, das aus systematischen Überlegungen ähnlich wie § 97 Abs 1 Z 1a ArbVG formuliert werden sollte: "Grundsätze des betrieblichen Einsatzes von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen".

Qualitätssicherung und Arbeitsrecht

Qualität im herkömmlichen Sinne ist keineswegs absolut zu definieren – vielmehr ist der Begriff in Abhängigkeit von einer formulierten Zielvorgabe zu sehen. Das Ausmaß an erreichter Qualität lässt sich in der Folge anhand der Erfüllung oder Nichterfüllung der zuvor festgesetzten Merkmale (z.B. Standards, Normen) beurteilen⁹⁹. Diese einmal festgesetzten Kriterien sind allerdings nicht statisch, sondern regelmäßig verschiedensten dynamischen Prozessen und daher einem permanenten Wandel unterworfen. So geht Qualitätssicherung in ihrer ursprünglichen Form vor allem auf Kontrolle und Überwachung bestehender Strukturen zurück. Mit der Zeit führten nicht zuletzt wirtschaftliche Aspekte dazu, entsprechende Prüfschritte gleich in die Herstellungs- und Organisationsabläufe zu integrieren und schon in der Planungsphase prophylaktische Maßnahmen zu setzen¹⁰⁰.

Ziel aller qualitätssichernder Maßnahmen muss es sein, zumindest den bestehenden Standard weiterhin gewähren zu können, unter längerfristiger Perspektive aber auch die

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

weitere Verbesserung des Systems. Denn qualitätssichernde Maßnahmen bringen es mit sich, dass entsprechende Leistungsstandards nicht nur definiert und eingehalten, sondern auch verbessert werden. Dabei muss verstärkt darauf Bedacht genommen werden, die Bedürfnisse aller Beteiligten einzubeziehen. Neben jenen der Organisationen in ihrer Rolle als Arbeitgeberinnen und jenen der Beschäftigten sowohl in ihrer Stellung als ArbeitnehmerInnen als auch als MittlerInnen zwischen Organisation und KundInnen/KlientInnen (UserInnen) sowie den Bedürfnissen der Öffentlichen Hand als relevanter Finanzierungspartnerin sind gerade im Dritten Sektor jene einer weiteren Gruppe, nämlich der KundInnen/KlientInnen (UserInnen) selbst, anzusprechen. Grundsätzlich stehen mehrere rechtliche Ebenen zur Verfügung, die Qualitätssicherung für den Dritten Sektor vorsehen können. Welcher dieser Wege bei der Umsetzung gewählt wird, hängt vielfach von der konkret gewählten qualitätssichernden Maßnahme und dem AdressatInnenkreis ab (z.B. Einbeziehung von Bedürfnissen der KundInnen über *reports*). In manchen Bereichen finden sich aber auch gesetzlich geregelte Qualitätskriterien, die nicht unterschritten werden dürfen, z.B. im Gesundheits- und Krankenpflegegesetz (GUKG) bezüglich der Befugnisse einzelner Gruppen in diesem Berufsfeld.

Ganz allgemein gesprochen stellt ein großer Anteil der arbeitsrechtlichen Vorschriften ohnehin bereits Qualitätssicherung – zumindest aus Sicht der ArbeitnehmerInnen – dar und macht sämtliche arbeitsrechtliche Instrumente in diesem Sinne nutzbar (z.B. das ASchG auf Gesetzesebene, Betriebsvereinbarungen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung etc.). In manchen dieser Angelegenheiten könnte allerdings die Evaluierung und Kontrolle des vorgeschriebenen Standards noch verstärkt werden, in anderen auch die inhaltliche Ausfüllung der Begriffe in Richtung qualitätssichernder Maßnahmen zugunsten der ArbeitnehmerInnen. In Erweiterungen zum Beitrag Qualitätsentwicklung in dieser Toolbox werden im Folgenden, bezugnehmend auf die Expertise von Löschnigg und Melzer-Azandanloo (2005), Qualitätssicherungsaspekte auf arbeitsrechtlicher Ebene präsentiert. Es handelt sich dabei um Möglichkeiten zur Verankerung von a) einem drittsektoradäquaten Qualitätsbegriff unter Beachtung der Heterogenität des Dritten Sektors und b) für den Dritten Sektor angemessene Management-Instrumente, die insbesondere die organisationsindividuellen Voraussetzungen respektieren. Diese Optionen ergeben sich auf Ebene des Kollektivvertrags und der Betriebsvereinbarung. Qualitätssicherung und -regulierung auf gesetzlicher Ebene (z.B. durch das GUKG) werden in weiterer Folge nicht angesprochen.

Kollektivvertragliche Ebene

Qualitätssicherung bringt – allgemein gesprochen – permanente Überprüfung einer Organisation in Hinblick auf Effizienz und Effektivität beim Einsatz personeller und finanzieller Ressourcen. Der Qualitätsbegriff ist im Dritten Sektor sehr komplex gestaltet: Qualität muss in diesem Zusammenhang für die Gesamtheit aller Eigenschaften, die zur Beschreibung und Beurteilung der Versorgungsziele und der dazu getroffenen Maßnahmen geeignet sind, stehen¹⁰¹. Viel konkreter auf die spezifischen Ziele und Besonderheiten einer Branche (vgl. etwa Pflegebereich und Kinderbetreuung im Sportsektor) bezogen als gesetzliche Instrumentarien, lässt sich Qualitätssicherung für den Dritten Sektor daher auf der kollektivvertraglichen Ebene verwirklichen. Das Wesen des Kollektivvertrags wird bestimmt von seinem generellen Charakter und seiner normativen Wirkung. Kommt es zu einer Festlegung von allgemeinen Qualitätsstandards über die kollektivvertragliche Festlegung der Arbeitspflichten, so wirkt das nicht nur einzelarbeitsplatz- oder betriebsbezogen, sondern hat branchenweite Relevanz. Die Kartellfunktion des Kollektivvertrags führt zu einer gewissen Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen einer Branche¹⁰². Die dem Kollektivvertrag gesetzlich verliehenen besonderen Wirkungen können unter mehreren Gesichtspunkten im Zusammenhang mit der Qualitätssicherung nutzbar gemacht werden. Neben der allgemeinen Möglichkeit, ein einheitliches Mindestniveau an Qualität für einen bestimmten Bereich zu schaffen kann es vor

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

allem über kollektivvertragliche Regelung gelingen, über so genannte Inhaltsnormen die Art und Weise der Erbringung der Arbeitsleistung festzulegen. So kann etwa die ‚soziale Kommunikation‘ und die Erforschung bzw. Erfüllung von KundInnen-/UserInnenbedürfnissen zu einem (ausdrücklichen) Vertragsbestandteil gemacht werden. Auf der ArbeitnehmerInnenseite wird damit eine gewisse Tendenz zur Gleichbehandlung erzeugt, auf der ArbeitgeberInnenseite werden Rahmenbedingungen vorgegeben, die Wettbewerbsverzerrungen zumindest teilweise hintanhaltend (z.B. können bei gleich bleibender Arbeitskräftezahl weniger KlientInnen [UserInnen] versorgt werden, wenn Kommunikation mit den KlientInnen [UserInnen] auch als Teil der Arbeitsleistung angesehen wird).

Zusätzlich kann im Rahmen der kollektivvertraglichen Regelung auf regionale Besonderheiten eingegangen werden (etwa hinsichtlich des Niveaus der Mindestlöhne), da der örtliche Geltungsbereich von den Kollektivvertragsparteien bestimmt werden darf (z.B. gesamtes Bundesgebiet; ein oder mehrere Bundesländer). Der Kollektivvertrag hat schließlich einen ganz wesentlichen Anteil an der Fortentwicklung des Arbeitsrechts. Ausgehend von den konkreten Bedürfnissen am Arbeitsmarkt nimmt er eine Vorreiterrolle ein und Weichenstellungen für zukünftige Gesetzesvorhaben vor. So könnten etwa nach erfolgreicher ‚Erprobung‘ der einzuführenden qualitätssichernden Maßnahmen auf kollektivvertraglicher Ebene diese auch auf der gesetzlichen eingeleitet werden.

Betriebsvereinbarungsrechtliche Ebene

Bei Betriebsvereinbarungen handelt es sich um schriftliche Vereinbarungen, die vom Betriebsinhaber/der Betriebsinhaberin einerseits und vom zuständigen Belegschaftsorgan (Betriebsrat, Betriebsausschuss, Zentralbetriebsrat oder Konzernvertretung) andererseits abgeschlossen werden. Trotz der Vielfalt an gesetzlichen Regelungskompetenzen der Betriebsvereinbarung (siehe dazu das Kapitel ‚Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen‘ in diesem Beitrag) gestaltet sich ein Festmachen qualitätssichernder Maßnahmen schwierig. So fehlt etwa eine ausdrückliche, allgemein gehaltene Kompetenz hinsichtlich Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten der ArbeitnehmerInnen, immerhin ein sehr wesentlicher Bereich der Qualitätssicherung. Bei den in den §§ 96 ff ArbVG genannten Regelungstatbeständen geht es vor allem um die Mitwirkungsbefugnisse der Belegschaftsvertretung an der betrieblichen Berufsausbildung bzw. an unternehmenseigenen ‚Bildungseinrichtungen‘. Ähnlich anderen Kompetenzen des § 97 Abs 1 ArbVG – wie den sehr weit und offen formulierten ‚Maßnahmen der betrieblichen Frauenförderung‘ (Frauenförderpläne) sowie den ‚Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Betreuungspflichten und Beruf‘ (Z 25), der ‚Rechtsstellung der ArbeitnehmerInnen bei Krankheit und Unfall‘ (Z 21) oder den ‚Maßnahmen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung‘ (Z 9) – könnte der Gesetzgeber ganz konkret ‚Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung der ArbeitnehmerInnen‘, aber auch noch weitergehend sogar ‚Maßnahmen zur Qualitätssicherung‘ in den Regelungskatalog von § 97 ArbVG aufnehmen.

Das gesetzliche *Regelungspouvoir* für Betriebsvereinbarungen zeigt sich aus aktueller Sicht hinsichtlich Qualitätssicherung und -management also eher beschränkt. Allerdings können sich zusätzliche Regelungskompetenzen der Betriebsvereinbarung aus dem Kollektivvertrag ergeben¹⁰³. Diese Ermächtigungen i.S.d. § 29 ArbVG können aber nur im Rahmen des rechtlich zulässigen Kollektivvertragsinhalts erfolgen. Damit bezieht sich die Delegationsbefugnis des Kollektivvertrags an die Betriebsvereinbarung prinzipiell nur auf den Kernbereich kollektivvertraglicher Regelungsbereiche, also auf die oben bereits genannten materiellen Arbeitsbedingungen gemäß § 2 Abs 2 Z 2 ArbVG, d.h. die gegenseitigen aus dem Arbeitsverhältnis entstehenden Rechte und Pflichten. Innerhalb dieses Bereichs kann der Kollektivvertrag die Regelungszuständigkeit der Betriebsvereinbarung beeinflussen und im Rahmen seiner Bestimmungen die Basis für

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

zusätzliche Betriebsvereinbarungsinhalte schaffen.

Sollen qualitätssichernde Maßnahmen außerhalb der gesetzlich – wenn auch manchmal unzureichend – geregelten Bereiche durch Betriebsvereinbarung zwischen Betriebsinhaber/in und Betriebsrat geregelt werden, so muss dem eine entsprechende Regelungskompetenz im zuständigen Kollektivvertrag vorausgehen. Die Kollektivvertragsparteien können diesbezüglich zwei Wege beschreiten: Zum einen können sie die konkreten qualitätssichernden Maßnahmen nennen (z.B. *patient reports*; Verpflichtung zu bzw. Recht auf Aus- und Weiterbildung für ArbeitnehmerInnen bestimmter Berufsgruppen), deren nähere Planung, Organisation und Durchführungsmodalitäten den BetriebspartnerInnen im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zugeteilt wird (Häufigkeit, durchführende Personen etc). Zum anderen können die Kollektivvertragsparteien in umfassender Weise eine entsprechende Erweiterung der Betriebsvereinbarungskompetenzen herbeiführen, indem etwa, sehr allgemein gehalten, der Kollektivvertrag die Betriebsvereinbarung zur Regelung ‚sämtlicher Angelegenheiten der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements‘ ermächtigt. Zur Erleichterung der Auslegung könnten die Kollektivvertragsparteien noch in demonstrativer Weise erläuternde Beispiele, etwa in Form von Maßnahmen (z.B. jährliche Aus- und Weiterbildung, Evaluierung durch Personalberatungsunternehmen etc.), folgen lassen¹⁰⁴.

Anliegen auf EU-Ebene

Die Schaffung eines europaweiten Mindeststandards für den Schutz von Beschäftigten ist nach wie vor ein Hauptanliegen der EU¹⁰⁵. Gleichbehandlung der Geschlechter oder Schutz besonderer Formen von Beschäftigung, etwa der Teilzeitbeschäftigten und befristeten ArbeitnehmerInnen, aber auch der ArbeitnehmerInnenschutz im engeren Sinne, etwa Arbeitszeiten oder technische Arbeitsmittel betreffend, sind wesentliche Bereiche, die zumeist in Form von Richtlinien auf die nationale Rechtslage einwirken und umgesetzt werden müssen. Diese Normen sollen die Erfüllung der ‚vier Freiheiten‘ garantieren und Mitgliedsstaaten mit guten Schutznormen im Wettbewerb innerhalb der Union nicht diskriminieren. Diese Standards müssen auch weiterhin erhalten bleiben.

Als Ergebnis der Untersuchung der nationalen Lage in Österreich ergibt sich gemäß der Expertise von Löschnigg und Melzer-Azandanloo (2005) die Forderung nach einem spezifischen Richtlinienrecht für den Dritten Sektor unter Berücksichtigung der besonderen Eigenheiten vor allem für die folgenden Bereiche:

- Festlegung von Höchstarbeitszeiten
- erhöhte Anzahl bezahlter Arbeitsunterbrechungen
- Gewährleistung von ausgleichenden Maßnahmen wie Therapien und Supervisionen
- Recht auf und Verpflichtung zu Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen
- Verwendung geschlechtergerechter Sprache in allen nationalen Rechtsnormen
- Anwendung nationaler Standards, Unterwerfung unter ebensolche Kontrollmechanismen und Sanktionierung nach nationalem Recht unabhängig von der Herkunft einer Dienstleistung

Weitere Bereiche, die auf EU-Ebene verstärkt verfolgt werden müssen, sind:

- das Engagement in eigenen Lobbys/Interessensvertretungen des Dritten Sektors
- die Schaffung eines ‚Musterkollektivvertrags‘ auch als Vorbild für die 2004 der EU neu beigetretenen Länder

Schließlich bleibt noch, vor den Gefahren, die aus einem Inkrafttreten der Dienstleistungsrichtlinie (Bolkestein-Richtlinie) mit 1.1.2007 für die Arbeitsbedingungen im Dritten Sektor der (besser entwickelten) Mitgliedsländer hervorgehen, zu warnen. Kommt die Dienstleistungsrichtlinie, sind sowohl nationale Regulierungen weitgehend obsolet wie auch die umfassende Kontrolle bestehender Normen (die Richtlinie sieht z.B. vor, dass für entsendete ArbeitnehmerInnen aus anderen Mitgliedsstaaten nicht nur deren Recht gilt, sondern deren Arbeitsbedingungen ausschließlich von Kontrollorganen aus den Entsendungsländern im Zielland kontrolliert werden dürfen, was

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Chancen und Grenzen

einen faktischen Ausschluss aus der Normenüberwachung bedeuten würde).

Die in diesem Beitrag formulierten Handlungsempfehlungen zielen auf eine Integration des georteten Regelungsbedarfs in die arbeitsrechtliche Gesetzgebung ab. Wichtig in der Umsetzung ist, insgesamt die jeweilige Situation der Organisationen, der verantwortlichen ArbeitgeberInnen und der unterschiedlichen ArbeitnehmerInnen zu beachten. Auch was *gender* betrifft, gilt es, Wirkungsannahmen zu den empfohlenen Kompensationsmaßnahmen mitzudenken, um nicht Stereotypisierung fortzuführen. Es gilt vor allem, darauf zu achten, dass sich die angestrebten Effekte gleichermaßen für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen zeigen und dass im Sinne der Konkurrenzfähigkeit alle Organisationen einer Branche unter gleichen Bedingungen ihre Leistungen anbieten sollen. Wesentliche Fortschritte dahingehend können auf Kollektivvertragsebene erreicht werden.

Doch, wie bereits mehrfach in diesem Beitrag betont wurde, ist die Qualität der Arbeit – sowohl bezahlter als auch ehrenamtlicher – mit Ressourcenfragen verbunden. Bei der Umsetzung dieser oder jener Empfehlung zum Arbeitsrecht wird sich stets die Frage nach der Machbarkeit in Anbetracht der finanziellen Situation ergeben. Die Stabilisierung der Finanzierungssituation der Organisationen, wie sie im Beitrag ‚Finanzielle Situation und Strategien‘ detailliert besprochen wird, ist auch hier eine wichtige Grundvoraussetzung. So sind beispielsweise alternative Arbeitszeitmodelle an eine längerfristige Finanzplanung gebunden. Auch die hier abgegebenen Empfehlungen zu atypischen Beschäftigungsformen, zur Entlohnung und zu Begleitmaßnahmen sind davon maßgeblich abhängig.

Eine wesentliche für die benannten Entwicklungsperspektiven sehen wir in der unterstützenden Wirkung von Interessensvertretungen und der Vernetzung der Organisationen. Allerdings ist darauf zu achten, dass solche Vernetzungen nicht zu ‚verbotenen Bieterabsprachen‘ im Sinne des Bundesvergabegesetzes 2002 führen und den beteiligten Organisationen und ihren Beschäftigten somit erhebliche Nachteile schaffen. Neue, intelligente Vernetzung ist daher gefragt (und möglich). Vernetzungs-Plattformen dieser Art bieten die Möglichkeit zur Konkretisierung und Umsetzung von adäquaten Lösungen für einen bestimmten Bereich, und sie haben Sprachrohrfunktion zur Vermittlung von Anliegen nach außen. Denn nur im Aushandeln können die Potenziale entfaltet werden, die dann an die Gesellschaft kommuniziert und schließlich von allen Beteiligten als sinn- und qualitätsvolle Angebote erlebt und in Anspruch genommen werden können. Insofern hoffen wir, mit diesem Beitrag zur Fortführung des Dialoges inspiriert zu haben.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

Chancen und Grenzen

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Im Folgenden findet sich eine Zusammenstellung relevanter arbeitsrechtlicher Bestimmungen. Diese sind im Kontext der vorangestellten Grundlagen und Handlungsempfehlungen zu lesen und ermöglichen einen Einblick in das betreffende Regelwerk. Für eine vertiefende Auseinandersetzung mit den Bestimmungen sei auf die weiterführende Literatur und die genannten Gesetzesquellen verwiesen. Die Zusammenfassung wurde im Rahmen der Expertise von Löschnigg und Melzer-Azandanloo (2005) erstellt und demgemäß auch aus ihrer Perspektive heraus kommentiert. Die Übersicht folgt der Gliederung:

Vertragstypen im Arbeits- und Sozialrecht 115

- Arbeitsverhältnis 115
- Freier Dienstvertrag 115
- Werkvertrag 116
- ‚Dienstnehmerähnlichkeit‘ 117
- Überlassene und betriebsfremde Arbeitskräfte 118
- Befristete Beschäftigung 118
- Teilzeitbeschäftigung 119
- Geringfügigkeit 119
- Heimarbeit 119
- Telearbeit 120

ArbeitnehmerInnenschutz-Recht 120

Abgeltungen 121

- Mehrarbeit ohne Zuschlag 122
- Abgeltung von Überstunden 122
- Rechtzeitige Bekanntgabe von Dienstplänen und/oder notwendige Mehrleistungen 123
- Entgeltspflichtige Dienstverhinderung 123
- Senioritätsprinzip 124

Arbeitsverfassung 124

- Kollektivverträge 124
- Satzung 124
- Mindestlohntarif 125
- Betriebsverfassung 125
- Betriebsvereinbarung 126

Haftung 126

- Prinzipien der Gehilfenhaftung 126
- Prinzipien des Dienstnehmerhaftpflichtgesetzes 127

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

Vertragstypen im Arbeits- und Sozialrecht

Der Gesetzgeber hat seit 1997 eine klare Differenzierung verschiedener Vertragstypen im Sozialversicherungsrecht verfolgt, die er im Arbeitsrecht nicht in gleicher Klarheit nachvollzogen hat. Die daraus entstehende arbeitsrechtliche Rechtsunsicherheit ist zu kritisieren¹⁰⁶. Im Folgenden sind grundlegend wesentliche Aspekte zu den Vertragstypen aus arbeitsrechtlicher Perspektive zusammengefasst.

Arbeitsverhältnis

Das Arbeitsverhältnis (Dienstverhältnis) ist ein Rechtsverhältnis, das die Leistung abhängiger, fremdbestimmter Arbeit zum Inhalt hat und durch den Arbeitsvertrag begründet wird¹⁰⁷. Es ist auf Regelmäßigkeit und auf eine gewisse Dauer angelegt. Grundsätzlich handelt es sich um ein Dauerschuldverhältnis, das die Erbringung von Arbeitsleistungen zum Ziel hat. Wesentlichstes Kennzeichen eines Dauerschuldverhältnisses im Gegensatz zu einem Zielschuldverhältnis (z.B. Werkvertrag), bei dem ein ‚Werk‘ geschuldet wird, wird hier nur das ‚Bemühen‘ geschuldet. Der materielle Erfolg der jeweiligen Arbeitsleistung und ihre Qualität liegen i.d.R. im Verantwortungsbereich des Dienstgebers/der Dienstgeberin.

Das Arbeitsverhältnis hat im Vergleich zu anderen Schuldverhältnissen einen stärkeren personalen Einschlag, der es in besonderer Weise prägt und den Vertragsparteien besondere Pflichten auferlegt. Ein wesentliches Merkmal des Arbeitsverhältnisses bildet die ‚persönliche Abhängigkeit‘ der ArbeitnehmerInnen, die daraus resultiert, dass ihre Arbeitsleistung anderen Personen, nämlich dem/der Arbeitgeber/in, zugute und in einem von dem/der Arbeitgeber/in bestimmten Organisationsgefüge zustande kommt¹⁰⁸. Zu den Kriterien der persönlichen Abhängigkeit zählt die ‚Einordnung in den betrieblichen Ordnungsbereich‘, wie z.B. die Bindung der Beschäftigten hinsichtlich Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsabfolge, und nicht zuletzt die ‚Weisungsgebundenheit‘ der beschäftigten Person. Wesentlich ist dabei die Verfügung der ArbeitgeberInnen über die Arbeitskraft der ArbeitnehmerInnen, also die Bereitschaft letzterer zu Dienstleistungen für eine bestimmte oder unbestimmte Zeit, ohne dass diese Tätigkeit von vornherein durch einen bestimmten Arbeitserfolg charakterisiert wäre¹⁰⁹. Weitere Indizien der persönlichen Abhängigkeit sind die Kontrolle und die disziplinierte Verantwortung der ArbeitnehmerInnen¹¹⁰ sowie die Verpflichtung, die vereinbarte Leistung persönlich zu erbringen (keine Möglichkeit zur Vertretung).

Unerheblich ist hingegen die ausdrückliche Bezeichnung des Vertrags als Dienstvertrag¹¹¹ – wesentlich ist allein der Vertragsinhalt¹¹². Nur in Grenzfällen, in denen sich die Rechtsnatur weder aus den Bestimmungen des Vertrags noch aus der Natur des Rechtsgeschäfts eindeutig ableiten lässt, kann auf die rechtliche Qualifikation durch die Vertragsparteien zurückgegriffen werden¹¹³.

Freier Dienstvertrag

Der Freie Dienstvertrag¹¹⁴ unterscheidet sich vom Arbeitsvertrag vor allem dadurch, dass eine persönliche Abhängigkeit der verpflichteten Person überhaupt nicht gegeben ist oder dass nur schwach ausgeprägte Merkmale derselben vorhanden sind¹¹⁵. Die Freien DienstnehmerInnen sind weitgehend frei von Beschränkungen des persönlichen Verhaltens. Im Gegensatz zum Werkvertrag handelt es sich ebenfalls um ein Dauerschuldverhältnis. Auch beim Freien Dienstvertrag werden Dienstleistungen geschuldet, ohne dass jedoch die Beschäftigten in so starkem Umfang an zeitliche Vorgaben gebunden wären wie beim Arbeitsvertrag. Vielmehr obliegen Ablauf und Organisation der Erbringung der Arbeitsleistung, insbesondere was die zeitliche Einteilung betrifft,

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Relevante Arbeitsrechtliche
Bestimmungen

Endnoten

Literaturhinweise

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

weitgehend ihnen selbst. Die Trennung zwischen Dienstvertrag und Freiem Dienstvertrag ist allerdings nur im Sozialversicherungsrecht (insbesondere § 2 ASVG) geregelt, nicht aber in arbeitsrechtlichen Normen. Hier wird die entsprechende Judikatur zur Bildung von Unterscheidungskriterien herangezogen.

Grundsätzlich kommt das Arbeitsrecht für Freie Dienstverhältnisse nicht in Betracht, doch sind nach ständiger Judikatur jene arbeitsrechtlichen Normen, die nicht vom persönlichen Abhängigkeitsverhältnis des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin ausgehen und die sozial Schwächeren schützen sollen, auf den ‚Freien‘ Dienstvertrag analog anwendbar, wie beispielsweise die Einhaltung einer Kündigungsfrist im Falle der Lösung des Vertragsverhältnisses¹¹⁶.

Das Gros der arbeitsrechtlichen Sondergesetze (ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, Arbeitsverfassungsgesetz) sowie die kollektiven Rechtsgestaltungsmittel wie Kollektivvertrag und Mindestlohntarif, die in vielen Bereichen Mindestlöhne vorsehen, kommen jedoch nicht zur Anwendung.

Auch der Freie Dienstvertrag unterliegt der Sozialversicherungspflicht durch die DienstgeberInnen, allerdings bei gegenüber dem normalen Dienstvertrag herabgesetzten Beträgen (kein Schutz in der Arbeitslosenversicherung); Melde- und Beitragspflicht obliegt wie beim Dienstvertrag den DienstgeberInnen (siehe insbesondere § 2 (4) ASVG). Freie Dienstverträge unterliegen in der Regel der Umsatzsteuerpflicht (Ausnahme sind insbesondere Lehrtätigkeiten in anerkannten Bildungseinrichtungen).

Werkvertrag

Eine Unterscheidung zwischen Arbeits- und Werkvertrag¹¹⁷ wird bereits durch § 1151 ABGB getroffen, wonach ein Dienstvertrag dann entsteht, wenn jemand auf gewisse Zeit zur Dienstleistung für eine/n andere/n verpflichtet wird (Dauerschuldverhältnis), ein Werkvertrag hingegen dann, wenn jemand die Herstellung eines Werkes gegen Entgelt übernimmt (Zielschuldverhältnis). Im Gegensatz zum Dienstvertrag kommt es beim Werkvertrag auf das Ergebnis der Dienstleistung, d.h. einen ‚bestimmten Erfolg‘¹¹⁸, ohne Rücksicht auf die bei der Herstellung notwendigen Einzelhandlungen. Im Rahmen des Arbeitsvertrags wird die Dienstleistung an sich entlohnt, beim Werkvertrag hingegen das Ergebnis der Tätigkeit. Das UnternehmerInnenrisiko trägt demnach im Falle des Werkvertrags der/die Werkhersteller/in, während es beim Dienstverhältnis keinesfalls dem/der Dienstnehmer/in auferlegt werden darf. Allerdings besteht beim Werkvertrag im Gegensatz zum Dienstvertrag für den/die Vertragsnehmer/in die Möglichkeit, sich entsprechend vertreten zu lassen oder ‚Gehilfinnen‘ zu beauftragen.

Wird ein konkretes, abgrenzbares Ergebnis, wozu insbesondere auch quantifizierbare Leistungen zählen, vereinbart, übernimmt der/die Vertragsnehmer/in ein gewisses Risiko bezüglich der Herstellung und des Resultats des Werkes. Allerdings muss dann wohl auch die Art und Weise, wie das Ergebnis zustande kommt, im großen und ganzen von dem/der Schuldner/in selbst zu bestimmen sein¹¹⁹. Der Werkvertrag zählt zu den Zielschuldverhältnissen, die mit der Erfüllung erlöschen. Die Fertigstellung des vereinbarten Werks oder der Eintritt des Erfolgs bewirkt automatisch die Beendigung des Rechtsverhältnisses.

Auch bei Werkvertragsverhältnissen kommen arbeitsrechtliche Bestimmungen grundsätzlich nicht zur Anwendung – außer bei gleichzeitigem Vorliegen von ‚Dienstnehmerähnlichkeit‘ (siehe gleichnamiger nächster Punkt). Allerdings werden verschiedene Tätigkeiten, die *de facto* nicht als ‚Werk‘, sondern immer nur als ‚Bemühen‘ geleistet werden können (z.B. Unterrichten, Simultandolmetschen) fälschlicherweise immer wie-

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

der als ‚Werkvertrag‘ bezeichnet und entsprechend abgegolten. Kommt es in diesen Fällen jedoch zu einer entsprechenden Betriebsprüfung beim Auftraggebers/der Auftraggeberin durch die Gebietskrankenkasse und wird dabei das Vorliegen der Kriterien eines Werkvertrags bestritten, entsteht nachträglich ein Freier Dienstvertrag. Der/die Auftraggeber/in wird nachträglich zum/zur Dienstgeber/in und entsprechend melde- und beitragspflichtig.

Werkverträge unterliegen prinzipiell der Versicherungspflicht nach dem Gewerblichen Sozialversicherungsgesetz (siehe § 2 GSVG) und sind vom/von der Werkvertragsnehmer/in selbst bei der Sozialversicherungsanstalt des Gewerbes (SVA) zu melden und dort beitragspflichtig, wenn jährliche Einkünfte über der Beitragsfreigrenze (die zwölfwache Geringfügigkeitsgrenze) erwirtschaftet werden. Basis für die Versicherungspflicht ist i.d.R. die Einkommenssteuererklärung des entsprechenden Jahres, wobei auch hier die Beiträge für die Sozialversicherung die Steuerpflicht mindern. Einnahmen aus Werkverträgen sind umsatzsteuerpflichtig.

„Dienstnehmerähnlichkeit“

Einige arbeitsrechtliche Bestimmungen kommen nicht nur auf reguläre ArbeitnehmerInnen zur Anwendung, sondern beziehen Freie DienstnehmerInnen, fallweise sogar WerkvertragsnehmerInnen, in ihren Geltungsbereich mit ein, wenn diese die Kriterien der Arbeitnehmerähnlichkeit¹²⁰ erfüllen, wenngleich die Abgrenzungen im Arbeitsrecht weniger trennscharf sind als die entsprechenden Regelungen im Sozialversicherungsrecht. Das Gesetz spricht von "Personen, die, ohne in einem Arbeitsverhältnis zu stehen, im Auftrag und für Rechnung bestimmter anderer Personen Arbeit leisten und wegen wirtschaftlicher Unselbständigkeit als arbeitnehmerähnlich anzusehen sind"¹²¹. Dies erfasst Beschäftigte, die keinen Arbeitsvertrag haben, aber aufgrund ihrer wirtschaftlichen Situation ähnlich schutzbedürftig wie ArbeitnehmerInnen sind. ArbeitnehmerInneneigenschaft und Arbeitnehmerähnlichkeit können somit nicht gleichzeitig vorliegen. Ein gewisses Quantum an persönlicher Abhängigkeit ist insofern vorhanden, als das Vorgehen im Rahmen der Beschäftigung nicht allein von eigenständigen unternehmerischen, d.h. marktabhängigen, Strategien beherrscht wird, sondern Vorgaben, Anweisungen, strukturelle Verbindungen von Seiten der BeschäftigtenInnen zu beachten sind. Hinzu muss auch noch die regelmäßige Bestreitung des Lebensunterhaltes zu einem nicht unbeträchtlichen Teil¹²² aus der fraglichen wirtschaftlichen Verbindung treten. Derartige wirtschaftliche Abhängigkeit verlangt jedoch eine entgeltliche Beziehung zwischen Beschäftigter/in und beschäftigter Person, die z.B. bei Ehrenamtlichen nicht vorhanden ist.

Liegen überwiegend Merkmale einer unselbstständigen Beschäftigung vor, kann unabhängig vom Titel (Namen) des jeweiligen Vertrags auf eine unselbstständige Beschäftigung geklagt werden. In der Regel passiert dies jedoch nach Ende des Beschäftigungsverhältnisses. Bei gewonnener Klage besteht Anspruch auf ‚vorenthaltene‘ Entgeltsbestandteile wie Urlaubsabfindung, Weihnachts- und Urlaubsentgelt, Überstundenzuschläge, gegebenenfalls Abfertigungen etc. Die entsprechende Klage ist beim Arbeits- und Sozialgericht einzubringen und in jedem Fall kostenfrei. Es besteht kein Anwaltszwang, man kann sich aber von einer Person seines Vertrauens (z.B. Sekretär der AK oder einer Gewerkschaft) vertreten lassen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

Überlassene und betriebsfremde Arbeitskräfte

Gemäß § 3 Abs 1 AÜG ist unter Überlassung von Arbeitskräften jede Zurverfügungstellung von Arbeitskräften zur Arbeitsleistung an Dritte (= Beschäftiger/in) zu verstehen¹²³. Gemäß § 6 Abs 1 AÜG gilt für die Dauer der Beschäftigung im Betrieb der Dritten dieser als Arbeitgeber im Sinne der ArbeitnehmerInnenschutz-Vorschriften. Die (faktischen) BeschäftigerInnen sind damit für die Einhaltung des technischen Arbeitsschutzes für die überlassenen Arbeitskräfte in gleicher Weise wie für jene ihrer eigenen ArbeitnehmerInnen verantwortlich.

Als ‚betriebsfremd‘ i.S.d. § 8 Abs 2 ASchG sind ArbeitnehmerInnen anzusehen, die an einer Arbeitsstätte tätig sind, die nicht (zu) dem Unternehmen gehört, zu dem sie in einem Dienstverhältnis stehen – so etwa externes Wartungs- und Servicepersonal¹²⁴. Dem/der Arbeitgeber/in, (zu) dem/der diese Arbeitsstätte gehört, wird eine besondere Verantwortung und Verpflichtung gegenüber diesen ‚fremden‘ Beschäftigten zugemutet, die sich aufgrund ihrer persönlichen Abhängigkeit in einer gegenüber dem Dienstgeber schwächeren Position befinden. Wenn auch der Schutzzumfang von Seiten des Gesetzgebers für die betriebsfremden ArbeitnehmerInnen viel geringer ausgefallen ist als für die eigenen und die überlassenen Arbeitskräfte: (erforderlichenfalls) Information über Gefahren im Betrieb, Unterweisung im Umgang mit denselben, Zugang zu den Sicherheits- und Gesundheitsschutzdokumenten für ihre/n Arbeitgeber/in, Festlegen erforderlicher Maßnahmen im Einvernehmen mit ihrem/r Arbeitgeber/in und Sorge dafür, dass dieselben durchgeführt werden (können) (vgl. § 8 Abs 2 Z 1 bis 4 ASchG).

Für den Dritten Sektor relevant sind vor allem so genannte gemeinnützige Arbeitskräfteüberlassungen, wo KlientInnen (UserInnen), die keine direkte Chance auf Vermittlung in einen Betrieb des Ersten oder Zweiten Sektors haben (z.B. weil dem eine Begünstigung nach dem BEinstG entgegensteht), von einem Drittsektorbetrieb beschäftigt und an einen Betrieb des Ersten oder Zweiten Sektors überlassen werden. Krankheits- und Kündigungsrisiko trägt weiter der Betrieb des Dritten Sektors. Diese Art der Arbeitskräfteüberlassung gilt meist als erster Schritt in Richtung einer vollständigen beruflichen Integration in den Ersten Arbeitsmarkt.

Befristete Beschäftigung

Arbeitsverhältnisse können auf unbestimmte Zeit abgeschlossen, aber auch mit einer zeitlichen Begrenzung festgelegt werden¹²⁵. Was die zeitliche Dauer der Befristung betrifft, so kann diese kalendermäßig fixiert sein oder an ein bestimmtes Ereignis anknüpfen, dessen Eintritt zum Zeitpunkt der Vereinbarung feststeht. Nach Rechtsprechung genügt es jedoch, wenn der Endzeitpunkt objektiv feststellbar und der willkürlichen Beeinflussung durch die Vertragsparteien entzogen ist¹²⁶. Wird nach Ablauf der Befristung weitergearbeitet, ohne dass eine weitere zeitliche Begrenzung vereinbart wird, so ist in der Regel die Befristung hinfällig geworden. In diesem Fall ist ein durchgehendes, auf unbestimmte Zeit eingegangenes Arbeitsverhältnis anzunehmen (§ 863 ABGB)¹²⁷.

Durch die Aneinanderreihung mehrerer befristeter Arbeitsverhältnisse zu einem/r Arbeitgeber/in entstehen so genannte Kettenverträge¹²⁸. Da in der Praxis befristete Arbeitsverhältnisse eher für kurze Zeit abgeschlossen werden, können sich für die ArbeitnehmerInnen vereinzelt weitere Nachteile bei Ansprüchen ergeben. Ohne sachliche Begründung sind Kettenarbeitsverträge im Hinblick auf die vereinbarten Befristungen teilnichtig und daher als ein zusammenhängendes unbefristetes Arbeitsverhältnis zu qualifizieren. Wirtschaftliche Gründen bilden zwar an sich eine sachliche Rechtfertigung, die Überwälzung des typischen UnternehmerInnenrisikos auf die ArbeitnehmerInnen durch Aneinanderreihung befristeter Arbeitsverträge ist jedoch unzulässig¹²⁹.

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

Endnoten

Literaturhinweise

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

Teilzeitbeschäftigung

Eine Teilzeitbeschäftigung ist dann gegeben, wenn die vereinbarte Wochenarbeitszeit die gesetzliche Normalarbeitszeit oder eine durch Normen der kollektiven Rechtsgestaltung (insbesondere Kollektivvertrag) festgelegte kürzere Normalarbeitszeit im Durchschnitt unterschreitet¹³⁰. Entsprechend der Bestimmung des § 19d Abs 2 AZG müssen Ausmaß und Lage der Teilzeitarbeit und ihre Änderung arbeitsvertraglich vereinbart sein, sofern sie nicht durch Normen der kollektiven Rechtsgestaltung festgesetzt werden. Über Ausmaß und Lage der Arbeitszeit müssen somit konkrete Regelungen vereinbart werden. Insbesondere werden damit Vereinbarungen unzulässig, die es dem/der Arbeitgeber/in generell offenlassen, das Ausmaß der Arbeitszeit nach Belieben zu verändern bzw. Beginn und Ende der täglichen Beschäftigung nach Arbeitsanfall einseitig festzusetzen¹³¹. Änderungen hinsichtlich der Lage der Teilzeitarbeit können von den DienstgeberInnen nur bei Vorliegen der auch für die Normalarbeitszeit geltenden Kriterien angeordnet werden.

Geringfügigkeit

Beschäftigungsverhältnisse, die niedriger entlohnt werden als es der Geringfügigkeitsgrenze entspricht, gelten als ‚geringfügige Beschäftigung‘. Sie unterliegen keiner Vollversicherungspflicht in der Sozialversicherung – hier ist nur der Beitrag zur gesetzlichen Unfallversicherung (1,4% des Bruttoentgelts) zu entrichten. Es besteht aber auch hier Meldepflicht durch den/die Dienstgeber/in beim zuständigen KV-Träger. Die tägliche Geringfügigkeitsgrenze beträgt 24,84 Euro, die monatliche 323,46 Euro (Werte für 2005). Auch wenn der monatliche Betrag unter der Geringfügigkeitsgrenze bleibt, der Tagesverdienst aber die tägliche Grenze übersteigt, entsteht Vollversicherung.

Obwohl für geringfügige Beschäftigungen nur die gesetzliche Unfallversicherungspflicht besteht, kann durch *Opting-in* (freiwillige Versicherung) des/der Beschäftigten ein volles Versicherungsverhältnis in der Pensions- und Krankenversicherung geschaffen werden. Dafür sind monatlich 45,64 Euro zu entrichten, unabhängig davon, wie hoch das Einkommen der geringfügigen Beschäftigung tatsächlich ist. Es entsteht dadurch ein vollversicherter Monat mit der Beitragsgrundlage der Geringfügigkeitsgrenze. Der Antrag auf dieses *Opting-in* ist durch den/die Beschäftigte/n beim zuständigen KV-Träger zu stellen.

Auch geringfügige Beschäftigungsverhältnisse unterliegen vollständig dem Arbeitsrecht (Ausnahmebestimmungen gibt es bei jenen Beschäftigungsverhältnissen, bei denen eine monatliche Stundenbeschäftigung von 34,4 Stunden nicht überschritten wird), insbesondere gelten hier auch alle Urlaubs- und Abfertigungsansprüche, die auch in anderen Dienstverhältnissen gelten. Auch geringfügig Beschäftigte unterliegen dem Schutz durch den Betriebsrat und sind aktiv wie passiv wahlberechtigt; die Zahl der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse ist in die Wahlzahl zum Betriebsrat einzurechnen.

Heimarbeit

Als HeimarbeiterInnen sind jene Personen anzusehen, die, ohne Gewerbetreibende nach den Bestimmungen der GewO 1994 zu sein, in ihrer eigenen Wohnung oder selbstgewählten Arbeitsstätte im Auftrag und für Rechnung von Personen, die Heimarbeit vergeben, mit der Herstellung, Bearbeitung, Verarbeitung oder Verpackung von Waren beschäftigt sind (§ 2 Abs 1 lit a HeimAG)¹³².

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

Endnoten

Literaturhinweise

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

HeimarbeiterInnen gelten seit einer grundlegenden Entscheidung des OGH aus dem Jahr 1954 grundsätzlich nicht als reguläre ArbeitnehmerInnen, weil sie regelmäßig Familienangehörige zur Arbeitsleistung heranziehen können und ihr Beschäftigungsverhältnis daher weder persönliche Abhängigkeit noch persönliche Dienstleistungspflicht aufweist¹³³.

Der Begriff ‚Waren‘ gemäß § 2 Abs 1 lit a HeimAG ist nicht im handelsrechtlichen Sinn zu verstehen. Aber auch wenn der VwGH den Begriff ‚Waren‘ weit auslegt¹³⁴, fallen eher manuelle Arbeiten oder Arbeiten mit einem Schwerpunkt auf manueller Tätigkeit unter den Geltungsbereich des HeimAG, wogegen andere Tätigkeiten nicht erfasst sind¹³⁵.

Telearbeit

Ausgehend von der wörtlichen Übersetzung wird unter Telearbeit grundsätzlich die ‚Verrichtung von Arbeit aus der Ferne mit Hilfe von Kommunikationssystemen‘¹³⁶ verstanden (engl. *tele-commuting, distance work, remote work*)¹³⁷. Die vom Wort ‚Telearbeit‘ direkt abgeleiteten Begriffe ‚Telearbeiter‘ bzw. ‚Telearbeiterin‘ haben sich inzwischen auch bei uns eingebürgert. Sie sind allerdings insoweit mit Vorsicht zu genießen, als daraus noch nicht auf das Vorhandensein einer bestimmten Vertragsform oder gar eine Spezifizierung der ArbeitnehmerInneneigenschaft im arbeitsrechtlichen Sinne zu schließen ist (d.h. eine Spezifizierung, ob der/die betreffende Beschäftigte als Arbeiter/in oder Angestellte/r anzusehen ist).

Fragestellungen ergeben sich etwa hinsichtlich der arbeitsvertraglichen Stellung dieser Beschäftigten, da die ‚Distanz‘ bei der Erbringung der Tätigkeit zwar die persönliche Abhängigkeit verringern kann, aber das Vorliegen eines Arbeitsvertrags nicht von vornherein ausschließt. Telearbeit wird zumeist den prekären Arbeitsverhältnissen zugerechnet. Der Grund ist wohl darin zu sehen, dass, selbst wenn Telearbeit im Rahmen eines regulären Arbeitsvertrags erbracht wird, trotz Schließung einiger Schutzlücken¹³⁸ teilweise noch immer gesetzgeberischer Handlungsbedarf zur Absicherung der Rechtsposition (etwa bezüglich der umfassenden Einbeziehung in Wahlvorgänge, des Verhältnisses zur Arbeitsinspektion etc.) gegeben ist. Zu den Bedürfnissen der TelearbeiterInnen, die als Freie DienstnehmerInnen oder WerkvertragsnehmerInnen anzusehen sind, darf auf die Ausführungen unter den diesbezüglichen Punkten (‚Freier Dienstvertrag‘ und ‚Werkvertrag‘ weiter oben) verwiesen werden.

ArbeitnehmerInnenschutz-Recht

Als ArbeitnehmerInnenschutz-Recht im engeren Sinne wird die Summe jener öffentlich-rechtlichen Normen bezeichnet, die dem Schutz des Lebens, der Gesundheit und der Sittlichkeit im Zusammenhang mit der Erbringung der Arbeitsleistung dienen. Es handelt sich im Wesentlichen um öffentlich-rechtliche Pflichten der ArbeitgeberInnen. Aber auch der/die Arbeitnehmer/in kann verhalten werden, die Normen des ArbeitnehmerInnenschutz-Rechts einzuhalten, gegebenenfalls unter Strafandrohung. Der materielle Inhalt des ArbeitnehmerInnenschutz-Rechts umfasst sowohl Gebote (also die Verpflichtung zu einem positiven Tun, wie z.B. zur Anschaffung besonderer Schutzvorrichtungen für Maschinen) als auch Verbote (also die Verpflichtung zur Unterlassung bestimmter Gestaltungen des Arbeitsvorgangs, wie z.B. das Verbot der Anordnung gesetzwidriger Überstunden).

Ein wesentlicher Bereich des ArbeitnehmerInnenschutzes ist der so genannte technische ArbeitnehmerInnenschutz. Dieser umfasst Bestimmungen zur Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheitsschutz für die ArbeitnehmerInnen in Bezug auf alle Aspekte, die ihre Arbeit betreffen. Die ArbeitgeberInnen haben die Verpflichtung, die zum Schutz

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

des Lebens, der Gesundheit und der Sittlichkeit der ArbeitnehmerInnen erforderlichen Maßnahmen zu treffen (z.B. Gefahrenverhütung, organisatorische Maßnahmen), ohne dass die Beschäftigten mit daraus entstehenden Kosten belastet werden dürfen. Die Basis des technischen ArbeitnehmerInnenschutz-Rechts bilden in erster Linie das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz 1994 (ASchG) und die dazu ergangenen teilweise sehr speziellen Verordnungen. Auch die Bestimmungen des Mutterschutzrechts sind unter den ArbeitnehmerInnenschutz zu subsumieren, und auch ihre Einhaltung wird durch das Arbeitsinspektorat kontrolliert.

Weitere wichtige Regelungen des ArbeitnehmerInnenschutzes betreffen den so genannten Arbeitszeitschutz, dessen primärer sozialpolitischer Zweck der Schutz der ArbeitnehmerInnen vor der übermäßigen Inanspruchnahme ihrer Arbeitskraft durch die ArbeitgeberInnen ist. Ihre Gesundheit und der Anspruch auf Freizeit sollen gesichert sein. Nationale Vorschriften finden sich vor allem im AZG und ARG, für den Dritten Sektor relevant können auch jene des KA-AZG sein.

Der Arbeitszeitschutz ist dem Wortlaut der Geltungsbereiche¹³⁹ zufolge sehr klar auf ‚ArbeitnehmerInnen‘ beschränkt. Nähere Definitionen erfolgen im Gesetzestext nicht – nach herrschender Auffassung wird dieser Begriff auf Beschäftigte, deren Beschäftigung auf einem regulären Arbeitsvertrag beruht, angewendet. Die Verwendung dieses klaren Rechtsbegriffs lässt auch trotz der offenbar als notwendig erachteten ausdrücklichen Ausnahme der HeimarbeiterInnen vom Geltungsbereich¹⁴⁰ keine Erweiterungsabsicht im Sinne einer Ausdehnung auf sonstige Beschäftigte erkennen.

Eine andere Konstruktion findet sich im ASchG 1994: Gemäß § 1 Abs 1 gilt dieses Gesetz zwar gleichfalls für die Beschäftigung von ‚ArbeitnehmerInnen‘, das Gesetz enthält jedoch gleichzeitig eine weite Definition dieses Begriffs. ‚Arbeitnehmer‘ sind gemäß § 2 Abs 1 all jene Personen, die im Rahmen eines ‚Beschäftigungsverhältnisses oder Ausbildungsverhältnisses‘ tätig sind. Das heutige Gesetz ist als Gemengelage aus der Umsetzung zahlreicher EU-Richtlinien¹⁴¹ und der Vorgesetzgebung, dem ASchG 1972¹⁴², zu verstehen. Primärer Ansatzpunkt für den ArbeitnehmerInnenbegriff ist zweifellos der Arbeitsvertrag¹⁴³. Besteht ein (ausdrücklicher/schlüssiger) Arbeitsvertrag und ist jemand auch in der Arbeitsstätte tätig, muss das ASchG somit grundsätzlich eingehalten werden. Das gilt auch für überlassene und betriebsfremde Arbeitskräfte, aber nur eingeschränkt für Freie DienstnehmerInnen¹⁴⁴ bzw. für arbeitnehmerähnliche Personen. Auf WerkvertragsnehmerInnen ist der ArbeitnehmerInnenschutz – unter Hinweis auf ihren ausdrücklichen Ausschluss in den Materialien¹⁴⁵ – nicht anwendbar¹⁴⁶.

Da aber alle bei ArbeitgeberInnen in ‚Beschäftigungsverhältnissen‘ stehenden Personen¹⁴⁷ vom persönlichen Geltungsbereich des ASchG erfasst sind, stellt sich die Frage, ob nicht auch andere Beschäftigte als ‚ArbeitnehmerInnen‘, also etwa Freie DienstnehmerInnen oder ehrenamtlich Mitarbeitende, gemeint sein könnten. Vom weiten Wortlaut her betrachtet, sollte deren Erfassung durch das ASchG kein Problem darstellen. Dennoch wird die Ausweitung des Geltungsbereichs auf Freie DienstnehmerInnen regelmäßig abgelehnt.

Abgeltungen

Der Rahmen für die Arbeitszeit und Arbeitsruhe ist durch das ArbeitszeitG (AZG) und das ArbeitsruheG (ARG) auf gesetzlicher Ebene für alle ArbeitnehmerInnen vorgegeben. Er wird jedoch, so auch im Dritten Sektor, auf der Kollektivvertrags- bzw. Betriebsvereinbarungsebene noch näher konkretisiert, um den Branchen-, allenfalls Einzelunternehmensbedürfnissen besser gerecht zu werden.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

Mehrarbeit ohne Zuschlag

Grundsätzlich keine höhere Entlohnung ergibt sich bei verlängerten Arbeitszeiten aufgrund einer ‚anderen Verteilung der Normalarbeitszeit‘. Das AZG geht bei der Verteilung der Normalarbeitszeit von einer 40-Stunden-Woche und einem Achtstundentag aus (§ 3 Abs 1 AZG), sieht aber zugleich eine Reihe von Möglichkeiten einer anderen Verteilung der Normalarbeitszeit vor. Damit kann die Arbeitszeit an einzelnen Tagen verlängert werden, vor allem um an anderen Tagen längere Freizeit zu erhalten.

So kann etwa zur Erreichung einer längeren Freizeit im Zusammenhang mit der Wochenruhe oder mit der Tagesruhe die Normalarbeitszeit an einzelnen Tagen regelmäßig gekürzt und die ausfallende Normalarbeitszeit auf die übrigen Tage der Woche verteilt werden (§ 4 Abs 1 AZG). Besonders lange Freizeiten ermöglicht etwa § 4 Abs 7 AZG (z.B. Vier-Tage-Woche; Zeitausgleich, der mehrere zusammenhängende Tage oder Wochen umfasst). Teilweise kann der Kollektivvertrag und unter gewissen Voraussetzungen auch die Betriebsvereinbarung zulassen, dass die tägliche Normalarbeitszeit bis auf zehn Stunden ausgedehnt wird. Liegt kein Kollektivvertrag vor und besteht (z.B. in Ermangelung eines Betriebsrats) keine Betriebsvereinbarung, sind die Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich der Lage der Arbeitszeit eingeschränkt.

Abgeltung von Überstunden

Überstundenarbeit liegt vor, wenn entweder die Grenzen der zulässigen wöchentlichen Normalarbeitszeit überschritten werden oder die tägliche Normalarbeitszeit, die sich aufgrund der Verteilung der wöchentlichen Normalarbeitszeit ergibt, überschritten wird (§ 6 Abs 1 AZG). Das AZG erlaubt Überstundenarbeit in erster Linie bei Vorliegen eines erhöhten Arbeitsbedarfs. Das Höchstmaß an Überstunden ergibt sich aus § 7 AZG. Grundsätzlich darf die Arbeitszeit wöchentlich um fünf Überstunden und darüber hinaus um höchstens 60 Überstunden innerhalb eines Kalenderjahres verlängert werden. Erweiterungen des Ausmaßes sind allerdings vor allem über die Kollektivverträge zulässig.

Für Überstunden gebührt ein Zuschlag von 50% oder eine Abgeltung durch Zeitausgleich im Verhältnis 1:1,5. Ob ein Überstundenzuschlag zu bezahlen ist oder ob es zu einem Zeitausgleich kommt oder zu einer Kombination beider Optionen, überlässt § 10 Abs 2 AZG der Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer/in und Arbeitgeber/in. Fehlt es an einer Vereinbarung, dann gebührt eine Abgeltung in Geld. Durch Kollektivvertrag kann aber festgelegt werden, dass bei mangelnder Individualvereinbarung eine Abgeltung in Geld oder durch Zeitausgleich zu erfolgen hat. Die Betriebsvereinbarung kann eine solche Regelung nur dann vorgeben, wenn der Kollektivvertrag keine entsprechende Bestimmung enthält oder wenn kein Kollektivvertrag zur Anwendung gelangt.

Verbesserungen der Abgeltung bei Überschreitung der regelmäßigen Arbeitszeit sind vor allem für Teilzeitbeschäftigte notwendig. Der OGH hat¹⁴⁸ entschieden, dass ein Anspruch auf einen Überstundenzuschlag nicht besteht, wenn die Arbeitszeit eines Teilzeitarbeitnehmers/einer Teilzeitarbeiterin zwar über die vereinbarte regelmäßige Arbeitszeit, nicht aber über die gesetzliche Normalarbeitszeit eines/r vergleichbaren vollbeschäftigten Arbeitnehmers/in hinausgeht¹⁴⁹. Allerdings entsteht auch bei Teilzeitarbeit ein Anspruch auf Überstundenentgelt, wenn zwar nicht die wöchentliche, sehr wohl aber die tägliche Normalarbeitszeit überschritten wird (mit Ausnahme bestimmter flexibler Arbeitszeitformen, z.B. während des Einarbeitens von Ferientagen).

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

Hintergrund einer gesetzlich oder kollektivvertraglich vorgesehenen Normalarbeitszeit sind prinzipiell nicht allein Fragen des Entgelts, sondern auch Erwägungen arbeitnehmerInnenschutzrechtlicher Natur; weiters die gerechte Verteilung des Arbeitsvolumens auf alle und jene der Freizeit. Erbringt nun der/die teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer/in zusätzliche Leistungen über das vereinbarte Ausmaß hinaus, so muss auch er/sie Einschränkungen in der Gestaltung seines/ihres üblichen Tagesablaufs hinnehmen. Familiäre Verpflichtungen wie Kinderbetreuung oder Haushaltsführung lassen vor allem Frauen Teilzeitbeschäftigungen annehmen und müssen bei Überstunden meist unter sehr großem Aufwand anders organisiert werden (Wer betreut die Kinder in dieser Zeit? Wie soll die zusätzliche Betreuung finanziert werden?). Zudem besteht bei Teilzeitbeschäftigung auch die Tendenz, typische sonstige Dienstverhinderungen (z.B. bei der Hochzeit eines Verwandten, bei Begräbnissen, Übersiedlungen etc.) in die Freizeit zu verlegen und von einer Konsumation während der Arbeitszeit abzusehen.

Rechtzeitige Bekanntgabe von Dienstplänen und/oder notwendigen Mehrleistungen

Um die Planbarkeit von Arbeit und Freizeit zu ermöglichen, bedarf es Kenntnis darüber, wann gearbeitet wird. Die gesetzlich vorgesehene Frist, wie lange vorher die ArbeitnehmerInnen über die genaue Lage ihrer Arbeitszeit (Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit; Verteilung der wöchentlichen Normalarbeitszeit auf die einzelnen Arbeitstage) informiert werden müssen, beträgt 14 Tage und ergibt sich aus § 19c AZG: Demnach sind die Lage der Arbeitszeit und ihre Änderung arbeitsvertraglich zu vereinbaren, sofern sie nicht etwa schon durch Kollektivvertrag oder Betriebsvereinbarung festgesetzt sind.

Eine Abweichung davon durch einseitige Anordnung des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin muss mindestens 14 Tage im Vorhinein mitgeteilt werden, weiters ‚objektiv sachlich gerechtfertigt‘ sein, berücksichtigungswürdige Umstände auf Seiten des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin beachten und in der ursprünglichen Vereinbarung zugelassen sein. Der Gesetzgeber hat den Punkt der objektiven sachlichen Rechtfertigung näher determiniert: Die Notwendigkeit der Abweichung muss ‚in der Art der Arbeitsleistung gelegen‘ sein. Ziel dieser Formulierung ist es, Willkür bei der einseitigen Anordnung einer geänderten Arbeitszeit auszuschließen. Hier muss betont werden, dass in der Praxis als tatsächlicher Grund für eine solche Änderung der Arbeitszeitalage der – zumeist permanent – dünn besetzte Personalpool eines Betriebs herangezogen wird, die Abweichung somit aber nicht im eigentlichen Sinne des Gesetzeswortlauts arbeitsbedingt, sondern vielmehr personalbedingt ist. Von vornherein fehlende Arbeitskraft und damit in Zusammenhang stehende (ständig) notwendige Änderungen der zeitlichen Arbeitsbedingungen stellen daher eine unzulässige Abwälzung des wirtschaftlichen Risikos auf die ArbeitnehmerInnen, aber keine ausreichende sachliche Rechtfertigung im Sinne des Gesetzes dar.

Entgeltspflichtige Dienstverhinderungen

In § 8(3) werden Dienstverhinderungen für Angestellte normiert, für die trotz nicht erbrachter Arbeitsleistung ein Entgeltsanspruch besteht. Denn der/die Angestellte behält den "Anspruch auf das Entgelt, wenn er durch andere wichtige, seine Person betreffende Gründe ohne sein Verschulden während einer verhältnismäßig kurzen Zeit an der Leistung seiner Dienste verhindert wird". Hierunter fallen Arztbesuche genauso wie Zugverspätungen, wichtige Behördenwege o.ä. Bei Vorliegen einer Gleitzeitvereinbarung werden diese Ansprüche in der Regel nicht geltend gemacht werden können. Anders ist es bei den ebenfalls unter den Wirkungsbereich des § 8(3) AngG fallenden Dienstverhinderungen etwas längeren Ausmaßes, etwa wegen einer Übersiedlung, eines Begräbnisses oder einer Hochzeit. Viele Kollektivverträge bzw. Betriebsverein-

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

barungen enthalten hierzu genauere Bestimmungen über die maximale Länge der jeweils entgeltspflichtigen Fehlzeit.

Senioritätsprinzip

Dienstzeiten bei dem-/derselben Dienstgeber/in sind zusammenzurechnen und führen kontinuierlich oder in Sprüngen zu einem Ansteigen von Ansprüchen. Teilweise sind aber auch Vordienstzeiten bei anderen DienstgeberInnen, Ausbildungszeiten, Karenzzeiten etc. zu berücksichtigen. Beispiele für solche dienstzeitenabhängige Ansprüche finden sich vor allem im Urlaubs-, Kündigungs- und Abfertigungsrecht sowie bei den Einstufungskriterien der kollektivvertraglichen Gehaltsschemata. Dienstzeitenabhängige Rechte in einem weiteren Sinne finden sich etwa auch in der Betriebsverfassung, wenn das passive Wahlrecht eine Mindestbeschäftigungsdauer von sechs Monaten verlangt (vgl. § 53 ArbVG).

Arbeitsverfassung

Die Arbeitsverfassung wird als die Summe jener Normen verstanden, die sich den Normen der kollektiven Rechtsgestaltung (z.B. Kollektivvertrag) widmen und die das Verhältnis der einzelnen ArbeitnehmerInnen zur Belegschaft bzw. deren Organen (z.B. Betriebsrat) sowie zu den für das Arbeitsrecht relevanten überbetrieblichen gesetzlichen und freiwilligen Interessensvertretungen (z.B. AK, WK, ÖGB) regeln.

Kollektivverträge

Kollektivverträge sind schriftliche Vereinbarungen zwischen kollektivvertragsfähigen Körperschaften der ArbeitnehmerInnen und der ArbeitgeberInnen (§ 2 Abs 1 ArbVG). Der überbetrieblich und zumeist branchenweit wirkende Kollektivvertrag ist ein typisches und wesentliches Element der österreichischen Wirtschaftsordnung. Im Rahmen der so genannten sozialen Marktwirtschaft erfüllt er eine Reihe sozial- und wirtschaftspolitischer Funktionen. Aufgrund seiner langen Geltungsdauer wirkt er als Stabilisator und als bedeutendstes Instrument der Lohnpolitik. Abgesehen von Entgeltregelungen umfasst die Kompetenz des Kollektivvertrags aber auch alle anderen aus dem Arbeitsvertragsverhältnis entstehenden Rechte und Pflichten (wie Arbeitszeit- und Anrechnungsbestimmungen). Die Kartellfunktion des Kollektivvertrags führt zudem zu einer gewissen Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen einer Branche¹⁵⁰. Wie bereits erwähnt, kommt der Kollektivvertrag nur für ArbeitnehmerInnen im Sinne des Arbeitsvertragsrechts zum Tragen. Eine Aufnahme von nicht regulären ArbeitnehmerInnen ist in diesem Zusammenhang nicht vorgesehen.

Satzung

Durch die Erklärung eines Kollektivvertrags zur Satzung wird diesem auch außerhalb seines Geltungsbereichs auf behördlichem Wege rechtsverbindliche Wirkung zuerkannt (vgl. § 18 Abs 1 ArbVG). Zweck dieses Rechtsinstituts ist es, ArbeitnehmerInnen, die mangels Kollektivvertragsangehörigkeit ihrer ArbeitgeberInnen von keinem Kollektivvertrag erfasst werden, den Vorteil einer kollektiven Regelung zu verschaffen. Die in der Satzungserklärung als rechtsverbindlich bezeichneten Bestimmungen des Kollektivvertrags stellen die Satzung als Rechtsquelle dar und äußern die nämlichen Wirkungen wie ein Kollektivvertrag (vgl. § 19 Abs 1 ArbVG)¹⁵¹. Für ArbeitgeberInnen, die nicht Mitglied einer Kollektivvertrag abschließenden Partei sind – im Sozialbereich etwa bei der BAGS –, könnte der einschlägige Kollektivvertrag auf diesem Wege zur Anwendung kommen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

Mindestlohtarif

Mindestlohtarife sind vom Bundeseinigungsamt erlassene Regelungen betreffend Mindestentgelt und Mindestbeträge für den Ersatz von Auslagen (vgl. § 2 Abs 1 ArbVG). Hierbei ist insbesondere auf die Höhe der Entgelte und Aufwandsentschädigungen in verwandten Wirtschaftszweigen Bedacht zu nehmen. Ein Mindestlohtarif darf nur für Gruppen von ArbeitnehmerInnen festgesetzt werden, für die ein Kollektivvertrag mangels Vorliegens von kollektivvertragsfähigen Körperschaften auf ArbeitgeberInnen-seite nicht abgeschlossen werden kann und eine Regelung von Mindestentgelten bzw. Mindestbeträgen für den Ersatz von Auslagen durch Satzungserklärung nicht erfolgt ist (§ 22 Abs 3 ArbVG). Der Vorteil gegenüber einer (in Österreich rechtlich nicht vorgesehenen) bundesgesetzlichen Mindestlohnregelung liegt vor allem darin, dass der Mindestlohtarif unter besonderer Beachtung der branchenspezifischen Tätigkeiten sowie der Gegebenheiten eines Bundeslandes erlassen werden kann. Bei der Erstellung eines Mindestlohtarifs müssen auch die Ämter der Landesregierungen im vorgesehenen Wirkungsbereich gehört werden – das bedeutet, dass auch die eventuell betroffenen Interessen der wesentlichen FördergeberInnen in diesen Prozess einbezogen sind.

Betriebsverfassung

Von Gesetzes wegen wird in der so genannten Betriebsverfassung, dem zweiten Teil des ArbVG, den Belegschaften in den Betrieben eine Verfassung gegeben, der die Aufgabe zukommt, durch betriebliche Mitwirkung und Mitbestimmung die sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Belange der ArbeitnehmerInnen zu fördern. Als wesentlicher Proponent neben dem/der Betriebsinhaber/in ist diesbezüglich das Organ, dem die Repräsentanz der Belegschaft obliegt, d.h. vor allem der Betriebsrat (in beschränkter Form auch die Behinderten- und Jugendvertrauenspersonen), anzusehen, das die Mitwirkungsrechte etwa in Form von Informations-, Beratungs- und Einsichtsrechten, aber auch durch den Abschluss von im gesamten Betrieb wirksamen Betriebsvereinbarungen ausübt.

Im ArbVG gibt es nicht eine umfassende Geltungsbereichsbestimmung, sondern es finden sich gleich mehrere, was sich nicht zuletzt aus der Entstehungsgeschichte dieses Gesetzes erklärt, das ein weiterentwickeltes Konglomerat verschiedener Vorgängerregelungen¹⁵² darstellt. Neben der schon angesprochenen Geltungsbereichsbestimmung für den ersten Teil (kollektive Rechtsgestaltung) spielt auch jene für den zweiten Teil (Betriebsverfassung) eine ganz wesentliche Rolle. Wie schon ihr ungleicher Wortlaut zeigt, liegen ihnen etwas unterschiedliche Zielsetzungen hinsichtlich der (nicht) einzubeziehenden Personen zugrunde: Die Formulierung des § 36 Abs 1 ArbVG ‚im Rahmen eines Betriebes beschäftigte Personen‘ weist dabei sogar auf einen noch großzügigeren Anwendungsbereich hin als jene im § 1 Abs 1 leg cit., die immerhin von ‚Arbeitsverhältnissen‘ spricht. Auch die Personengruppen, deren ausdrückliche Ausnahme vom Geltungsbereich offenbar als notwendig erachtet wurde, machen die Weite der Generalklausel recht deutlich (z.B. Abs 2 Z 1 leg cit.: die Mitglieder des Organs, das zur gesetzlichen Vertretung der juristischen Person berufen ist). Dass der ArbeitnehmerInnenbegriff der Betriebsverfassung grundsätzlich weiter gefasst ist als jener des Arbeitsvertragsrechts, kommt auch durch die explizite Einbeziehung der HeimarbeiterInnen in § 36 Abs 1 ArbVG zum Ausdruck. Besonderes Gewicht kommt in diesem Zusammenhang § 36 Abs 2 Z 5 ArbVG zu, der ausdrücklich jene "Personen, deren Beschäftigung vorwiegend durch religiöse, karitative oder soziale Motive bestimmt ist", vom Geltungsbereich der Betriebsverfassung ausnimmt (so genannte ‚Tendenzbetriebe‘, "sofern sie nicht aufgrund eines Arbeitsvertrags beschäftigt sind". Der Grund dieser Ausnahmeregelung liegt offensichtlich darin, dass die Motivationslage dieser Beschäftigten nicht zu der vom Gesetzgeber vorgefundenen und als regelungsbedürftig befundenen betrieblichen Interessensgegensätze passt¹⁵³. Das Vorliegen eines Arbeits-

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

Endnoten

Literaturhinweise

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

vertrags führt wiederum zur Einbeziehung in die Betriebsverfassung, da die gegensätzliche Interessenslage hierdurch unwiderlegbar vermutet wird.

Betriebsvereinbarungen

Bei Betriebsvereinbarungen¹⁵⁴ handelt es sich um schriftliche Vereinbarungen, die vom/ von der Betriebsinhaber/in einerseits und vom zuständigen Belegschaftsorgan (Betriebsrat, Betriebsausschuss, Zentralbetriebsrat oder Konzernvertretung) andererseits in Angelegenheiten abgeschlossen werden¹⁵⁵, deren Regelung durch Gesetz oder Kollektivvertrag der Betriebsvereinbarung vorbehalten ist (§ 29 ArbVG). Im Gegensatz zum branchenweit geltenden Kollektivvertrag ist als Geltungsbereich einer Betriebsvereinbarung nur der einzelne Betrieb angesprochen; allenfalls umfasst er ein ganzes Unternehmen oder einen Konzern.

Auch inhaltlich betrachtet ergibt sich für die Betriebsvereinbarung eine relativ eingeschränkte Regelungsmacht, die nur so weit reicht, als eine gesetzliche oder kollektivvertragliche Ermächtigung existiert. Als Gesetz ist primär das ArbVG heranzuziehen, dessen §§ 96, 96a und 97 einen Katalog der durch Betriebsvereinbarung regelbaren Materien enthalten. Daneben können auch auf Grundlage einer Reihe anderer Gesetze Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden¹⁵⁶.

Kommen Betriebsvereinbarungen über Angelegenheiten zustande, ohne dass sie im Gesetz oder durch den entsprechenden Kollektivvertrag gedeckt sind, ist die Rede von ‚freien Betriebsvereinbarungen‘¹⁵⁷. Diese weisen nicht die typischen Rechtswirkungen einer ordnungsgemäßen Betriebsvereinbarung auf. Nach herrschender Meinung sind sie als Vertragsschablonen zu deuten, die durch schlüssiges Verhalten der ArbeitnehmerInnen zum Inhalt der Einzelverträge werden. Dies bringt mit sich, dass die Inhalte der Betriebsvereinbarung in der Folge nur einvernehmlich zwischen jedem/r einzelnen Arbeitnehmer/in und dem/der Arbeitgeber/in verändert werden können. Dem Betriebsrat ist aus rechtlicher Sicht damit die Dispositionsmöglichkeit über die betreffende (freie) Betriebsvereinbarung entzogen.

Haftung

Gemäß § 1313 ABGB ist jemand für fremde, widerrechtliche Handlungen, woran er/sie "keinen Teil genommen hat", in der Regel auch nicht verantwortlich. Nach den allgemeinen Schadenersatzregelungen des ABGB hat somit jede Person nur für ihr eigenes schuldhaftes Verhalten einzustehen (§ 1295 ABGB). Andere Personen können für einen Schaden dann haften, wenn ihnen ein Verschulden zur Last fällt und ihnen der Schaden zurechenbar ist. Zu diesem Bereich zählt vor allem die in den §§ 1313a und 1315 ABGB geregelte Haftung des so genannten ‚Geschäftsherrn‘ für seine ‚Gehilfen‘, aber auch die Haftung der juristischen Person für ihre Organe und leitenden Angestellten, die so genannten ‚Machthaber‘.

Prinzipien der Gehilfenhaftung

Im wirtschaftlichen Geschäftsverkehr ergibt sich durch die Fülle der zu verrichtenden Aufträge, dass nicht alle Dienstleistungen und sonstigen Arbeiten von einer Person, z.B. einer Unternehmerin, selbst erledigt werden können, sondern vielerorts weitere Personen – in der Terminologie des ABGB: ‚Gehilfen‘ – herangezogen werden müssen (insbesondere Erfüllungsgehilfen nach § 1313a ABGB und Besorgungsgehilfen nach § 1315 ABGB). Kommt es nun zum Schadenseintritt bei der Abwicklung solcher Beziehungen, stellt sich die Frage nach der Haftung für das Verhalten eines Gehilfen, der

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

für seinen Geschäftsherrn tätig geworden ist. Für diese Fälle sieht das Gesetz eine spezielle Haftung vor, die vor allem darin besteht, dass der Geschäftsherr für das Verhalten dieser Gehilfen haftbar¹⁵⁸ gemacht werden kann und damit dem/der geschädigten Dritten ein Schadenersatzanspruch gegenüber dem/r wirtschaftlich potenteren¹⁵⁹ Unternehmer/in zusteht. Der Hintergrund ist, dass durch die eingesetzten Gehilfen ein wirtschaftliches Subjekt den Aktionsradius beträchtlich erweitern kann und daher auch das damit verbundene wirtschaftliche Risiko tragen soll. Nur weil der Geschäftsherr einen Gehilfen einsetzt, soll ein/e Geschädigte/r nicht schlechter gestellt werden, als wenn er/sie direkt auf den wirtschaftlich besser gestellten Geschäftsherrn zurückgreifen könnte.

Auch wenn der Geschäftsherr bzw. die juristische Person für das Verhalten des schädigenden Gehilfen bzw. des Machthabers einzustehen hat, ist eigene Haftung desselben keineswegs ausgeschlossen. Der Gehilfe haftet allerdings nur deliktisch, d.h. sein Verhalten muss unabhängig von den Pflichten aus dem Schuldverhältnis rechtswidrig sein. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn er absolute Rechte des Geschädigten (Eigentum, körperliche Integrität) verletzt hat¹⁶⁰. Kommt es zum Ersatz des Schadens durch den Geschäftsherrn, so kann dieser beim schädigenden Gehilfen regressieren. So hat auch der/die zur Dienstleistung verpflichtete Arbeitnehmer/in für schuldhaft Verletzungen der eigenen Sorgfaltspflichten aus dem Dienstvertrag sowie allgemeiner deliktischer Pflichten einzustehen und dabei Vorsatz und Fahrlässigkeit zu vertreten. Allerdings kommt es im Geltungsbereich der arbeitsrechtlichen Sondergesetze, insbesondere des DienstnehmerhaftpflichtG, zu einer sehr umfassenden Haftungsentlastung der ArbeitnehmerInnen und arbeitnehmerähnlichen Personen.

Prinzipien des Dienstnehmerhaftpflichtgesetzes

Gerade der/die Arbeitnehmer/in ist durch die Arbeitsverrichtung einer kontinuierlichen Gefährdung ausgesetzt. Eine geringfügige Fehlleistung kann Schäden in enormer Höhe verursachen, die in krassem Missverhältnis zu seinem/ihrer Einkommen und zu seiner/ihrer wirtschaftlichen Lage stehen. Zudem trägt die Verantwortlichkeit für Ablauf und Organisation etc. nicht der/die Beschäftigte selbst, sondern die ihm/ihr gegenüber weisungsbefugte Person, d.h. der/die Arbeitgeber/in bzw. deren StellvertreterInnen. Die ArbeitnehmerInnen für jedes Verschulden haften zu lassen, erscheint daher unbillig, zumal gewisse Schäden dem Betriebsrisiko zuzuordnen sind und von den ArbeitgeberInnen auch einkalkuliert werden. Im Bereich des Arbeitsrechts und des Sozialrechts finden sich daher zahlreiche von den allgemeinen schadenersatzrechtlichen Regeln des ABGB abweichende Bestimmungen. Das DNHG regelt die Haftung der ArbeitnehmerInnen für Schäden bei Erbringung der Dienstleistung gegenüber den ArbeitgeberInnen und die damit im Zusammenhang stehenden Rückgriffs- und Vergütungsansprüche im Falle der Schädigung einer dritten Person (für den öffentlichen Dienst: OrganhaftpflichtG 1967 und im AmtshaftungsG 1948). Sonderbestimmungen für den Fall einer Schädigung eines/r Arbeitnehmer/in durch den/die Arbeitgeber/in oder durch eine/n Arbeitskollegen/in finden sich im ASVG.

Die Begünstigungen des DNHG beziehen sich auf Schäden im Rahmen des Beschäftigungsverhältnisses. Der/die Arbeitnehmer/in soll nach der *ratio legis* von jenen besonderen finanziellen Risiken entlastet werden, die zur ArbeitgeberInnensphäre gehören. Die wesentlichste Abweichung vom Schadenersatzrecht des ABGB beinhaltet die Bestimmung des § 2 Abs 3 DNHG, wonach der/die Arbeitnehmer/in für einen Schaden, den er/sie dem/der Arbeitgeber/in durch eine ‚entschuldbare Fehlleistung‘ bei Erbringung der Dienstleistung zugefügt hat, überhaupt nicht haftet. Für die anderen Formen der Fahrlässigkeit hat der/die Arbeitnehmer/in einzustehen. Bei Vorliegen von grober Fahrlässigkeit kann das Gericht den Ersatz mäßigen, bei einem minderen Grad des Versehens (leichter Fahrlässigkeit) besteht gleichfalls das Mäßigungsrecht, das hier bis

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

Qualitätsentwicklung

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen

zur gänzlichen Befreiung von der Ersatzleistung führen kann. Bei Vorsatz besteht keine Haftungserleichterung.

Anders als die meisten arbeitsrechtlichen Sondergesetze hat das DNHG seinen Geltungsbereich über die Beschäftigung auf Arbeitsvertragsbasis hinausgehend gefasst: Neben den privat- und öffentlich-rechtlichen ArbeitnehmerInnen sowie Lehrlingen und HeimarbeiterInnen kommen gemäß § 1 Abs 1 DNHG die Begünstigungen auch den so genannten arbeitnehmerähnlichen Personen zugute. Entsprechend der Begriffsbildung des DNHG handelt es sich hierbei um Personen, die, ohne in einem Dienstverhältnis zu stehen, im Auftrag und auf Rechnung bestimmter anderer Personen Arbeit leisten und wegen wirtschaftlicher Unselbstständigkeit als arbeitnehmerähnlich anzusehen sind¹⁶¹.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Endnoten

- 1 vgl. Ciriéc (2000) und Salamon, L. (2001)
- 2 siehe dazu insbesondere den Einleitungsbeitrag und den Beitrag ‚Finanzielle Situation und Strategien‘ in dieser Toolbox
- 3 vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- 4 siehe dazu auch Anastasiadis, M. (2004)
- 5 vgl. Anheier, H.K. (1997)
- 6 vgl. Beck, U. (2000)
- 7 vgl. Rifkin, J. (2004)
- 8 vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- 9 vgl. Seibel (2002)
- 10 vgl. Anastasiadis (2004), S. 187 u. S. 192
- 11 vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- 12 vgl. Rifkin, J. (2004)
- 13 vgl. Böhnisch, L./W. Schröer (2002), S. 181
- 14 Für diese Expertise konnten wir ao. Univ. Prof. Dr. Günther Löschnigg und VAss. Dr. Nora Melzer-Azandanloo vom Institut für Arbeits- und Sozialrecht an der Universität Graz gewinnen (siehe Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo, 2005).
- 15 Runder Tisch am 28.2.05. An dieser Stelle möchten wir uns bei allen beteiligten PartnerInnen für den regen Diskurs bedanken.
- 16 Vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003). Befragt wurden 630 Wiener Organisationen im Jahr 2003. Die quantitative Erhebung im Modul des EQUAL-Projektes wurde von L&R Sozialforschung durchgeführt (siehe dazu Riesenfelder, A./P. Wetzel, 2003).
- 17 vgl. ebd.
- 18 vgl. ebd.
- 19 vgl. BMSG/BMBWK (2002)
- 20 Darunter sind Teilzeitbeschäftigung, befristete Beschäftigung, geringfügige Beschäftigung, Beschäftigung als freie/r Dienstnehmer/in und Werkvertragsnehmer/in, überlassene Arbeitskraft und Heimarbeit zusammengefasst. Zu Details der arbeitsrechtlichen Bestimmungen dieser unterschiedlichen Vertragstypen siehe das Kapitel ‚Überblick: Relevante arbeitsrechtliche Bestimmungen‘ in diesem Beitrag.
- 21 vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- 22 zit. n. ebd.
- 23 Die qualitative Erhebung zum Schwerpunkt ‚Qualität der Arbeit‘ im Modul 1 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ wurde von der SFS (Sozialökonomische Forschungsstelle) durchgeführt.
- 24 siehe dazu auch Anastasiadis, M. (2004)
- 25 zit. n. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- 26 ebd., o.S.
- 27 ebd.
- 28 Anastasiadis, M. (2004), S. 186
- 29 Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- 30 Im Mindestlohntarif (MILOTA) können nur Gehaltstafeln, aber keine arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen wie etwa Arbeitszeitregelungen reguliert werden.
- 31 vgl. Löschnigg, G. (2004), S. 221 und Schmid, T./B. Lion-Schwameis/M. Anastasiadis (2005)
- 32 vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- 33 vgl. Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005)
- 34 vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- 35 vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003) und Heimgartner, A. (2004)
- 36 vgl. Löschnigg/Melzer-Azandanloo (2005)
- 37 vgl. ebd.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Endnoten

- 38 Dafür sind Werkverträge und Freie Dienstverträge – was oft auch bei der Bemessung des Honorars vergessen wird – umsatzsteuerpflichtig
- 39 vgl. Löschnigg/Melzer-Azandanloo (2005), S. 5
- 40 vgl. Heimgartner, A. (2004), S. 16
- 41 vgl. Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005)
- 42 vgl. ebd.
- 43 vgl. ebd.
- 44 vgl. ebd.
- 45 vgl. ebd.
- 46 Vgl. die Kritik wegen verspäteter Anpassung etwa bei NN in SWK 1997, T 65: Kilometergeld steigt am 1. Juni von 4,60 auf 4,90 S; ähnlich bezüglich der Fahrzeugkosten im Allgemeinen Vgl. auch Kohler, G. (1997, S. 31). Aktuell beträgt das amtliche Kilometergeld 0,356 Euro (seit 1.1.2002).
- 47 ebenso OLG Wien 11.6.1999, ARD 5071/8/99; OLG Wien, 16.11.1994, ARD 4628/7/95
- 48 Als geringfügig gelten (2005) tägliche Einkünfte unter 24,84 Euro bzw. monatliche Einkünfte unter 323,46 Euro.
- 49 Durch eine Zahlungsaufforderung der zuständigen Gebietskrankenkasse, die im Folgejahr zugestellt wird.
- 50 Die Höchstbeitragsgrundlage liegt (2005) bei 3630 Euro im Monat.
- 51 Wert für das Jahr 2005
- 52 vgl. Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005)
- 53 vgl. Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005)
- 54 vgl. ebd.
- 55 vgl. in diesem Zusammenhang auch die ähnliche Argumentation bei der Gruppe der VolontärInnen in Kerschner, F. (2004), § 1 Rz 8.
- 56 vgl. Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005)
- 57 vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzler (2003)
- 58 vgl. Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005)
- 59 vgl. Löschnigg, G. (1990), S. 72
- 60 vgl. Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005)
- 61 vgl. Schmid, T. (1999)
- 62 vgl. Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005)
- 63 siehe z.B. Schmid, T. (1999)
- 64 OGH 31.10.1967, Arb 8469; OGH 3.2.1976, DRdA 1976, 160 mit abl. Bespr. v. Wachter; weiters auch OGH 13.1.1993, ARD 4437/22/93; OGH 5.5.1999, RdW 1999, 677 = Arb 11.868
- 65 OGH 31.10.1967, Arb 8469; OGH 3.2.1976, DRdA 1976, 160 mit abl. Bespr. v. Wachter; weiters auch OGH 13.1.1993, ARD 4437/22/93; OGH 5.5. 1999, RdW 1999, 677 = Arb 11.868
- 66 Kritik dazu etwa Wachter, G. (1980), S. 328
- 67 vgl. Fischer, B. (2003), S. 96
- 68 vgl. Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005)
- 69 vgl. ebd.
- 70 vgl. Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005)
- 71 vgl. allgemein zum Diskriminierungsverbot von Teilzeitbeschäftigten § 19d Abs 6 AZG
- 72 vgl. ebd.
- 73 Einzig im Genossenschaftsbereich (z.B. der Wohnungswirtschaft) ist auch im Dritten Sektor von jeher eine KV-Fähigkeit gegeben; in manchen auf den Arbeitsmarkt vorbereitenden Organisationen des Dritten Sektors (z.B. SÖB, IB) gelten die Industrie- oder Gewerbe-KVs der jeweiligen Zielbranche; diese KVs sind jedoch auf Schlüsselarbeitskräfte der jeweiligen Organisation nicht oder nur bedingt anwendbar.
- 74 Teilweise auch, um der Satzung unter einem Mindestlohntarif zu entgehen.
- 75 vgl. Löschnigg, G. (2004), S. 221
- 76 vgl. Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005)
- 77 vgl. ebd.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

Endnoten

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Endnoten

- ⁷⁸ vgl. ebd.
⁷⁹ vgl. ebd.
⁸⁰ so etwa Riemelmoser, A./A. Jessernig (1998), S. 35
⁸¹ E v 31.5.1983, Arb 10.268 = DRdA 1984, 32 mit Bespr. v. Jabornegg = JBl 1984, 391 mit Besprechungsaufsatz von Hanreich, JBl 1984, 361 = ZAS 1985, 14 mit Besprechungsaufsatz v. Schrank, ZAS 1985, 8
⁸² vgl. aber Leibetseder, B./B. Lindner/B. Lion-Schwameis/G. Löschnigg/T. Philipp/R. Resch/T. Schmid/Ch. Stelzer-Orthofer (2005), § 22.
⁸³ dazu Löschnigg, G. (2003), S. 93; Strasser, R./P. Jabornegg (1999) § 1 Erl 1a
⁸⁴ Anstelle vieler OGH 11.5.1988, DRdA 1990, S. 349 mit Bespr. v. Runggaldier 351; OGH 13.1.1988, ZAS 1988, S. 101 = Arb 10.697; Mazal, DRdA 1998, S. 41; Wachter, G. (1991), S. 81; Floretta, H., DRdA 1990, S. 336; Sprung, R./B. König (1985), S. 163; Wachter, G. (1984), S. 406
⁸⁵ Runggaldier, U. (1988), S. 263; Strasser, R./P. Jabornegg/R. Resch (o.J.), § 1 Rz 13.
⁸⁶ In diesem Sinne sah etwa eine kollektivvertragliche Bestimmung vor, dass der Kollektivvertrag auf freie ArbeitnehmerInnen "nur hinsichtlich ... Arbeitszeit, Überstundenentlohnung" anzuwenden wäre; vgl. Art 1 Abs 2 Satz 2 des KV für die Angestellten der Sparkassen v. 18.11.1981; Ähnliches damals auch für den Medienbereich feststellend Runggaldier, U. (1988), S. 267, wobei nunmehr die Möglichkeit des Abschlusses eines Gesamtvertrags besteht.
⁸⁷ für viele siehe dazu Löschnigg, G. (2003), S. 87ff
⁸⁸ Wachter, G. (1991), S. 81; Runggaldier, U. (1990), S. 351
⁸⁹ dazu etwa Löschnigg, G. (2003), S. 87f
⁹⁰ Näheres dazu Marhold, F. (1999), S. 56
⁹¹ Zur Gefahr einer Gesetzesumgehung dadurch, dass Ergebnisse, die nicht ‚normativ‘ erreichbar sind, über den Umweg der schuldrechtlichen Wirkung herbeigeführt werden, siehe Mayer-Maly, T. (1970), S. 194; entkräftend Runggaldier, U. (1983), S. 110ff; ders. (1988), S. 267
⁹² Wie dies etwa in § 21 des KV für die bei österreichischen Monatszeitungen und -zeitschriften angestellten RedakteurInnen, RedakteursaspirantInnen und RedaktionsassistentInnen v. 1.1.1993 vorgesehen ist.
⁹³ siehe dazu Koziol, H./R. Welser (2001), S. 137; Rummel, P. (2000), § 880a Rz 1
⁹⁴ Dittrich, R./H. Tades (2003), § 880a E 2 unter Bezugnahme auf LGZ Graz 26.10.1954, Arb 6095. So auch Runggaldier, U. (1988), S. 251, wobei der Autor an dieser Stelle nicht die einzelnen Klauseln in einem Kollektivvertrag diskutiert, sondern die Rechtsnatur eines eigenständigen Vertrags von dementsprechendem Inhalt.
⁹⁵ Tomandl, Th. (1984), S. 132
⁹⁶ vgl. Löschnigg, G. (2003), S. 117ff; Runggaldier, U. (1990), S. 257; Marhold, F. (1987), S.129
⁹⁷ vgl. Löschnigg, G. (2003), S. 79
⁹⁸ allgemein dazu etwa Löschnigg, G. (2003), S. 107f; Strasser, R./P. Jabornegg (1999), § 97 Rz 1ff
⁹⁹ vgl. Yahsi, E. (2002), S. 353
¹⁰⁰ vgl. ebd.
¹⁰¹ vgl. ebd.
¹⁰² vgl. Binder, M. (2001), S. 549
¹⁰³ allgemein dazu etwa Löschnigg, G. (2003), S. 103; Strasser, R./P. Jabornegg/R. Resch (o.J.), S. 84; OGH 12.10.1988, ZAS 1990, 60 mit Bespr. v Valentis = DRdA 1991, 45 mit Bespr. v Eypeltauer
¹⁰⁴ vgl. dazu die Vorgehensweise im Forschungs-KV hinsichtlich der umfassenden Ermächtigung zur Regelung der ‚Telearbeit‘ und der ‚Dienstreisen‘ durch Betriebsvereinbarung, vgl. Löschnigg, G., (2005), § 36 Erl 2f und § 41 Erl 1)
¹⁰⁵ vgl. Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005)
¹⁰⁶ vgl. Schmid, T. (1999)
¹⁰⁷ allgemein siehe Löschnigg, G. (2003), S. 121ff

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

Endnoten

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Endnoten

- ¹⁰⁸ vgl. OGH 20. 9. 1983, ZAS 1985, S. 18 mit Bespr. v. Eypeltauer
- ¹⁰⁹ OGH 13.7.1976, Arb 9489
- ¹¹⁰ OGH 29.5.1979, Arb 9796
- ¹¹¹ Zum Begriff des Normalarbeitstages und der atypischen Beschäftigung siehe z.B. Schmid, T. (1993).
- ¹¹² OGH 1.9.1970, Arb 8777 = ZAS 1971, S. 138 mit Bespr. v. Krejci; LG Wien 17.4.1975, Arb 9384; OGH 13.7.1976, Arb 9489; OGH 3.6.1986, Arb 10.529
- ¹¹³ OGH 13.7.1976, Arb 9489
- ¹¹⁴ allgemein siehe Löschnigg, G. (2003), S. 125ff
- ¹¹⁵ grundlegend Wachter, G. (1984), S. 405
- ¹¹⁶ vgl. Wachter, G. (1984), S. 413f
- ¹¹⁷ allgemein siehe Löschnigg, G. (2003), S. 124f
- ¹¹⁸ OGH 26.3.1997, DRdA 1998, S. 36 mit Bespr. v. Mazal; OGH 14.9.1995, infas. 1996, A 32 = ARD 4706/27/95; OGH 19.6.1991, Arb 10.945 = DRdA 1992, S. 49 mit Bespr. v. Eypeltauer; OGH 10.1.1984, DRdA 1985, S. 389 mit Bespr. v. Csebrenyak; Wachter, G. (1991), S. 81; Schrammel, W. (1997), S. 274
- ¹¹⁹ vgl. Hueck, A./H.C. Nipperdey (1963), S. 135; Firlei, K. (1979), S. 226; OGH 10.1.1984, DRdA 1985, S. 389 mit Bespr. v. Csebrenyak
- ¹²⁰ allgemein dazu etwa Löschnigg, G. (2003), S. 153ff; Wachter, G. (1980)
- ¹²¹ Vgl. § 51 Abs 3 Z 2 ASGG, § 1 Abs 1 DNHG, § 3 Abs 4 AÜG – ausdrückliche Gleichstellung mit den AN erfahren die arbeitnehmerähnlichen Personen; weiters auch in § Abs 2 lit b AuslBG bzw. durch die Rechtsprechung des OGH (vgl. etwa E v 7.4.1987, DRdA 1990, 213 mit Bespr. v. Jabornegg = JBl 1988, 128).
- ¹²² Dabei reichte dem OGH nicht erst ein Anteil von 64% (vgl. E v 29.9.1981, ZAS 1983, 29 mit Bespr. v. Wachter = DRdA 1984, 134 mit Bespr. v. Grillberger), sondern auch schon 25% des Gesamteinkommens (vgl. OGH 10. 1. 1984, Arb 10.310).
- ¹²³ vgl. allgemein Geppert, W. (1989); Leutner, R./B. Schwarz/G. Ziniel (1989); Mazal, W. (1988); Sacherer, R. (2001)
- ¹²⁴ Derartige Einsätze genießen gemäß § 1 Abs 2 Z 3 AÜG grundsätzlich nicht den Schutz der Regelungen zur Arbeitskräfteüberlassung, solange es sich dabei noch um sogenannte Nebenleistungen bei Kauf (Miete, Leasing) einer technischen Anlage handelt (d.h. zeitweiliges Überlassen des Personals von Seiten des/der Verkäufers/in zur Inbetriebnahme, Wartung oder Reparatur der verkauften Geräte bzw. zur Einschulung im Umgang mit diesen). Erst darüber hinaus gehende Dienstleistungen wie Weiterentwicklungen oder Verbesserungen der Anlage, wenn kein Zusammenhang mehr mit dem Grundgeschäft vorliegt, fallen in das Anwendungsgebiet des AÜG; vgl. dazu die Ausführungen bei Leutner, R./B. Schwarz/G. Ziniel (1989), S. 42ff.
- ¹²⁵ allgemein dazu siehe Löschnigg, G. (2003), S. 209ff
- ¹²⁶ vgl. u.a. OGH 14.6.1955, SozM I A/a, S. 19
- ¹²⁷ Zur schlüssigen Umwandlung eines befristeten Dienstverhältnisses in ein unbefristetes siehe OGH 3.4.1984, infas A 31/85.
- ¹²⁸ allgemein dazu siehe Löschnigg, G. (2003), S. 211f
- ¹²⁹ Melzer-Azandanloo, N. (1998), S. 297
- ¹³⁰ allgemein dazu siehe Löschnigg, G. (2003), S. 356ff; Mosler, R. (1999), S. 338; Griefßer, G. (2001), S. 16; noch zur Rechtslage vor Inkrafttreten des § 19d AZG siehe Migsch, E. (1974), S. 248; Klein, Ch. (1984), S. 301; Klein, Ch. (2001), S. 219.
- ¹³¹ Zur Rechtswidrigkeit von Rahmenvereinbarungen bzw. Tätigkeiten nach dem Bedarf-Konsens-Prinzip vgl. OGH 8.8.2002, in DRdA 2002, S. 505; sowie hierzu Mosler, R. (2002) in DRdA 2002, S. 461.
- ¹³² allgemein dazu siehe Löschnigg, G. (2003), S.155ff
- ¹³³ OGH 6.4.1954, Arb 5957; sa OGH 3.7.1957, Arb 6689; krit. dazu etwa Kummer, K. (1955), S. 3; Schwarz, W. (1954), S. 18
- ¹³⁴ Das Adressieren von Briefumschlägen (VwGH 27.4.1973, ZAS 1974, S. 106 mit Bespr. v. Holzner) oder die Zusammenfassung von Adressen in Listen wurden als Gegenstand der Heimarbeit i.S.d. Gesetzes anerkannt (VwGH 24.6.1966, Arb 8256).

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

Endnoten

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Endnoten

- ¹³⁵ So bilden Übersetzungsarbeiten für ein Übersetzungsbüro keine Heimarbeit, vgl. VwGH 27.10.1972, VwGHSlg NF 8307.
- ¹³⁶ Trost, B. (1991, S. 191), sowie Egger, J. (1987, S. 97) übernahmen diese Definition von Müllner, W. (1985, S. 15); ganz ähnlich die im Rahmen einer Untersuchung von der ILO ausgearbeitete Definition, vgl. ILO (1990), S. 4.
- ¹³⁷ allgemein dazu siehe Melzer-Azandanloo, N. (2001), S. 15ff
- ¹³⁸ Auch die für Arbeit verwendeten Bildschirme im Heim des/der AN haben den gesetzlichen Standards zu entsprechen, vgl. §§ 67f ASchG; Näheres bei Melzer-Azandanloo, N. (2001), S. 70ff
- ¹³⁹ vgl. § 1 AZG, § 1 ARG, § 1 KA-AZG
- ¹⁴⁰ vgl. § 1 Abs 2 Z 9; § 1 Abs 2 Z 9 ARG
- ¹⁴¹ siehe insbesondere die RL des Rates 89/391/EWG; zu den zahlreichen übrigen vgl. vor allem 1590 BlgNR XVIII. GP, 63f; zum europarechtlichen Bezug auch Mosler, R. (2003), S. 200f
- ¹⁴² Näheres zum ASchG 1972 vgl. etwa Schwarz, W./G. Löschnigg (1989, S. 701), die damals zum Geltungsbereich Folgendes ausführten: "Es kommt nicht darauf an, ob ein Arbeitsvertrag abgeschlossen wurde, sondern der Arbeitnehmerschutz bezieht sich auf alle in den Betrieben beschäftigten Personen, sodass auch Leiharbeiter/innen, mittätige Familienangehörige und Volontär/innen erfasst sind. Ferner ist es unerheblich, ob ein gültiger Arbeitsvertrag vorliegt oder nicht"; ähnlich zum geltenden ASchG 1994 Löschnigg, G. (2003), S. 791.
- ¹⁴³ Den europarechtlichen Bezug des ArbeitnehmerInnenbegriffs und der Fremdbestimmtheit beleuchtend Gruber (1998, S. 65); ausführlich zur Miteinbeziehung von PraktikantInnen, VolontärInnen, zu überlassenen Arbeitskräften, Beschäftigungsverhältnissen aufgrund ungültiger Arbeitsverträge (AusländerInnen, Geschäftsunfähige) etwa Risak, M.E. (1999), S. 43; zu den Ausbildungsverhältnissen siehe auch 1590 BlgNR XVIII. GP, 71.
- ¹⁴⁴ Gruber, B. (1998), S. 65
- ¹⁴⁵ 1590 BlgNR XVIII. GP, 71
- ¹⁴⁶ Mosler, R., (2003), S.199; Gruber, B. (1998), S. 65; Resch, B. (2000), S.16
- ¹⁴⁷ So auch Löschnigg, G. (2003), S. 791
- ¹⁴⁸ OGH 31.10.1967, Arb 8469; OGH 3.2.1976, DRdA 1976, 160 mit abl. Bespr. v. Wachter, G.; weiters auch OGH 13.1.1993, ARD 4437/22/93; OGH 5.5.1999, RdW 1999, 677 = Arb 11.868
- ¹⁴⁹ Kritik dazu etwa Wachter, G. (1980), S. 328
- ¹⁵⁰ vgl. Löschnigg, G. (2003), S. 71ff
- ¹⁵¹ allgemein dazu siehe Schrank, F. (1991), S. 801; Holzner, Ch. (1994), S. 7; Schrammel, W. (1998), S. 135; VfGH 14.10.1952, Arb 5528; VwGH 24.2.1953, Arb 5636; ferner Adamovich, L.K. (1954), H 10, S. 1 ff
- ¹⁵² So beispielsweise das KollVG 1947, BGBl 1947/76, und das BRG 1947, BGBl 1947/97, vgl. die Einleitung bei Floretta, H./R. Strasser (1975), XXII (XXVff)
- ¹⁵³ Mayer-Maly, T. (1965), S. 45
- ¹⁵⁴ allgemein dazu Löschnigg, G. (2003), S. 103ff
- ¹⁵⁵ Betriebsvereinbarungen sind bei der örtlich zuständigen Arbeiterkammer zu hinterlegen.
- ¹⁵⁶ vgl. etwa §§ 4 Abs 3, 4a Abs 3, 4b Abs 2, 11 Abs 2 AZG, § 2 Abs 4 UrlG, § 2 Abs 8 EFZG, § 3 Abs 1 BPG.
- ¹⁵⁷ allgemein dazu siehe Löschnigg, G. (2003), S.117ff
- ¹⁵⁸ allg. dazu Koziol, H./R. Welser (2001), S. 332 ff; Koziol, H. (1984), S. 335ff
- ¹⁵⁹ Koziol, H. (1984), S. 335
- ¹⁶⁰ Koziol, H./R. Welser (2001), S. 336
- ¹⁶¹ allgemein dazu etwa Löschnigg, G. (2003), S. 153ff; Wachter, G. (1980); weiters Kerschner, F. (2004), § 1 Rz 12

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

Endnoten

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Verwendete / Weiterführende Literatur

- Adamovich, L.K. (1954). Die rechtliche Natur der Satzung nach Kollektivvertragsrecht, in: DrdA, H 10/1954, Wien, S.1 ff.
- Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003). Der Dritte Sektor in Wien - Zukunftsmarkt der Beschäftigung? Forschungsbericht des Modul 1 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Anastasiadis, M. (2004). Die Zukunft der Arbeit und ihr Ende? Analyse der Diagnose ‚Der Dritte Sektor, unsere letzte, größte Hoffnung‘ aus ‚Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft‘ von Jeremy Rifkin in Hinblick auf transatlantische Übertragbarkeiten der gemeinten Vision, Dissertation, Graz.
- Anheier, H.K. (1997). Hoffnungsträger Dritter Sektor? Die wirtschafts- und sozialpolitische Bedeutung des Non-Profit-Bereichs, Baltimore/Berlin.
- Beck, U. (Hg.) (2000). Die Zukunft von Arbeit und Demokratie, Frankfurt.
- Behrens, R. (2003). Wissen als Design. Anmerkungen zum fortschreitenden Zerfall des Individuums am Ende der Arbeitsgesellschaft, in: A. Meschnig/M. Stuhr (Hg.), Arbeit als Lebensstil, Frankfurt/Main, S.133 – 147.
- Binder, M. (2001). Die Kartellwirkung des Kollektivvertrages; in: E.A. Kramer/W. Schuhmacher (Hg.), Beiträge zum Unternehmensrecht. Festschrift für Hans-Georg Koppensteiner zum 65. Geburtstag, Wien, S. 549ff.
- BMSG/BMBWK (2002). Geschlechtsspezifische Disparitäten, Wien.
- Böhnisch, L./W. Schröder (2002). Die soziale Bürgergesellschaft. Zur Einbindung des Sozialpolitischen in den zivilgesellschaftlichen Diskurs, Weinheim/München.
- Ciriec (2000). The enterprises and organisations of the third system. A strategic challenge for employment, Liege.
- Dittrich, R./H. Tades (2003). ABGB. Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch, Wien.
- Egger, J. (1987). Telearbeit – ein neues Phänomen der Arbeitswelt, in: DRdA 1987, Wien, S. 97ff.
- Firlei, K. (1979). Ein langsamer Arbeitnehmer – Der praktische Fall, in: DRdA 2003, Wien, S. 226ff.
- Fischer, B. (2003). Flexibles Arbeitszeitmodell: Sabbatical, in: Juridikum 2/2003, S. 96ff.
- Floretta, H./R. Strasser (1975). Kommentar zum Arbeitsverfassungsgesetz, Wien.
- Geppert, W. (1989). AÜG. Arbeitskräfteüberlassungsgesetz, Wien.
- Grießer, G. (2001). Arbeitszeitvereinbarung im Teilzeitarbeitsverhältnis, in: DRdA 2001, Wien, S.16.
- Gruber, B. (1998). Arbeitnehmerschutz bei Teleheimarbeit, in: ZAS, Wien, S. 65ff.
- Gubitzer, L. (1989). Geschichte der Selbstverwaltung, München.
- Heimgartner, A. (2004). Ehrenamtliche bzw. freiwillige Arbeit in Einrichtungen Sozialer Arbeit, Frankfurt/Main.
- Holzner, Ch. (1994). ‚Legitimationsprobleme‘ der Satzung?, in: DrdA 1994, Wien, S. 7ff.
- Hueck, A./H.C. Nipperdey (1963). Lehrbuch des Arbeitsrechtes, Berlin/Frankfurt.
- ILO (Hg.) (1990). Conditions of Work Digest. Telework, Genf.
- Kerschner, F. (2004). Dienstnehmerhaftpflichtgesetz. DHG, Wien.
- Klein, Ch. (1984). Arbeitsrechtliche Probleme neuer Arbeitszeitformen, in: DRdA 1984, S. 301ff.
- Klein, Ch. (2001). Möglichkeiten und Grenzen flexibler Teilzeitarbeit, in: W. Geppert (Hg.), Sozialpolitik ist Gesellschaftspolitik. Festschrift für Josef Cerny zum 60. Geburtstag, Wien, S. 219ff.
- Kodex Sozialversicherung (2005) Wien.
- Kodex Arbeitsrecht (2005), Wien.
- Kohler, G. (1997). Sind angemessene Anschaffungskosten, Sachbezug oder Kilometergeld falsch? SWK 2/1997, Wien, S. 31ff.
- Koziol, H./R. Welsch (2001). Grundriss des Bürgerlichen Rechtes, Bd. 2, Wien.
- Koziol, H. (1984). Österreichisches Haftpflichtrecht, Bd. 2, Besonderer Teil, Wien.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Literaturhinweise

- Kummer, K. (1955). Der Oberste Gerichtshof im Spiegel der Kritik, in: DRdA 17/1955, Wien, S. 3ff
- Leibetseder, B./B. Lindner/B. Lion-Schwameis/G. Löschnigg/T. Philipp/R. Resch/T. Schmid/Ch. Stelzer-Orthofer (2005). Musterkollektivvertrag für den österreichischen Gesundheits- und Sozialbereich, Wien.
- Leutner, R./B. Schwarz/G. Ziniel (1989). Arbeitskräfteüberlassungsgesetz. AÜG, Wien.
- Löschnigg, G. (1990). Die arbeits- und sozialrechtliche Stellung der Mitarbeiter von Sozialinitiativen, in: G. Löschnigg/J. Scheipl (Hg), Sozialinitiativen. Rechtliche Rahmenbedingungen und sozialpädagogische Aspekte, Wien. S. 72ff.
- Löschnigg, G. (2003). Arbeitsrecht, Wien.
- Löschnigg, G. (2004). Der BAGS-Kollektivvertrag, in: AsoK 2004, S. 221.
- Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005). Verbesserung der Qualität der Arbeit im Dritten Sektor in Wien. Expertise erstellt im Auftrag der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Marhold, F. (1987). Einzelvertragliche Bezugnahme ‚freier‘ Betriebsvereinbarungen, RdW 1987, S. 129f.
- Marhold, F. (1999). Österreichisches Arbeitsrecht II, Kollektivarbeitsrecht, Wien/NewYork.
- Mayer-Maly, T. (1965). Erwerbsabsicht und Arbeitnehmerbegriff, Berlin.
- Mayer-Maly, T. (1970). Österreichisches Arbeitsrecht, Wien/New York.
- Mazal, W. (1988). Arbeitskräfteüberlassung – Vertragsmuster und Kommentar zum Arbeitskräfteüberlassungsgesetz, Wien.
- Melzer-Azandanloo, N. (1998). Aneinanderreihung von Arbeitsverhältnissen, in Asok 1998, S. 297f.
- Melzer-Azandanloo, N. (2001). Tele-Arbeitsrecht, Wien.
- Migsch, E. (1974). Ist die Teilzeitbeschäftigung gesetzlich zu regeln?, in: DRdA 1974, S. 248f.
- Mosler, R. (1999). Arbeitsrechtliche Probleme der Teilzeitbeschäftigung, in: DRdA 1999, S. 338f.
- Mosler, R. (2002). Beschäftigung nach Bedarf – arbeitsrechtliche Grenzen der flexiblen Teilzeit, in: DRdA 2002, S. 461f.
- Mosler, R.(2003). Arbeitnehmerschutzrecht, in: D. Jahnel/A. Schramm/E. Staudegger (Hg.), Informatikrecht, Wien/New York, S. 200f.
- Müllner, W. (1985). Privatisierung des Arbeitsplatzes – Chancen, Risiken und rechtliche Gestaltbarkeit der Telearbeit, Stuttgart.
- Resch, B. (2000). Zur Rechtsstellung der Arbeitnehmer nach dem ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz, in: Th. Tomandl (Hg.), Rechtsfragen des technischen Arbeitnehmerschutzes, Wien, S. 16.
- Riemelmoser, A./A. Jessernig (1998). Not kennt kein Gebot? Die zivilrechtliche Haftung des ehrenamtlichen Rettungssanitäters, in: RdM 1998, S. 35.
- Riesenfelder, A./P. Wetzel (2003). Der Dritte Sektor in Wien: Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung eines beschäftigungsintensiven Wirtschaftsbereiches. Zwischenbericht zur quantitativen Erhebung im Rahmen des Modul 1 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Rifkin, J. (2004). Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft, Frankfurt am Main/New York.
- Risak, M.E. (1999). Verwirrungen um den Arbeitnehmer-Begriff des Arbeitnehmerschutzgesetzes, in: eclex 1999, S. 43.
- Rummel, P. (Hg.) (2000). Kommentar zum Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuch, Wien.
- Runggaldier, U. (1983). Kollektivvertragliche Mitbestimmung bei Arbeitsorganisation und Rationalisierung, Frankfurt/Main.
- Runggaldier, U. (1988). Kollektives Arbeitsrecht und arbeitnehmerähnliche Personen, in: O. Martinek (Hg.), Arbeitsleben und Rechtsordnung. Festschrift Gerhard Schnorr zum 65. Geburtstag, Wien, S. 251ff.
- Runggaldier, U. (1990). Anmerkungen zur sog. ‚freien‘ (unzulässigen) Betriebsvereinbarung, in: RdW 1990, Wien, S. 257ff.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

Literaturhinweise

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Literaturhinweise

- Sacherer, R. (2001). Arbeitskräfteüberlassung in Österreich und der EU. Rechtliche und soziale Aspekte, Wien.
- Salamon L. M. (2001). Der Dritte Sektor im internationalen Vergleich – zusammenfassende Ergebnisse des Johns Hopkins Comparative Project, in: E. Priller/A. Zimmer (Hg.), Der Dritte Sektor international. Mehr Markt – weniger Staat?, hg. vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin, S. 29 – 56.
- Schmid, T. (1993). Arbeitszeitpolitik, in: E. Tálos (Hg.), Sozialpartnerschaft – Kontinuität und Wandel, Wien, S. 187 – 206.
- Schmid, T. (1999). Vertragstypen im Sozial- und Arbeitsrecht, in: Soziale Sicherheit 4/99, Wien, S. 304 – 316.
- Schmid, T./B. Lion-Schwameis/M. Anastasiadis (2005). Evaluierung des Modul 3 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Musterkollektivvertrag‘, Wien.
- Schrammel, W. (1997). Freier Dienstvertrag ohne Zukunft?, in: ecolex 1997, Wien, S. 274.
- Schrammel, W. (1998). Probleme der Satzung von Kollektivverträgen, in: ZAS, Wien, S. 135.
- Schrank, F. (1991). Legitimationsprobleme der Satzung von Kollektivverträgen, in: O. Martinek (Hg.), Arbeit, Recht und Gesellschaft. Festschrift Walter Schwarz zum 65. Geburtstag, Wien, S. 801.
- Schwarz, W. (1954). Heimarbeit und Dienstverhältnis, in DRdA 12-13/1954, Wien, S.18ff.
- Schwarz, W./G. Löschnigg (1989). Arbeitsrecht, Wien.
- Seibel, W. (2002). Das Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie, 5. NPO-Forschungscolloquium, Linz.
- Sprung, R./B. König (1985). Die arbeits- und sozialrechtliche Stellung eines Zielort-Reiseleiters, ZAS, Wien, S. 163ff.
- Strasser, R./P. Jabornegg/R. Resch (o.J.). ArbVG (Loseblattsammlung), Wien.
- Strasser, R./P. Jabornegg (1999). Arbeitsverfassungsgesetz - Kurzkomentar, Wien.
- Löschnigg, G. (2004). Forschungs-KV. Kollektivvertrag für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der außeruniversitären Forschung, Wien.
- Trost, B. (1991). Der Arbeitnehmer in eigener Wohnung, in: ZAS 1991, Wien, S. 191ff.
- Tomandl, Th. (1984). Arbeitsrecht, Wien.
- Wachter, G. (1984). Der sogenannte freie Dienstvertrag, in: DrdA 1984, Wien, S. 406.
- Wachter, G. (1991). Dienstleistungen am Rande des Arbeitsrechtes, in: WBL 1991, Wien, S. 91.
- Wachter, G. (1980). Wesensmerkmale der arbeitnehmerähnlichen Person, Berlin.
- Wachter, G. (1980). Die Überstundenentlohnung bei Teilzeitarbeitnehmern in Österreich, in: AuR 1980, Wien, S. 328.
- Yahsi, E. (2002). Qualitätssicherung im Gesundheitswesen, SozSi 9/2002, Wien, S. 353.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Arbeits- und Sozialrecht

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Relevante Arbeitsrechtliche Bestimmungen](#)

[Endnoten](#)

Literaturhinweise

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Verfasst von:

Günter Essl (Dr. Günter Essl KEG - Organisationskultur und Kompetenzmanagement)

Die empirischen Belege zum Thema Qualitätsmanagement basieren auf der Zusammenarbeit mit dem abz.austria und der Sozialökonomischen Forschungsstelle (SFS)

Kurzfassung 139

Grundlagen – Teil 1: 140

- Das Ziel von Qualitätsentwicklung in Organisationen des Dritten Sektors 140
 - Vom Nutzen des Qualitätsmanagements 140
 - Was heißt eigentlich ‚Qualität‘? 141
 - Woran lässt sich ‚Qualität‘ festmachen? 142
 - Total Quality Management (TQM) als Gesamtstrategie zur Erreichung von ‚Qualität‘ 144
 - EFQM als Bewertungsmodell für exzellente Qualität 146

Grundlagen – Teil 2: 148

- Qualitätsentwicklung als prozessorientiertes Umsetzungsmodell für Drittsektororganisationen 148
 - Grundprinzip: Mitgestaltung möglichst vieler am organisatorischen Qualitäts(-lern-)prozess beteiligter Interessensgruppen/StakeholderInnen 148
 - Spannungsfelder in Drittsektororganisationen, die bei der Implementierung von ‚Qualität‘ bedacht werden sollten 149
 - Das im Handbuch zugrunde gelegte Qualitätsmodell 150

Umsetzung – Teil 3: 152

- Das Phasenmodell des gender- und prozessorientierten Umsetzungsmodells 152
 - Phase 1: Einführung und Vorbereitung des QM-Systems 153
 - Strategie der Qualitätsentwicklung 153
 - Qualitätsverantwortung 155
 - Qualitätsbeauftragte und Prozessbegleitung 156
 - Motivation der bezahlten MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen 158
 - Phase 2: Qualitätspolitik entwickeln 163
 - Priorität von Leitbildentwicklung, Ist-Analyse oder Zielfindung ermitteln und umsetzen 163
 - Leitbildentwicklung, Ist-Analyse und Zielfindung 163
 - Leitbildentwicklung 164
 - Ist-Analyse und Zielfindung 165
- Das Zielsystem – Funktionen und Struktur von ‚Zielen‘ 168
 - Zur Frage der Messbarkeit 169
 - Phase 3: Konkrete Ziele definieren 172
 - Erwartungen der AdressatInnen bzw. StakeholderInnen (KlientInnen, Fördergeber, Zuschussgeber, Träger, andere Einrichtungen etc.) 172
 - Beschreibungen der angebotenen Dienstleistungen und Produkte 175
 - Entwicklung von Handlungsleitlinien und gemeinsames *commitment* zu Realisierung und Überprüfung 176

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Kurzfassung

Grundlagen

Umsetzung

Endnoten

Literaturhinweise

Human Resources Management

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

- Phase 4: Schlüsselprozesse identifizieren 178
 - Qualitätsanalyse der Schnittstellen 179
- Phase 5: Phase 5: Schnittstellen verbessern 180
 - Leitgedanke bei der Einrichtung von Qualitätszirkeln 181
- Phase 6: Ergebnisse sichern und weiterentwickeln 182
 - Erstellung eines Qualitätshandbuchs und einer Dokumentation des Qualitätsentwicklungssystems 182
 - Bedeutung von *Audit*-Gesprächen 183
 - Selbstevaluation 183

Endnoten 184

Literaturhinweise 184

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

*Finanzielle Situation
und Strategien*

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Kurzfassung

Grundlagen

Umsetzung

Endnoten

Literaturhinweise

Human Resources Management

*Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor*

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Kurzfassung

In einem ersten Schritt werden in diesem Kapitel die möglichen *benefits* dargelegt, die Drittsektororganisationen zur Auseinandersetzung mit ihren eigenen Qualitätserfordernissen anregen könnten. Im Vordergrund steht hierbei ein multifunktionaler Qualitätsbegriff, wie er etwa im strategischen Modell des *Total Quality Management* (TQM) und dem aktuell diskutierten Bewertungsmodell *European Foundation for Quality Management* (EFQM) zugrunde liegt. Zentral gilt es, die beiden Hauptanliegen von Drittsektororganisationen zu beantworten: Was heißt für uns eigentlich ‚Qualität‘? Und: Woran lässt sich Qualität festmachen?

In einem zweiten Schritt wird Qualitäts-Management (QM) als Qualitäts-Entwicklung empfohlen, um den Charakter der prozessorientierten Umsetzung durch die eigenen MitarbeiterInnen zu betonen. ‚Entwicklung‘ versteht sich hierbei als eine organisationsweite Lernchance mit dem Ziel, möglichst viele Interessensgruppen bzw. StakeholderInnen an den Qualitätsbemühungen zu beteiligen. Das konstruktive ‚Ringen‘ um Mindest- und Maximalanforderungen von ‚Qualität‘ erhält dadurch seinen notwendigen Freiraum im Spannungsfeld von Handeln und Steuern. Somit kann eine einseitige Anpassung an allein extern auferlegte Standard-Maßnahmen verhindert werden.

Schließlich wird das Phasenmodell einer gender- und prozessorientierten Umsetzung in Anlehnung an das Partizipative Qualitätsmanagement nach dem „Münchener Modell“ in den Schritten **Vorbereitung des QM-Systems – Qualitätspolitik – Zielsystem – Identifikation von Schlüsselprozessen – Verbesserung von Schnittstellen – Ergebnissicherung** präsentiert, und zwar vor dem Hintergrund von Organisationserfahrungen einer Entwicklungspartnerin.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Das Ziel von Qualitätsentwicklung in Organisationen des Dritten Sektors

Vom Nutzen des Qualitätsmanagements

Für Drittsektororganisationen ist die Frage zentral, warum Qualitätsmanagement überhaupt Nutzen stiften könnte. Folgende Aspekte können als besonders ernst zu nehmende Entwicklungen skizziert werden:

- Qualitätsbewusstsein hat viel mit Sinnorientierung zu tun. Nun sind Drittsektororganisationen in ihrer Identität wesentlich über ‚**Sinnherstellung**‘, ‚**Sinnproduktion**‘, ‚**sinnvolle Lebensarbeit**‘ definiert. Indem sie ‚Sinnexpertinnen‘ sind, sind sie grundsätzlich auch als ‚Qualitätsexpertinnen‘ zu sehen. Neu ist dagegen die verstärkte Anpassungsleistung an marktliche Anforderungen. Diesen **Spagat zwischen Sinnproduktion, qualitativer Authentizität und geldlichen Leistungen** gilt es zu meistern.
- In einem zusehends marktlichen Rahmen können auf eine Drittsektororganisation bei dementsprechenden Beschwerden von LeistungsadressatInnen jederzeit **Haftungsfragen** zukommen.
- Im Drittsektor-Markt nehmen wie im Ersten Sektor Qualitätsaspekte Einfluss auf das **Entscheidungsverhalten von LeistungsadressatInnen**, sich für diese oder jene Einrichtung auszusprechen. Die Qualität und Professionalität der erbrachten Leistung steht dabei im Vordergrund. Gesellschaftskritische Klientel von Drittsektororganisationen wird sich darüber hinaus auch für das Wie einer Leistungserstellung (also auch für die Prozess- und Arbeitsqualität) interessieren.
- **Externe Ausschreibungs- bzw. Vergabekriterien** fokussieren verstärkt auf Qualitätsmerkmale – nicht zuletzt, um garantiert professionelle Leistungserbringung zu bekommen.
- Qualitätsmanagement sorgt für **attraktive Lösungen im Bereich der Arbeitsprozesse** – ein wesentliches Kriterium für beschäftigungswirksame Effekte, wenn daran gedacht wird, Drittsektororganisationen voll professionalisiert gestalten zu wollen. Aber auch für die lebensweltorientierte Einbindung von Ehrenamtlichen sind qualitativ anschlussfähige Organisationsstrukturen und Arbeitsprofile vorzusehen.
- Qualitätsmanagement schafft **Aufmerksamkeit für Effektivität, aber auch für Effizienz**. Unter anderem wird hierbei einerseits die Frage geklärt, in welchem Verhältnis sinnvolle Arbeits- und Koordinationsroutinen geschaffen und andererseits, wie kreative, abseits von Routinehandlungen erst wirksame Maßnahmen gesetzt werden können.
- Die **Klärung der ethischen Zielsetzungen** im Leitbild und der dabei ableitbaren Qualitätskriterien zeugen von der ethisch-moralischen Kompetenz der jeweiligen Einrichtung. Somit stellt das Leitbild einen wichtigen ‚Kompass‘ in der schwierigen Gratwanderung zwischen Ethik und Geldbeschaffung, zwischen internem Qualitätsbewusstsein und externen Organisationsanforderungen dar.
- Qualitätsmanagement gekoppelt mit Maßnahmen der **Organisationsentwicklung** begleitet den Veränderungsprozess von Einrichtungen in Richtung höherer Handlungsfähigkeit. Insbesondere der Wechsel von informellen (Klein-) Gruppenstrukturen hin zu ‚abstrakteren‘ Organisationsstrukturen muss den Bedürfnissen nach flachen Hierarchien gerecht werden.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

Grundlagen

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

- Qualitätscontrolling zur **Steuerung der Kosten-/Nutzen-Balance** im Bereich der Leistungserstellung unterstützt die Ausgewogenheit von finanziellen Investitionen – gerade Drittsektororganisationen brauchen Instrumente, die ihrem finanziell sehr engen Spielraum entgegenkommen. Außerdem sorgt Qualitätscontrolling für die nötige Entscheidungsvorbereitung, ob sich beispielsweise die Bewerbung für bestimmte Ausschreibungen, Aufträge etc. ‚auszahlt‘ oder nicht. Für die Preisbildung bei eigenen Dienstleistungen ist Controlling besonders wichtig.
- Und schließlich unterstützt Qualitätsmanagement ein nach explizit definierten Qualitätskriterien orientiertes *Benchmarking* als Vergleich mit anderen Organisationen, um sowohl im Ersten als auch im Zweiten und Dritten Sektor geeignete NetzwerkpartnerInnen mit ähnlichen ethisch-normativen Forderungen zu finden, mit denen man gerne künftig Leistungs- und Wissenstransfer pflegen möchte.

Was heißt eigentlich ‚Qualität‘?

Das lateinische Wort *qualitas* bedeutet **Beschaffenheit, Eigenschaft**. Es geht bei ‚Qualität‘ also um die Beschaffenheit, um die Eigenschaften von Produkten, Dienstleistungen – seien sie für die eigenen bezahlten MitarbeiterInnen bzw. Ehrenamtlichen oder für AdressatInnen bzw. KundInnen einer Organisation gedacht.

Wer definiert nun aber ‚gute‘ oder ‚schlechte‘ Beschaffenheit, sprich ‚Qualität‘, eines Produktes, einer Dienstleistung? Was gute oder schlechte Qualität ist, entscheidet sich erstens über den funktionalen **Verwendungszweck – Wer will warum was wie mit wem wo und bis wann machen, durchführen?** Und zweitens bestimmt sich die ‚Qualität‘ über den Grad der **Übereinstimmung mit den von den verschiedenen am Entstehungsprozess Beteiligten erwarteten Merkmalen** des Produktes bzw. der Dienstleistung. Der Grad an erwartbarer ‚Qualität‘ ist somit ein sozialer Abstimmungsprozess und beeinflusst letztendlich auch den jeweiligen persönlichen Eindruck von ‚Qualität‘. Somit ist die Einführung und Wartung von Qualität bzw. Qualitätsmanagement (QM) besonders erfolgreich, wenn sie in prozessorientierter Umsetzung mit Hilfe aller an einer Organisation Interessierten verwirklicht werden.

Die gesellschaftlichen Vorstellungen von ‚Qualität‘ ändern sich mit der Zeit, weil sich unsere Erwartungen an ein bestimmtes Produkt oder an eine bestimmte Dienstleistung im historischen Verlauf ebenfalls verändern – seien das Veränderungen aus gesellschaftspolitischen, technologischen oder auch ethischen Gründen. ‚Qualität‘ muss daher weiterentwickelt werden, um sich den sich verändernden Erwartungen aller am Entstehungsprozess von Dienstleistungen/Produkten Beteiligten anzupassen. Oftmals wird dann von kontinuierlicher **‚Qualitätsentwicklung‘** gesprochen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

Grundlagen

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

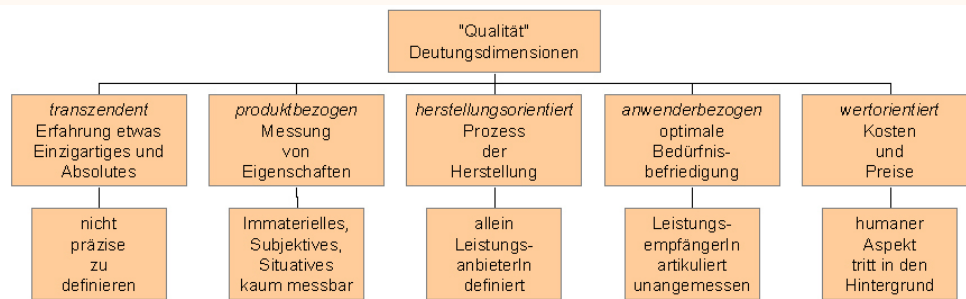
[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Woran lässt sich ‚Qualität‘ festmachen?

Selbstverständlich will eine Organisation die Weiterentwicklung von Qualität nicht nur behaupten, sondern will oder muss sie auch nachweisen – z.B. gegenüber externen Fördergebern. Die **Messbarkeit** – oder, klarer formuliert: der Nachweis – dessen, dass sich bei uns qualitätsmäßig ‚etwas getan‘ hat, muss für andere an Qualität Interessierte einsichtig und nachvollziehbar sein. Wir benötigen also einen ‚Messpunkt‘ von Qualität, der sozial akzeptiert und für alle Beteiligten plausibel ist.

Die folgende Grafik fasst mögliche Ansatzpunkte und deren ‚blinde Flecken‘ fürs ‚Messen‘ (durch die untere Kästchenreihe dargestellt) zusammen, wie sie in der breiten Literatur über Qualitätsmanagement immer wieder zur Diskussion gestellt werden:



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Volkmar (1998) S. 58 – 60

Seit Beginn einer systematischen **Qualitätskontrolle** in den Jahren 1950 bis 1970 ging es im Bereich Qualität vor allem um eine **produktbezogene Messung von Eigenschaften**. Federführend waren hier jene großindustriellen Unternehmen des Ersten Sektors, die insbesondere die Sicherheit ihrer Fertigungen garantieren mussten: Luft- und Raumfahrt, Militär, Automobilindustrie und generell der Maschinenbau. Qualitätsverantwortliche waren meist einzelne männliche Ingenieure und Techniker, die mittels statistischer Verfahren und Prüfmittel quantitative Messungen innerhalb von vorher festgelegten Toleranzgrenzen an hergestellten Endprodukten durchführten. Zu diesem Zweck hatten sich viele Unternehmen eigene ‚Normen‘, also Anforderungen an Zulieferer, erarbeitet, was dazu führte, dass die Zulieferer für jede/n Kunden/in das passende System und die entsprechende Dokumentation nachweisen mussten. Der diesbezügliche Aufwand nahm Dimensionen an, die Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre zu der Überlegung führten, eine allgemein gültige Norm zu schaffen, welche die Anforderungen an QM-Systeme (Qualitätsmanagement-Systeme) definieren sollte. Auch der Aufwand für *Audits*, also die systematische Untersuchung über die Wirksamkeit und die Verbesserungsmöglichkeiten eines konkreten QM-Systems in einer Organisation, sollte sich dann reduzieren. Eine unabhängige Stelle, nämlich ein so genanntes Zertifizierungsunternehmen, sollte die *Audits* entsprechend der Norm für alle KundInnen durchführen, die KundInnen wiederum die *Audit*-Ergebnisse und Zertifikate anerkennen. So wurden die nationalen Normungsgremien, in Österreich etwa das unter dem Kürzel ÖNORM bekannte ‚Österreichische Normungsinstitut‘, beauftragt, Entwürfe zu erarbeiten. 1987 wurde von der *International Standards Organization* ISO die Internationale Norm verabschiedet. Das Europäische Institut für Normung (CEN) übernahm diese als Europäische Norm EN; somit war die Normenreihe ‚ÖNORM EN ISO 9001‘ geboren. Normen bzw. Forderungskataloge wie etwa ISO beschreiben also nicht das jeweilige konkrete QM-System einer Organisation, sondern formulieren branchenweit akzeptierte Forderungen an die organisationsspezifische Gestaltung von QM-Systemen. Obwohl jedes QM-System eine individuelle Lösung darstellt, gibt es dafür Normen. Bei der produktbezogenen Messung zeigten sich in den Folgejahren allerdings Defizite: Die reine Fehlerbehebung am Endprodukt resultierte meist in kostspieligem Ausschuss; andere Bereiche, wie etwa der Vertrieb, waren bei

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Kurzfassung

Grundlagen

Umsetzung

Endnoten

Literaturhinweise

Human Resources Management

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

der rein produktorientierten Qualitätskontrolle nicht eingebunden; **Immaterielles und subjektive Aspekte wie die Motivationssituation** der MitarbeiterInnen fanden keinen Eingang in die Qualitätsmessungen.

Um daher teure Fehlerbehebungen im Vorhinein zu vermeiden, wurden nun die Qualitätsmessungen auf den eigentlichen Herstellungsprozess ausgeweitet. Der **herstellungsorientierte Prozess der Qualitätssicherung**, wie er nun genannt wurde, überprüft insbesondere die operativen Ablaufprozesse der in die Organisationen eingebundenen LeistungsanbieterInnen bzw. MitarbeiterInnen bis hin zum Management. ‚Außen vor‘ bleiben hierbei die anderen, meist externen StakeholderInnen, also jene Interessensgruppe, die ebenfalls ein fundamentales Qualitätsanliegen in Zusammenhang mit der jeweiligen Organisation haben: KundInnen, politische Einflussgrößen, staatliche Stellen, andere MitbewerberInnen.

Die **anwendungsbezogene Qualitätsentwicklung** schließt nun dezidiert die zeitlich sich relativ rasch verändernden Bedürfnisse und Interessen dieser Zielgruppen mit ein – insbesondere die LeistungsempfängerInnen der qualitätsentwickelnden Organisation. ‚Qualität‘ wird nun nicht mehr als eine stabil bleibende Fixgröße definiert, die es über die Zeiten hinweg zu überprüfen gelte; ‚Qualität‘ wird nun in ihrer ‚sozialen Konstruiertheit‘ (s.o.: Qualität als sozialer Abstimmungsprozess) und in ihrem konkreten Verbesserungspotenzial beschrieben. Seit 1990 spiegelt sich dieser erweiterte Anspruch an verschiedenste StakeholderInnen auch in der Begrifflichkeit wider: Nunmehr ist von einem **Qualitätsmanagement** die Rede. Die Führungskräfte werden nicht nur als die letztverantwortlichen EntscheiderInnen in der Qualitätsfrage gefordert, sie gelten nun als die wesentlichen Vorbilder bei der Einführung und Ausgestaltung einer organisationsbezogenen Qualitätskultur.

Ziel der anwenderInnenbezogenen Qualitätsentwicklung ist die optimale Befriedigung von Bedarfen und Bedürfnissen von LeistungsempfängerInnen, z.B. von KundInnen. Dabei wird mit dieser Definition von Qualität ein/e in Bezug auf seine/ihre Bedürfnissen selbstbewusste/r Kunde/in unterstellt, der/die rational immer weiß, wo er/sie seine/ihre momentanen Bedarfsdefizite verorten kann. Dass dagegen LeistungsempfängerInnen auch unbewusst oder aufgrund z.B. geistig defizienter Erscheinungen diese unterstellte Souveränität nicht aufweisen, muss als ‚blinder Fleck‘ dieser Herangehensweise gelten. Gerade auch Organisationen des Dritten Sektors, die im Bereich sozialer Dienstleistungen tätig sind, können dies tagtäglich erfahren. **Transzendente Ansätze** behaupten daher eine schiere Unangemessenheit im rein quantitativen Nachweisen von Qualität, da die ‚Erfahrung‘ von Qualität etwas Einzigartiges sei und daher auch nicht im klassisch statistischen Sinne messbar wäre. Erkennbar ist dies etwa am Beispiel ‚gütiger Umgang mit älteren Frauen und Männern‘. ‚Messen‘ kann bei dieser Art der ‚Dienstleistung‘ nur heißen, mittels qualitativer Methoden – etwa in Form von Gesprächen, Erzählungen, Rückmeldungen – den ‚gütigen‘ Umgang mit älteren Frauen und Männern für andere Personen nachvollziehbar zu machen – etwa für deren Angehörige. Die Gefahr hierbei besteht darin, gänzlich auf Definitionen von Qualität und Qualitätsstandards zu verzichten. So wird fallweise allein die Einmaligkeit von Qualität betont und gegen eine professionelle und somit auch zu kontrollierende Herstellung sozialer Dienstleistungen ausgespielt, womit gegen eine solche polemisiert wird.

Wirtschaftsliberale Reformbestrebungen haben in der letzten Zeit insbesondere den **wertorientierten Ansätzen zur Deutung von Qualität** neuen Aufschwung beschert. Orientiert am Effizienzgedanken, werden vor allem Kosten und Preise hergestellter Produkte und Dienstleistungen unter die Lupe strenger Zeitregimes genommen. Im Spannungsfeld dazu steht die Effektivität – d.h. die jeweilige Leistung mit möglichst hoher Qualität bei Hintanstellung der Kosteneffizienz durchzuführen. So haben gegenwärtig Fördergeber ein hohes Interesse an einer optimalen Kostenstruktur der Fördernehmer; die

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

Grundlagen

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

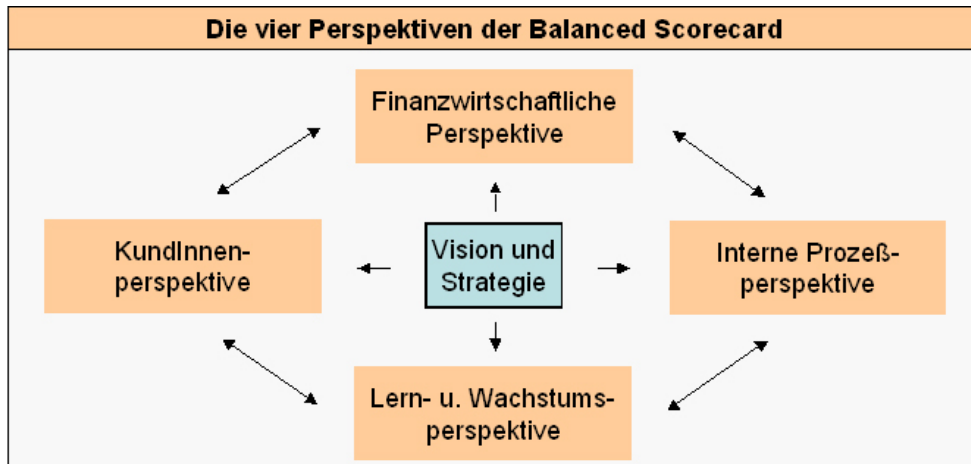
[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

zu beratenden AdressatInnen einer Fördernehmer-Organisation im Bereich sozialer Dienstleistungen zeigen dagegen Interesse an einem optimalen Kompetenzzuwachs ihrer KlientInnen. Doch auch hier zeigt sich innerhalb des (finanz-)wertorientierten Ansatzes eine Weiterentwicklung: Zur Durchführung von Bewertungen börsennotierter Unternehmen wurde von den beiden US-amerikanischen Wirtschaftsexperten Kaplan und Norton die so genannte *Balanced Scorecard* („ausgewogener Berichtsbogen“) entwickelt. Mit diesem Bewertungssystem soll die Unternehmensstrategie umfassend und ausgewogen aus vier verschiedenen Perspektiven heraus beurteilt werden:



Quelle: Kaplan/Norton (1996) S. 76

Neben der **finanzwirtschaftlichen Perspektive** und der **KundInnenperspektive**, welche die Unternehmensleitung beurteilt und gegebenenfalls Verbesserungen im Vergleich zu vorangegangenen Perioden aufzeigt, gibt die **Prozessperspektive** Aufschluss über die Effizienz der unternehmensinternen Abläufe. Die **Lern- und Wachstumsperspektive** oder oftmals auch Innovationsperspektive genannte Dimension gibt Auskunft über die Fähigkeit zur Innovation sowie die benötigte Zeit zur Entwicklung und Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen. All diese voneinander abhängigen (oder: **ineinander verwobenen**) Einflussgrößen werden ausgewertet und als Nachweis, als ‚Indiz‘ für in Zukunft zu erwartende Erfolge der Organisation gedeutet – oder eben auch nicht. Interessant daran ist für Organisationen des Dritten Sektors der bewusste Brückenschlag vom Qualitätsmanagement hin zum modernen Informations- und Wissensmanagement (also der Lern- und Innovationsperspektive). Die Crux beim wertorientierten Ansatz ist selbstverständlich die Suche nach geeigneten quantitativen Messpunkten – oder, in der Fachsprache der Betriebswirtschaft: der notwendigen ‚Kennzahlen‘. Kennzahlen dienen als zahlenorientierte Indikatoren, ‚Abbilder‘ für Veränderungen bei den jeweils zu messenden Einflussgrößen. **Besonders schwierig ist der Nachweis, (a) welche Einflussgrößen (b) wie zusammenwirken, um (c) diese oder jene Qualität zu ermöglichen.** Darüber hinaus gehen Qualitätsmessungen oftmals mit für MitarbeiterInnen demotivierenden Kontrollprozeduren einher; die Messsituation selbst kann daher die Messung und damit die Messresultate dementsprechend verzerren.

Total Quality Management (TQM) als Gesamtstrategie zur Erreichung von ‚Qualität‘

Seit Mitte der 80er Jahre gibt es nun Versuche, in die organisatorische Praxis die oben angeführten unterschiedlichen Dimensionen von Qualität in ein ganzheitliches Konzept von Qualitätsmanagement zu integrieren. War die Diskussion über ‚Qualität‘ zunächst eher industriell geprägt, wird jetzt auch zunehmend in Organisationen des Dienstleistungsbereichs die Notwendigkeit erkannt, Qualität insgesamt zu einer Hauptaufgabe des Managements zu machen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

Grundlagen

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

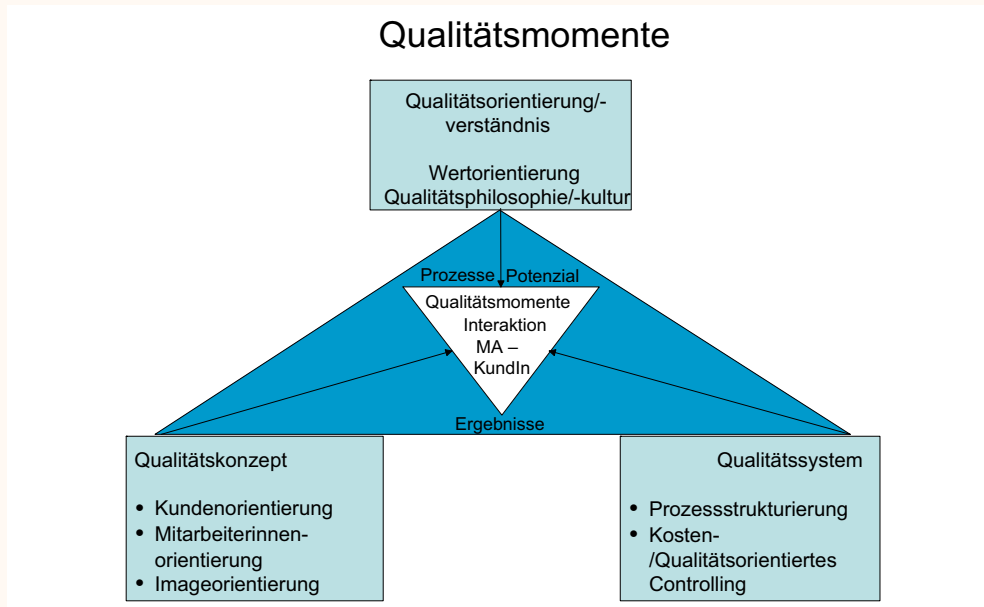
[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Mittlerweile gibt es verschiedene Modelle für TQM – je nach Branche und Organisationssektor unterschiedlich. So stellt etwa das **4-Q-Modell des Qualitätsmanagements für Dienstleistungsorganisationen** jene Interaktionen in den Mittelpunkt seiner Bemühungen, die durch den unmittelbaren, für Dienstleistungen typischen Austausch zwischen MitarbeiterInnen und KundInnen geprägt sind. Die nachstehende Grafik veranschaulicht jene Basisfaktoren, die an der komplexen Struktur zur Entwicklung und Sicherung von ‚Interaktionsqualität‘ mitbeteiligt sind:



Quelle: Gardini (1995) S. 284

Besonders aufschlussreich für Drittsektororganisationen im Bereich sozialer Dienstleistungen ist die bewusst in den Mittelpunkt gerückte Bedeutung von ‚Interaktionen‘, d.h. von handlungsbezogenen Austauschbeziehungen. Diese ‚**Qualitätsmomente**‘ bestimmen ganz entscheidend die qualitativen Ergebnisse der Organisation. Diese kommen jedoch nicht von ungefähr: Um überhaupt qualitativ hochwertige Prozesse mit ihren jeweiligen z.B. LeistungsempfängerInnen verwirklichen zu können, werden Ehrenamtliche oder bezahlte MitarbeiterInnen von den gleichzeitig wirkenden Gestaltungsfeldern ‚Qualitätsphilosophie‘, ‚Qualitätskonzept‘ und ‚Qualitätssystem‘ getragen.

Während die **Qualitätsphilosophie** grundsätzliche Fragen des organisationsinternen Qualitätsverständnisses und der moralischen Wertorientierung beantwortet, befasst sich das **Qualitätskonzept** mit der Art und Weise, wie sich die Organisation mit ihren wesentlichen AdressatInnen, den bezahlten MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen sowie mit der Imagewirkung nach außen ins Einvernehmen setzen soll. Das **Qualitätssystem** dagegen achtet auf die strukturelle Steuerung und kostenorientierte Realisierung von Qualitätsmanagement in den Aufbau- und Ablaufprozessen bis hin zu einem kennzahlenorientierten Controlling als Feedbackschleife zur Unterstützung der weiteren Qualitätsentwicklung.

Somit umfasst dieses Modell für den Dienstleistungssektor all jene Momente eines TQM, wie sie die internationale Norm **EN ISO 8402** fordert. Demnach definiert sich **TQM** als: „ ... auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder basierende Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf den Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“¹

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

Grundlagen

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

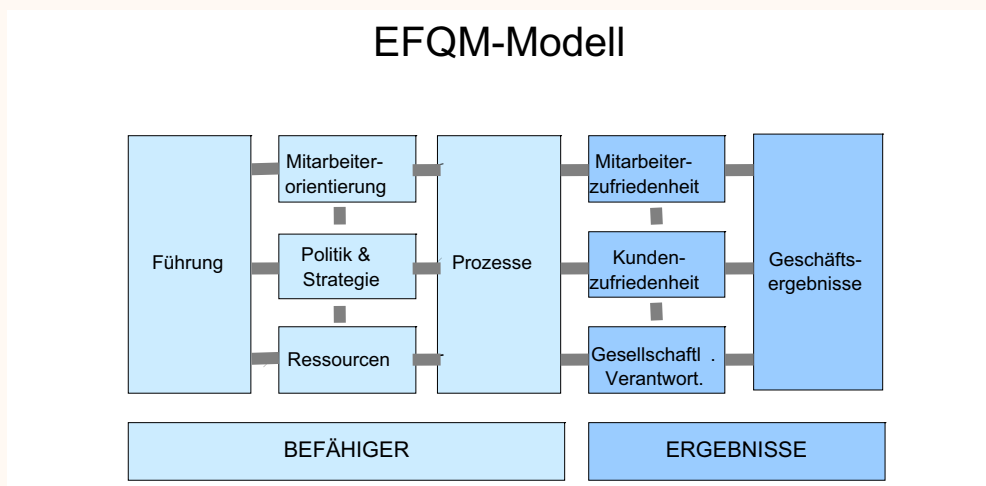
[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

EFQM als Bewertungsmodell für exzellente Qualität

Die *European Foundation for Quality Management* (EFQM), eine europäische Stiftung namhafter Industrieunternehmen mit Sitz in Brüssel, wurde ursprünglich als reines Bewertungsmodell für den *European Quality Award* (EQA) entwickelt. Dieser Preis wird seit 1992 an Unternehmen verliehen, die, gemessen an den Kriterien des TQM, eine führende Position in Europa erlangt haben. Die Leistung dieser Unternehmen sowie ihre damit verbundene Spitzenposition wird anhand der Kriterien des EFQM-Modells transparent gemacht und bewertet (in Österreich durch die AFQM, also die *Austrian Foundation for Quality Management*), die der folgenden Grafik zu entnehmen sind:



Die EFQM interpretiert mit ihrem Modell die Inhalte von TQM, wie sie in der oben zitierten Norm EN ISO 8402 vorgegeben werden. In diesem Modell finden sich die wesentlichen Bestandteile von TQM wieder. Die insgesamt neun Kriterien werden in zwei Gruppen unterteilt – in **Befähiger** und **Ergebnisse**, welche auch noch nach organisationsinternen Bedeutungskriterien gewichtet werden können.

Auf der Seite der **Befähiger** konzentriert sich das Kriterium **„Führung“** auf das Verhalten und die Vorbildfunktion aller Führungskräfte mit Bezug auf eine kontinuierliche und umfassende Qualitätsverbesserung sowie auf die Qualitätskultur inklusive Förderung und Anerkennung des Qualitätsverhaltens. Anhand des Kriteriums **„Politik und Strategie“** werden das Wertesystem, das Leitbild und die strategische Ausrichtung der Organisation sowie die Art und Weise der Verwirklichung dieser zentralen Aspekte der Organisationsführung bewertet. Der Bewertung von Personaleinsatz, Personalauswahl und -entwicklung, des Führungskonzepts und des Führungsstils sowie unterstützender Führungsinstrumente (z.B. Zielvereinbarung, Personalbedarfsplanung, Aus- und Weiterbildung) in der Organisation erfolgt anhand des Kriteriums **„MitarbeiterInnenorientierung“**. Bezüglich des Kriteriums **„Ressourcen“** wird im Hinblick auf die Bewertung der Organisation der klassische Bereich der Strukturqualität² zugrunde gelegt, d.h. die finanzielle, räumliche und technische Ausstattung sowie die administrative Infrastruktur. Das letzte Befähigungskriterium **„Prozesse“** konzentriert sich auf die Bewertung der wertschöpfenden Tätigkeiten in der Organisation, worunter z.B. die Förderung von organisatorischer Innovation, von Kreativität bei MitarbeiterInnen, von abteilungsübergreifender Kooperation sowie die Optimierung von Funktionseinheiten und zentralen Prozessen fallen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

Grundlagen

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Auf der Seite der **Ergebniskriterien** wird mit dem Aspekt **„Zufriedenheit der KundInnen“** nicht nur die Zufriedenheit der direkten LeistungsempfängerInnen wie etwa KlientInnen, sondern auch die von Fördergebern und auch angrenzenden Leistungserbringern bewertet. Im Fokus der Kriteriums **„MitarbeiterInnenzufriedenheit“** stehen einerseits die Beurteilung der jeweiligen Organisation durch alle unterschiedlichen Berufsgruppen und andererseits die Ergebnisse von MitarbeiterInnenbefragungen etwa zur Zufriedenheit mit Beschäftigungsbedingungen und Entlohnung. Das Kriterium **„Gesellschaft und Image“** evaluiert bzw. überprüft die Sichtweise der Gesellschaft und der Öffentlichkeit als indirekte Betreiberin, Nutznießerin und FinanziererIn von Organisationen. Das Kriterium **„Geschäftsergebnisse“** erfasst das gesamte Spektrum der Output-Qualität sowie betriebswirtschaftliche Kenngrößen, wie z.B. Kosten, Umsätze, Gewinne und Investitionen.

Mittlerweile gibt es erste praktische Erfahrungen mit dem Modell EFQM von größeren Drittsektororganisationen und Einrichtungen im Gesundheitswesen, die auch in der Literatur dokumentiert sind – so etwa vom Caritasverband der Erzdiözese München-Freising. Nach ersten Auswertungen dürfte sich EFQM als Bewertungsmodell für Führungskräfte zur Einführung von Qualitätsmanagement bewähren. Allerdings darf nicht verschwiegen werden, dass sich für die vielen kleinen Vereine eine Ist-Analyse nach dem Modell des EFQM als zeitlich und finanziell zu aufwendig erweisen dürfte. Als eine Möglichkeit des Festhaltens von Prozessen und Dimensionen bietet es aber einen recht guten Überblick und könnte als gemeinsames Reflexionsmodell auch von kleineren Organisationen genutzt werden.

Allerdings geben die bisher besprochenen Modelle **„TQM als Strategiemodell“** und **„EFQM als Bewertungsmodell“** noch wenig Anhaltspunkte für die praktische **Umsetzung** bzw. Einführung (im Fachjargon **„Implementierung“**) von Qualitätsmanagement. Im nächsten Schritt wollen wir uns daher einem Ansatz widmen, der vor dem Hintergrund des bisher Gesagten **konkret operative Hilfestellungen zur Implementierung** geben möchte – eine Unterstützung insbesondere für Organisationen des Dritten Sektors.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

Grundlagen

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Qualitätsentwicklung als prozessorientiertes Umsetzungsmodell für Drittsektororganisationen

Grundprinzip: Mitgestaltung möglichst vieler am organisatorischen Qualitäts(-lern-)prozess beteiligter Interessensgruppen/StakeholderInnen

Wer glaubt, QM erschöpfe sich in der Umsetzung eines Leitfadens und der Zertifizierung eines darauf fußenden Qualitätsmanagementsystems gemäß ÖNORM EN ISO 9000 ff, greift zu kurz. Denn damit wird die Einführung von QM (Qualitätsmanagement) zu einem vorwiegend technokratischen Akt – was in der Praxis auch oft der Fall ist und gerade im sozialen Sektor bei den bezahlten MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen erheblichen Widerwillen gegenüber QM-Vorhaben erzeugt. Eine derartige Reduzierung beachtet nicht, dass die Implementierung immer in einem bereits vorgeprägten Rahmen erfolgt. Hierarchisch strukturierte Institutionen werden ein völlig anderes System entwickeln als netzwerkähnliche Organisationen mit einem kaum ausgeprägten Hierarchiegefälle. Deshalb ist von hoher Relevanz, in welchen Rahmen von Organisationskultur und -entwicklung QM-Prozesse eingebettet werden. Je nach gelebter und angestrebter Wertekultur haben sich die QM-Strategien und -Maßnahmen zu unterscheiden. Werden diese ethischen Wertvorstellungen nicht hinreichend berücksichtigt, kann es gut passieren, dass auf QM-Strategien zurückgegriffen wird, die im Widerspruch zur Organisationsentwicklung stehen, was zu schwerwiegenden Brüchen in der Entwicklung führen kann.

Wichtig ist, dass die Entwicklungsperspektiven aus Sicht der jeweiligen Organisation als sinnvoll anerkannt und nicht allein durch Außenstehende vorgegeben werden. Die Entwicklungen haben den eigenen Zielsetzungen, der eigenen Denk- und Handlungslogik sowie den selbst bestimmten Organisationswerten zu entsprechen. Damit bestehen gute Möglichkeiten, langfristig die eigene Souveränität zu erhalten und zu stärken. Um von den Organisationsmitgliedern akzeptiert zu werden, müssen die QM-Prozesse so begleitet werden, dass sie ihnen einen Nutzen bringen und Interessenskonflikte im Dialog gelöst werden können. Mitgestaltung bedeutet, Lernprozessen Raum zu geben – und zwar mittels kontinuierlichem Reflektieren, Experimentieren und Verändern, um eigenständige und selbst gewählte Handlungen und Problemlösungen zu schaffen.

Was heißt das nun für die Implementierung und Gestaltung von QM-Systemen? Riskant sind extern angeleitete QM-Maßnahmen, die bereits detaillierte Prozessgestaltungen vorgeben. Externe Unterstützung, etwa von BeraterInnen, konzentriert sich auf die Begleitung zur Entwicklung einer grundsätzlichen QM-Politik (z.B. durch die Entwicklung von Leitbildern und strategischen Unternehmenszielen) sowie auf die Vermittlung methodischer Handlungsmuster zu QM-Strategien und -Werkzeugen (z.B. zu Qualitätszirkeln, Evaluationsmaßnahmen, Prozessbeschreibungen, Leistungsbeschreibungen). Die spezifische Ausgestaltung wird von den Organisationsmitgliedern selbst sowohl geplant als auch vollzogen. Sie sind dann nicht Betroffene externer Vorgaben, sondern sehen sich eher als Beteiligte eines durchgehenden Organisationsentwicklungsprozesses. Das beinhaltet zwar, dass etliche QM-Vorhaben anfangs mehr Zeit in Anspruch nehmen als bei direkter Anleitung durch externe UnterstützerInnen, aber mittelfristig entstehen wesentlich bessere Lerneffekte und eine stärkere Verankerung von Qualitätsbewusstsein innerhalb der gesamten Organisation.

Mitgestaltung bezieht sich zum einen auf die internen bezahlten MitarbeiterInnen, Ehrenamtlichen und Teams, zum anderen auf die (auch potenziellen) externen StakeholderInnen, also auf Anspruchs- und Interessensgruppen wie LeistungsempfängerInnen, KlientInnen, NutzerInnen, Fördergeber, PolitikerInnen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

Grundlagen

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Natürlich müssen QM-Strategien, sofern sie authentisch und nachhaltig in Organisationen wirksam sein sollen, von der oberen Führungsebene gewollt und mit Hilfe von Ressourcen (Zeit, Geld, Personal, Ideen) auch unterstützt werden. Andererseits kann QM weder von oben angeordnet noch in hierarchisch tiefer liegende Einheiten einfach administriert werden, sondern ist auf die Bereitschaft aller bezahlten MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen angewiesen, sich darauf einzulassen. Denn letztlich wissen die Mitglieder vor Ort sehr oft am besten Bescheid, welche qualitativen Ansprüche seitens der NutzerInnen bestehen und wie der arbeitsorganisatorische Rahmen für deren Erfüllung zu gestalten ist. Zugleich zeichnen sich insbesondere Dienstleistungen dadurch aus, dass ‚Produktion‘ und ‚Konsumtion‘ im Vorgang der Leistungserstellung zusammenfallen. Dies hat zur Folge, dass im Vergleich zur industriellen Fertigung die Entwicklung und Produktion sozialer Dienstleistungen wesentlich geringer durch externe Vorgaben bestimmt werden kann. Dadurch sind auch der Bewertung und Kontrolle durch Außenstehende klare Grenzen gezogen.

Spannungsfelder in Drittsektororganisationen, die bei der Implementierung von ‚Qualität‘ bedacht werden sollten

Weibliche ‚Schattenarbeit‘ versus männlich vorgeprägte Vorstellungen von ‚Organisieren‘:

Gerade Frauen werden häufig unsichtbar und leisten Schattenarbeit. Generell und speziell für die Frauenarbeit gilt: Frauen – wie auch generell alle Mitarbeitenden – müssen sichtbar gemacht werden. Weiters werden organisatorische Aufbau- und Ablaufprozesse unabhängig von weiblichen Lebenswelten gestaltet. Oftmaliger Grund dafür: Geschlechtsstereotype Verhaltensweisen werden als ‚natürliche‘ angesehen – und: eigentlich ‚männliche‘ Strukturvorstellungen werden als allgemein ‚menschliche‘ ausgegeben. Um dieses Ungleichgewicht auszubügeln, wird vermehrt auf *Gender Mainstreaming* gesetzt, also auf die systematische Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebensbedingungen, Situationen und Bedürfnisse von Frauen und Männern und die Integration des Zieles Chancengleichheit in sämtliche Felder des politischen und gesellschaftlichen Lebens. Dazu wurde etwa die ‚Rahmenstrategie der (Anm. d. Verf.: EU-)Gemeinschaft für die Gleichstellung von Frauen und Männern‘ für die Jahre 2001 bis 2006 festgelegt. Das hier vorgestellte Umsetzungsmodell geht daher von einem prozess- und *gender*-orientierten Grundverständnis aus.

Fördergeber versus Klient/in: Klassisches KundInnenverhalten ist vor allem bei Organisationen der Sozialen Dienste kaum anzutreffen. KlientInnen werden auf Anraten von Fördergebern zu den jeweiligen Organisationen ‚geschickt‘; Qualitätsanforderungen sehen sich daher oft widersprüchlichen Tendenzen ausgesetzt: Die Qualitätserwartungen des Fördergebers müssen sich nicht unbedingt mit den Qualitätsleitlinien der Organisation decken, da sie ausdrücklich für deren zu betreuendes Klientel geschaffen wurden. Qualitätsvolle Handlungsleitlinien werden zudem noch bei jenen Organisationen besonders wichtig sein, deren unmittelbare KlientInnen nicht voll bzw. nicht eigenständig handlungsfähig sind (wie etwa demente Personen). **Die breite Einbeziehung von StakeholderInnen bei der Einführung von Qualitätsmanagement ist daher äußerst angebracht.**

Werteorientierung versus Wirtschaftlichkeit: Das ist vielleicht der Kernkonflikt, denn Drittsektororganisationen haben sich ja gerade als solche gebildet, weil sie nicht primär wirtschaftliche Ziele verfolgen. Aber auch wenn sie sich gemeinnützig engagieren, führen sie eine betriebswirtschaftlich zu erhaltende Organisation. Das wird heutzutage auch ausdrücklich von den Geldgebern gefordert und ist nicht zuletzt mit der Verpflichtung gegenüber den bedürftigen Zielgruppen zu rechtfertigen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

Grundlagen

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

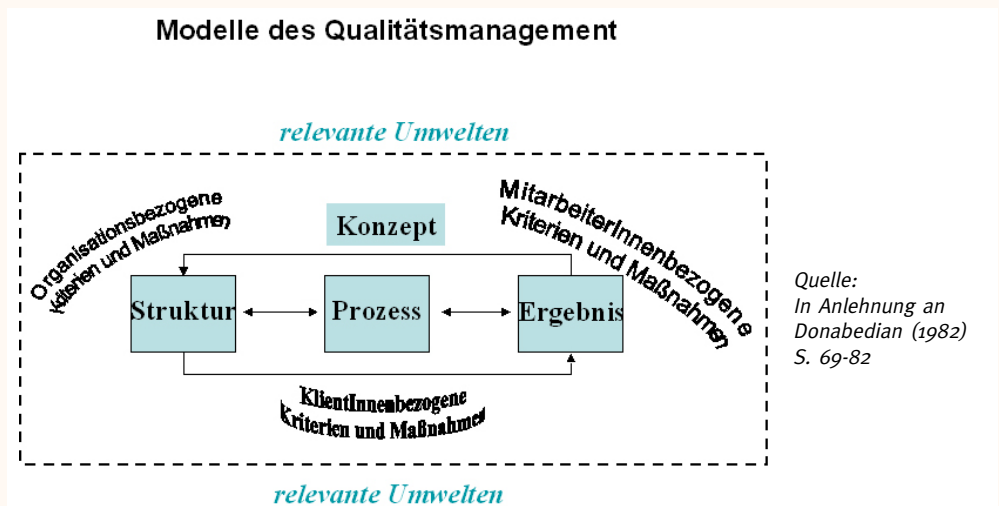
Mitgestaltung versus Hierarchie: Insbesondere die Mitgliederbasis von Drittsektororganisationen, vor allem wenn sie aus sozialen Bewegungen hervorgegangen sind, fordert breite Partizipation und demokratische Kontrolle. Schier endlose Debatten gehören zur Normalität, und Entscheidungen sollen möglichst im Konsens getroffen werden. Es existiert Misstrauen gegen jede Form von Machtkonzentration und Bürokratie.

Ehrenamtlichkeit versus Hauptberuflichkeit: Die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen bilden in aller Regel die Basis der Organisation. Geführt wird sie aber von professionellen ExpertInnen, die daher auch ihre professionellen Standards und ihre Handlungsmuster in die Organisation einbringen. So stehen sich ganz unterschiedliche Welten gegenüber, die häufig durch wechselseitiges Misstrauen bis hin zur gegenseitigen Abwertung geprägt sein können. Letztendlich herrscht für bezahlte MitarbeiterInnen kein Weisungsrecht gegenüber den Ehrenamtlichen, die freiwillig und lobborientiert ihre Tätigkeiten verrichten wollen.

Eigenständigkeit versus Zentrale: Insbesondere größere Drittsektororganisationen bestehen oft aus mehrstufigen Ebenen, die zum Teil rechtlich selbstständig und regional gegliedert sind. Die verantwortliche Arbeit vor Ort, etwa beim *Fundraising* oder der Projektabwicklung, erzeugt Autonomiebestreben. Das steht der Notwendigkeit von zentraler Koordination und Abstimmung entgegen, und so kommt es oft zu Unverständnis und Konflikten – etwa wenn es um die Vereinbarung von Zielsetzungen oder die Zuweisung von Budgets geht.

Das im Handbuch zugrunde gelegte Qualitätsmodell

Grundsätzlich bezieht sich Qualität auf die Summe jener Eigenschaften und Merkmale, die sich zur Erfüllung gegebener und künftiger Leistungserfordernisse als besonders geeignet erweisen. Vor allem in der Qualitätssicherung von sozialen Dienstleistungen werden nach dem Modell von Donabedian³ Voraussetzungen der Realisierung angeführt, die (a) die **Strukturqualität** als Rahmenbedingungen der eigentlichen Leistungserbringung, (b) die **Prozessqualität** als den Ort der ‚eigentlichen‘ Leistungserstellung und (c) die **Ergebnisqualität** als die dem Interventionshandeln zuschreibbaren Veränderungen am System der LeistungsadressatInnen hervorheben. (d) In der nachträglich ergänzten Dimension **Konzeptqualität**⁴ schließlich wird die inhaltliche Ausrichtung und vorherrschende Werthaltung in der Organisation und in deren Dienstleistungen berücksichtigt. Die folgende Grafik zu organisations-, klientInnen-, mitarbeiterInnenbezogenen Kriterien und Maßnahmen unterstreicht die Bedeutung aller an dieser Organisation interessierten Zielgruppen/StakeholderInnen bei der Einflussnahme auf die Gesamtqualität von Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität:



[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

Grundlagen

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Zentrale Fragen der Qualitätsentwicklung sind hierbei: **Tun wir das Richtige in gegenwärtiger und künftiger Perspektive? und Tun wir es auf die richtige Weise in gegenwärtiger und künftiger Perspektive?** ‚Qualität‘ wird hierbei als ein **soziales Konstrukt** verstanden, das sich im gemeinsamen Dialog von **umfeld-, organisations-, mitarbeiterInnen- und adressatInnenbezogenen** Qualitätswahrnehmungen erschließt.

Folgende Zuordnungen können für die einzelnen StakeholderInnen-Ebenen und deren wiederum differenzierte Qualitätsebenen beispielhaft geltend gemacht werden:

Organisations- und umweltbezogene Kriterien

- **Konzeptqualität:** Leitbild, Wertekonzept
- **Strukturqualität:** Führungssystem, strategische Umweltallianzen, Leistungsbeschreibung, Aufbau- und Ablauforganisation, Ressourcen, Finanz-, Personal- und KlientInnenmarketing (Sponsoring, Imageentwicklung, Zielgruppenorientierung etc.), EDV-Einsatz, Gebäudearchitektur,...
- **Prozessqualität:** Leitbildentwicklung, Umsetzung der Konzeption, Dienstleistungsorientierung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Informations- und Kommunikationskultur, Personalentwicklung, Führungsstil, Vorschlags- und Beschwerdemanagement, Professionalität, Dienst- und Fachaufsicht, Kooperation
- **Ergebnisqualität:** Wirtschaftlichkeit, MitarbeiterInnenzufriedenheit, Zielerreichungsgrad, Arbeitsmotivation, Image, Konkurrenzfähigkeit, Auslastung, Arbeitsplatzsicherheit, Marktposition, Geschäftsergebnisse

MitarbeiterInnenbezogene Kriterien

- **Strukturqualität:** Personalschlüssel, Mitbestimmung, Arbeitsplatzausstattung, Personalentwicklungskonzept, Betriebsvereinbarungen, Dienstanweisungen, Stellenbeschreibungen, Aufstiegschancen, Vergütungsstruktur, Beteiligungsformen, Bildungsbedarfsermittlung, Personalrekrutierung und -freisetzung,...
- **Prozessqualität:** Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Reflexionsprozesse, Beteiligung, Kommunikationswesen, Interaktionsnetzwerk, Teamoptimierung, Karriereplanung, Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen, Coaching, Supervision,...
- **Ergebnisqualität:** MitarbeiterInnenzufriedenheit, Organisationstreue, Fluktuationsniveau, Ausfallquote, Engagement, Belastbarkeit, Organisationsklima, Qualifikationsniveau, fachliches Selbstvertrauen, Kompetenz, Berufserfahrung,...

AdressatInnenbezogene Kriterien

- **Strukturqualität:** Lebensweltorientierung, Verkehrsanbindung, Zugänglichkeit, Informationen über die Einrichtung, Beteiligungsformen, Gästeservice, Dokumentationsverfahren, Berichtswesen,...
- **Prozessqualität:** Hilfeplanung und -fortschreibung, Planung, Interventionen, Alltagsgestaltung, Betriebsklima, Umgangsformen, Kooperation, Besuchs-, Beurlaubungs- und Entlassungspraxis,...
- **Ergebnisqualität:** Effektivität (Erreichung der Planziele), KundInnenzufriedenheit, Akzeptanz, Ansehen, Weiterempfehlungen, Kontakte zu Ehemaligen

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

Grundlagen

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Das Phasenmodell des gender- und prozessorientierten Umsetzungsmodells

Auf der Basis der von Karl Schörghuber und Ursula Rosenbichlers⁵ erweiterten Fassung des Europarates Strassburg 1998 besteht **Gender Mainstreaming (GM)** aus der

- (Re-)Organisation
- Verbesserung
- Entwicklung
- Bewertung

politischer Prozesse mit dem Ziel, eine geschlechterbezogene Sichtweise

- in alle politischen Konzepte
- auf allen Ebenen
- in allen Phasen
- durch und für alle an politischen Entscheidungen beteiligten und von selbigen betroffenen AkteurInnen einzubeziehen.

Folgende **analytische Ebenen** von *Gender Mainstreaming* lassen sich für das Qualitätsmanagement fruchtbar machen:

- Kategorie **sex**. GM achtet hier auf die quantitativen Verteilungsmuster der **biologisch** definierten Geschlechter ‚weiblich/männlich‘ im Qualitätsmanagement der jeweiligen Organisation. Mit quantitativen Erhebungen, etwa anhand von Stellenbesetzungen, lassen sich geschlechterbedingte Einseitigkeiten feststellen und hierarchische Benachteiligungen aufdecken. Ausgangsfragen von quantitativen Erhebungen können etwa sein:
 - ⇒ Gibt es eine/n Qualitätsverantwortliche/n?
 - ⇒ Wie groß ist der Frauen-, wie groß der Männeranteil bei der Besetzung von Gremien zur Ausgestaltung einer nachhaltigen Qualitätspolitik?
 - ⇒ Wie ist das Verhältnis von Entscheidern und Entscheiderinnen bei der Freigabe von Ressourcen zur Realisierung von Qualitätsmanagement?
- Kategorie **gender**. **Kulturbedingte** Unterschiede lassen sich z.B. anhand folgender qualitativer Fragestellungen ermitteln:
 - ⇒ Welche Konstruktionen von Weiblichkeit und Männlichkeit werden in der Beschreibung von ‚Qualität‘ zugelassen?
 - ⇒ Was muss ein Mann oder eine Frau in einer Organisation tun, um als Qualitätsverantwortliche/r zu scheitern?
 - ⇒ Welche Bilder von Qualitätspolitik und Werthaltungen gibt es bei Männern, welche bei Frauen?
 - ⇒ Welche Bilder von Leistung, Wettbewerb, Kooperation und Schlüsselprozessen haben Frauen über Frauen und Frauen über Männer bzw. Männer über Frauen und Männer über Männer?

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

- Kategorie **doing gender**. Achtet auf die geschlechterbezogenen Handlungsweisen:
 - ⇒ Welche Interaktionsprozesse und -muster zwischen Frauen und Frauen, Männern und Männern, Frauen und Männern lassen sich bezüglich Leistungs-, Konkurrenz- und Kooperationsverhalten im Zuge der Umsetzung von Qualitätsmanagement beobachten?
 - ⇒ Welche Konstruktionen von Geschlechterverhältnissen fördern oder behindern das Empowerment und die Feedbackprozesse im Rahmen von Qualitätsmanagement?

Wie bereits in Teil 2 ausführlich erläutert, ist das zweite Grundprinzip des hier beschriebenen Umsetzungsmodells die **Prozessorientierung**. Diese gliedert sich in Anlehnung an das partizipative Qualitätsmanagement nach dem ‚Münchener Modell‘⁶ nun in folgende Implementierungsphasen, auf die ich in der weiteren Darstellung nach Gmür (1999) zurückgreife:

Phase 1: Einführung und Vorbereitung des QM-Systems

Phase 2: Qualitätspolitik entwickeln

Phase 3: Konkrete Ziele definieren

Phase 4: Schlüsselprozesse identifizieren

Phase 5: Schnittstellen verbessern

Phase 6: Ergebnisse sichern und weiterentwickeln

Im Weiteren werden jetzt die einzelnen Phasen in der Absicht dargestellt, als Handlungsanregungen für Organisationen des Dritten Sektors bei der Einführung von Qualitätsmanagement zu dienen.

Phase 1: Einführung und Vorbereitung des QM-Systems
(aufzubereiten mit GM-Kategorienraster sex/gender/doing gender)

Strategie der Qualitätsentwicklung

Vor dem Beginn eines Qualitätsmanagementprozesses ist eine **grundlegende Entscheidung der wesentlichen VerantwortungsträgerInnen** für diesen Prozess und für die möglichen damit verbundenen Folgen unverzichtbar.

Warum?

Einerseits bedarf ein Qualitätsmanagementprozess nicht nur externer, sondern auch organisationsinterner Ressourcen – und zwar

- an **Zeit** und **Raum** (z.B. für Arbeitsgruppen in der Arbeitszeit).
- an **Geldmitteln** (etwa für Neuanschaffungen).
- an **Materialien** (für Moderation, Dokumentation, Information etc.).
- eventuell an **Kompetenzerweiterung** (Schulungen, Praxisberatung, Supervision).

Diese Ressourcen müssen kalkuliert und zur Verfügung gestellt werden.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Zum anderen muss die/der oberste Entscheidungsträger/in bzw. ein entsprechendes Gremium **entdeckte Verbesserungspotenziale auch umsetzen**, um den Qualitätsmanagementprozess glaubwürdig zu gestalten und nicht sinnlos werden zu lassen. Sich auf diese Form von *Change Management* einzulassen, erfordert auf den ersten Blick Mut.

Im Modul 3 des EQUAL-Projekts ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ wurde im Rahmen eines Handlungsforschungsdesigns u.a. zum Thema Qualitätsmanagement mit den Geschäftsführerinnen des abz.austria (Manuela Vollmann, Helene Schrolmberger), den internen Umsetzerinnen (Petra Endl, Bettina Sturm) und den externen Praxisforschern (Günter Essl, Tom Schmid) gemeinsam ein Implementierungskontrakt entwickelt. Der folgende Auszug kann als reales Beispiel dazu angeführt werden:

Zielstellungen

- Entwicklung eines künftigen **Qualitätsbegriffs**
- **Analyse der Vergaberichtlinien/ -politik** nach implizit und explizit angeführten Qualitätskriterien
- Auswirkungen auf **Marktsituation** und **fördergebende Einrichtungen** – was machen diese aus dem Bundesvergabegesetz
- künftige externe und interne **Kompetenzverschiebungen**
- Einflüsse auf die künftige **Organisationsstruktur** hinsichtlich Aufbau -und Ablaufprozesse
- neues **Entgeltsystem** und seine Auswirkungen auf eventuell **neue Arbeitsformen**

Quelle: Arbeitsunterlage als Foliensatz von abz.wien, Essl KEG und SFS vom 11.03.2003, Modul 3, Equal-Projekt: „Der Dritte Sektor in Wien.“

Damit einhergehend wurde eine erste Ressourceneinschätzung aufgestellt – hier wiederum ein Auszug orientiert an den Hauptzielsetzungen des Projekts:

Zeitressource:
102 Handlungsforschungstage
(konkrete Terminisierung erfolgt auf operativer Ebene)

geschätzter Zeitaufwand	Vergaberichtlinien	Qualitätsbegriff	Kompetenzverschiebung	Orgstruktur
Operativ	6	18	30	30
Entscheidung	4,5	4,5	1,5	4,5
Steuerung		1,5		1,5

Quelle: Arbeitsunterlage als Foliensatz von abz.wien, Essl KEG und SFS vom 11.03.2003, Modul 3, Equal-Projekt: „Der Dritte Sektor in Wien.“

Weiters ist es in der ersten Phase vor allem Aufgabe der Leitung, **bei den bezahlten MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen Akzeptanz für die Sicherung und Verbesserung der Qualität zu erzeugen** – denn Qualitätsmanagement erfordert die Mitarbeit aller Beteiligten. Ängste und **Vorbehalte** sind daher zu besprechen; Informationen zum Prozess des Qualitätsmanagements rechtzeitig zur Verfügung zu stellen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Checkliste für die Zeit vor Beginn eines Qualitätsmanagementprozesses, die im weiteren Verlauf der Toolboxdarstellung einfließen wird:

Checkliste⁷ für die Zeit vor Beginn eines Qualitätsmanagementprozesses, zusätzlich vorbereitet mit dem GM-Kategorienraster *sex/gender/doing gender*

- Motivation und **Zustimmung der Leitung**: GM-Analyse nach *sex*: z.B. quantitative Verteilung nach weiblich/männlich in Leitung; *gender*: Bilder von Frauen und Männern über die Kriterien zur Motivation und Zustimmung in der Leitung; *doing gender*: Wie gehen in dieser Entscheidungssituation Frauen und Männer, Frauen und Frauen, Männer und Männer in der Leitung miteinander um?
- Entscheidung für eine **Empowerment-Strategie**: GM-Analyse nach *sex/gender/doing gender*
- **Wissen und Motivation** bei den bezahlten **MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen**: GM-Analyse nach *sex/gender/doing gender*
- Zustimmung des **Trägers**: GM-Analyse nach *sex/gender/doing gender*
- Sind Ressourcen für die Durchführung vorhanden (Zeit, Geld, Infrastruktur etc.)? GM-Analyse nach *sex/gender/doing gender*
- Sind die Fragen der **Prozessbegleitung** und der **Qualifizierung** der bezahlten MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen für Qualitätsmanagement geklärt? GM-Analyse nach *sex/gender/doing gender*
- Sind die Qualitätsbeauftragten gewählt bzw. ist die **Qualitätsverantwortung** geklärt? GM-Analyse nach *sex/gender/doing gender*
- Sind die **Arbeitsbedingungen der Qualitätsbeauftragten** bzw. -verantwortlichen geklärt (zeitliche Freistellung, Entlastung von anderen Aufgaben, Aufgabenprofil, technische Möglichkeiten, Qualifizierung)? GM-Analyse nach *sex/gender/doing gender*
- Wurde ein **Kontrakt zwischen Prozessbegleitung, Qualitätsbeauftragte/n und Leitung** zur Durchführung des QM-Prozesses geschlossen? GM-Analyse nach *sex/gender/doing gender*
- Ist die zeitliche **Planung und Koordination des Prozesses** vorbereitet? GM-Analyse nach *sex/gender/doing gender*

Qualitätsverantwortung

Zentraler Bestandteil der weiteren Schritte ist, die (bisherigen) Verantwortlichkeiten genau zu analysieren, sich zu fragen, wer in welcher Weise Zuständigkeiten übernommen hat und mit welchen Kompetenzen er/sie dafür ausgestattet ist. Möglicherweise sind hier Modifizierungen erforderlich. Die Entwicklung eines Leitbildes, von Zielen und Visionen, das Erarbeiten von Verbesserungsmöglichkeiten und Lösungen ist nach diesem Verständnis die Angelegenheit aller bezahlten MitarbeiterInnen, Ehrenamtlichen und Hierarchieebenen. Die Verantwortung, dass solche Leitbilder, Visionen und Verbesserungen entstehen und in eine konkrete Qualitätspolitik umgesetzt werden können, ist dagegen eine Führungsaufgabe der EntscheidungsträgerInnen. Dabei ist zu bedenken, dass sich die bezahlten MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen mit ihrer Arbeit nicht nur über die alltäglichen Aufgaben identifizieren, sondern vor allem über Visionen und weiter reichende Zielsetzungen, die sie mit ihrer Arbeit und ihrer Einrichtung verbinden. Diese herauszuarbeiten sowie in klarer, anre-gender und verständlicher Sprache festzulegen, was die Organisation in den nächsten Jahren erreichen will, ist das Ziel der Leitbildentwicklung und zugleich die Basis für die Qualitätspolitik einer Einrichtung.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Die MitarbeiterInnen **messen ihre Arbeit an selbst gesetzten Maßstäben**. Qualitätssicherung und -entwicklung setzt in der Organisation selbst an (interne Qualitätssicherung), d.h. sie verzichtet auf jede allgemeingültige inhaltliche Vorgabe darüber, was ‚gute‘ Drittsektorarbeit ist, und erwartet von der Organisation bzw. deren MitarbeiterInnen, dass sie selbst erarbeiten und beschreiben, was für sie die erstrebenswerte Qualität ihres Handelns und ihrer verschiedenen Rahmenbedingungen sind. Sie beruht auf dem Gedanken, dass jede Drittsektororganisation die eigenen, dem eignen Leitbild und Arbeitskonzept entsprechenden Qualitätsmaßstäbe finden muss, denen jede Organisation selbstverständlich im eigenen Interesse auch genügen möchte.

Qualitätsbeauftragte und Prozessbegleitung

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die **Klärung der Qualitätsverantwortung** in der Einführungsphase. Die Wahl eines/r **Qualitätsbeauftragten** ist dann zu empfehlen, wenn die Organisation bisher wenig bis gar keine Erfahrungen mit Qualitätsmanagement sammeln konnte. Ist dagegen der QM-Prozess implementiert, sind die Führungskräfte und MitarbeiterInnen mit den einzelnen Vorgangsweisen vertraut, ist es ratsam, die formelle Letztverantwortung für Qualität auf die Führungsebene zu verlagern. Der/die Qualitätsbeauftragte wird den Prozess einrichtungsintern moderieren und verantwortlich für sein Fortschreiten sorgen.

Ein **Kompetenzportfolio für QM-Beauftragte** kann entlang der Erfordernisse zur Einführung und Wartung von Qualitätsentwicklung folgendermaßen zusammengesetzt sein:

Schritte der Qualitätsentwicklung

Gleichstellungspolitik

Leitbildentwicklung

Zielentwicklung

Schlüsselprozesszuordnung

Aufbau-/Ablauforganisation: Analyse und Festlegung

Festlegung der Handbuchgliederung

KlientInnen-, Kompetenz- und Marktanalyse

Geschäftsfeldentwicklung

Kompetenzentwicklung

Gender-Kompetenz

Zielfindung

strategisches Denken

Prozess- und Schnittstellenmanagement

Betriebsorganisation; Qualitätszirkel; Moderation und Instrumente

Qualitätsplanung und Handbucherstellung

Kostenrechnungsmodelle wie etwa *Target Costing*; sozialwissenschaftliche Erhebungsmethoden

Prozessdokumentation; (Selbst-) Evaluation

Des Weiteren ist zu empfehlen, eine/n **externe/n Prozessbegleiter/in** einzubeziehen, der/die bestimmte Teilprozesse moderiert (beispielsweise die Leitbildentwicklung) und die Qualitätsbeauftragten, die Leitung und das Team bei inhaltlichen Fragen und/oder Krisen berät und unterstützt.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Die typische Qualifikation dieses externen Beraters/dieser externen Beraterin entspricht der eines Organisationsberaters/einer Organisationsberaterin, der/die über eine hohe Prozesskompetenz (hinsichtlich Person-, Aufgaben und Institutionenorientierung), ein entsprechendes Methodenrepertoire sowie Beratungserfahrung verfügen sollte.

Hier ein Beispiel für mögliche **Rollenanforderungen** an eine externe **QM-Prozessbegleitung**:

Prozessbegleitungsfelder

Contracting

Rollenanforderungen der Prozessbegleitung

Entwicklung der Erwartungen, Tabus, Ziele, Erfolgskriterien und Rollen, Konkretisierung der Arbeitsschritte

Gesellschaftliche Ziele

Erfassung und Darstellung des gesellschaftspolitischen Zielesystems

Ziele des QM-Systems

Formulierung der Ziele des QM-Systems

Qualitätsansprüche

Entwicklung der Anspruchskriterien an dieses QM-System

Rahmenbedingungen

Erfassung und Darstellung der Rahmenbedingungen

Strategien

Entwicklung von Strategien; *Benchmarking*; *Best Practice*

Operative Ziele

Formulierung der operativen Ziele

Möglichkeiten/Ressourcen

Erhebung des realen innerorganisatorischen Ressourcenpotenzials für Entwicklungen und Reflexionen

Lernschleifen

Reflecting Team zusammenstellen, Feedbackprozesse begleiten

Feldannäherung

Formulierung und Öffnung der ‚Tore‘ des Organisationssystems unter Bedachtnahme auf die *Gender*-Situation

Operative Maßnahmen, Instrumenteneinsatz

Entwicklung der Arbeitsbeziehungen und des Qualitätsmanagements in der Organisation; Einführung eines Qualitätszirkels

Szenarien

Entwicklung von Zukunftsszenarien für mögliche Weiterentwicklung

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Motivation der bezahlten MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen

Auch die besten Qualitätsleitlinien führen nur dann zu einer qualitätsvollen Tätigkeit, wenn die Organisationsmitglieder von sich aus bereit und fähig sind, in deren Sinne qualitätsvoll zu arbeiten (und man ihnen die dazu nötigen Mittel bereitstellt). Qualitätsvolles Arbeiten im Dritten Sektor ist keine Frage schöner Qualitätsstandards, sondern eine Frage der **Motivation** der darin Tätigen: Qualität beginnt auch und gerade im Dritten Sektor nicht bei Vorschriften oder auf dem Papier, **sondern in den Köpfen und Herzen der bezahlten MitarbeiterInnen, der Führungskräfte und Ehrenamtlichen!**

Schriftliche Standards vermögen nur dann die Qualität der Arbeit zu sichern und zu verbessern, wenn sie von den Organisationsmitgliedern verinnerlicht, zu ihrer eigenen Sache gemacht und souverän und verantwortlich gehandhabt werden.

Das kann auch an einem eigentlich ganz äußerlichen, aber bedeutsamen Detail einer Dienstleistung deutlich werden: Im alles entscheidenden ‚Augenblick der Wahrheit‘ der Dienstleistung, dort, wo sich etwa eine Mitarbeiterin und ein Leistungsempfänger treffen und diese Dienstleistung in ihrer jeweiligen Qualität überhaupt erst entsteht, sind die bezahlten MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen in aller Regel **allein**, also auch **nicht direkt kontrollierbar**. Jeder Drittsektororganisation bleibt also gar nichts anderes übrig, als sich darauf zu verlassen, dass die LeistungserbringerInnen **von sich aus** gute Arbeit leisten wollen und werden. Daran wird deutlich, wie geradezu existenziell Leistung von der Motivation der Mitarbeitenden abhängt – und wie diese Motivation das ‚wichtigste Gut‘ der Organisation darstellt. Ein Gut allerdings, das nicht endlos überstrapaziert werden kann. Hochmotivierte Ehrenamtliche und bezahlte MitarbeiterInnen in Drittsektororganisationen sind dabei nicht nur die entscheidende Voraussetzung für hohe Produkt- und Dienstleistungsqualität, sondern schließlich auch dafür, dass **Förderungseinbußen ohne größere Einbrüche bei der Qualität** verkraftet werden bzw. Organisationen wirtschaftlich arbeiten können. Dabei müssen die Organisationsmitglieder in Drittsektororganisationen in aller Regel gar nicht besonders intensiv motiviert werden, da sie eine sehr hohe, **in kaum einem anderen Beruf zu findende intrinsische, aus der Arbeitsaufgabe selbst hervorgehende Motivation** mitbringen.

Wenn also im Dritten Sektor die Arbeitsqualität in hohem Maße eine Frage der Motivation ist, dann kann sie nicht durch Verfahren allein gesichert werden, die im Wesentlichen auf der Idee beruhen, dass die gewünschte Qualität durch ein dichtes Netz von standardisierten Verfahrens- und Arbeitsabläufen erreicht werden kann. Diese Qualitätssicherungsverfahren enden allzu oft darin, dass die vielen schriftlich festgehaltenen Standards in irgendeinem Handbuch abgelegt werden und in Aktenschränken oder Ordnerfiles ‚verstauben‘; schlimmstenfalls tragen sie sogar zur Entmutigung und Demotivierung der Leistenden bei, die sich in angespannten Situationen **durch die Standards gegängelt und entmündigt fühlen** können. Interessanterweise kann man in Organisationen, in denen Standards eher lebendig sind und positive Erfahrungen mit ihnen vorliegen, fast immer feststellen, dass die LeistungserbringerInnen bei deren Erarbeitung beteiligt waren oder dass die **Standards so eingesetzt wurden, dass sie in den Arbeitsteams durchdiskutiert, verwandelt und subjektiv angeeignet** werden konnten. Außerdem werden sie in solchen Fällen eher als **Orientierungshilfe denn als Arbeitsanweisung verstanden**.

Eine so genannte *genderorientierte Empowerment-Strategie* versucht den oben angeführten Motivationsanforderungen gerecht zu werden, indem **die Selbstinitiative von Organisationsmitgliedern durch schwach reglementierte, flache Hierarchien gestärkt** wird. Folgende Empfehlungen helfen, dies zu erreichen:

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

- **Der Perspektivenwechsel von der Defizit- zur Stärkenorientierung:**

Sei es in der Schule, im Elternhaus, im Betrieb: Meistens werden wir an unseren Schwächen gemessen – sehr oft noch dazu zur Schadenfreude der ‚Feedbackgebenden‘. Was wir dagegen gut gemacht haben, wird entweder als selbstverständlich vorausgesetzt oder vom Umfeld neidvoll ausgeblendet. Fazit: Allmählich verinnerlichen wir diese mangelbetonenden Rückmeldungen und verfestigen sie als defizitgeprägte Wahrnehmungsmuster – bei den anderen, bei uns selbst, in Aufgabensituationen. Daraus entstandene Negativbilder von uns selbst und anderen schwächen auch unsere Bereitschaft, offen und mit Zutrauen an Aufgabenstellungen des Umfeldes heranzutreten. *Empowerment* ist dagegen eine ‚Philosophie der Ressourcenstärken‘ – d.h. nicht allein die Frage des Problematischen, sondern die des Möglichen an einer Aufgabensituation wird ‚wahrgenommen‘ und nach Aspekten persönlicher und sozialer Stärken eingeschätzt und gelöst.

Gender und Doing-gender-Analysen können hier zusätzlich weiterhelfen mit Fragen wie etwa: Welche Vorstellungen (Kategorie *gender*) verbinden Frauen und Männer jeweils mit ‚Schwäche‘, ‚Stärke‘, ‚Ressource‘, ‚Feedback‘ – und wie wirken sie verfestigend oder verflüssigend auf bisherige Geschlechterstereotypen, aber auch auf neue Handlungsmöglichkeiten bei der Einführung von Qualitätsmanagement in unserer Organisation? Wie werden in den Interaktionen zwischen Frauen und Männern (*doing gender*) Lob und Kritik ausgetauscht, gehandelt, zu Ab- oder auch Aufwertungen mit welchen Folgewirkungen eingesetzt?

Ehrenamtlichen (EA) wird in Drittsektororganisationen oft nachgesagt, sie seien besonders labororientiert, da sie ja ohnehin ihre Tätigkeiten freiwillig durchführten. Auch hier können Fragestellungen des *Empowerment* bei der Einführung von Qualitätsmanagement zu Klärungen verhelfen: Was bedeutet für EA in unserer Organisation ‚Feedback‘? Wie verhält sich aus der Sicht der EA ‚Freiwilligkeit‘ zu ‚Qualitätsbewusstsein‘ und ‚Professionalität‘? Wann geht eine bestimmte Art von ‚Kritik‘ an der Arbeit eines EA mit Demotivation einher?

- **Die Verständigung auf einen gemeinsamen Zielkatalog (Leitbild):**

Die gemeinsame Verständigung von bezahlten MitarbeiterInnen und EA auf Orientierungen, an denen wünschenswerte Veränderungen der Lebenslage der Mitglieder (**Ergebnisqualität**), gelingende Arbeitsbeziehungen zwischen den Mitgliedern (**Prozessqualität**) und stimmige organisationelle Strukturbedingungen (**Strukturqualität**) bemessen werden, fördern ein Klima von gegenseitigem Verständnis und Achtung.

Im Bereich gelingender Arbeitsbeziehungen (Prozessqualität) wäre etwa auf *Doing gender*-Ebene zu fragen, welche einerseits unterschiedlichen und andererseits übereinstimmenden kooperativen oder eben auch konkurrierenden Handlungsmuster bei Frauen und Männern zur Erfüllung einer Qualitätsaufgabe feststellbar sind? Wie gehen weibliche Entscheiderinnen und männliche Entscheider mit meiner Wortschöpfung der *coopetition* – also den gleichzeitig miteinander in Einklang zu bringenden Handlungsgeboten der *cooperation* (Zusammenarbeit) und der *competition* (Konkurrenz, Wettbewerb) – um?

Die Reflexion der Ergebnisqualität etwa zur Lebenslage der Mitglieder spielt bei der Einbindung von Ehrenamtlichen eine enorm wichtige Rolle: Denn wie – so wäre zu fragen – gelingt es uns, Alltagsanforderungen von weiblichen und männlichen EA außerhalb der Organisation mit den funktionalen Qualitätsanforderungen innerhalb unserer Organisation in Übereinstimmung zu bringen, also anschlussfähig zu machen?

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Die Strukturqualität dagegen fragt u.a. nach der arbeitsorganisatorischen Gliederung einer Drittsektororganisation: Wie etwa funktioniert das Zusammenspiel zwischen Vorstand, Geschäftsführung und Mitgliedern? Ist unser Aufbau förderlich oder eher hinderlich bei der Unterstützung qualitätsvoller Arbeitsprozesse?

- **Die Transparenz von Informationen und Entscheidungen:**

Die Einsicht und aktive Einsichtnahme in Informationen, Verfahren, Entscheidungen und organisatorische Planungen sind für alle Mitglieder auch deswegen wesentlich, damit sie sich letztendlich auch als echte TeilhaberInnen ihrer Organisation erfahren. Der Abbau hierarchischer Informations- und Kommunikationswege ergibt als Alternative ein Wissens- und Informationsnetzwerk, in dem sich Mitglieder rasch und unbürokratisch Tipps und Lösungen für ihre Aufgabenstellungen einholen können – insbesondere für Dienstleistungsprozesse, die nicht aus routinisierten Standardprozesse bestehen.

Die Netzwerkanalyse sowohl inner- als auch außerhalb der Drittsektororganisation unter der GM-Perspektive kann ganz besonders große Handlungserweiterungen für das eigene Gesamtsystem zur Folge haben, wenn folgende Blickwinkel ausgeleuchtet werden: Auf *Sex*-Ebene stellt sich zunächst überhaupt die Frage, wie viele unserer Männer und Frauen überhaupt und wenn ja, in welche internen losen oder festere Netzwerke eingebunden sind. Wie sehen die Außenbeziehungen unserer Drittsektororganisation in Form von Netzwerken aus – welche Frauen oder Männer haben hier ‚die Hand drauf‘? Nur die weiblich oder männlich besetzte Geschäftsführung oder auch ein Gros der männlichen und weiblichen bezahlten MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen? Auf *Gender*-Ebene kann nachgefragt werden, welche Bedeutung Netzwerke für Frauen und Männer unserer Organisation haben – und wie sie zur Qualitätspolitik beitragen? Welche Verschränkung sehen die jeweiligen Geschlechter zwischen Informationsnetzwerken und Entscheidungsmacht? Wie unterschiedlich sehen Männer und Frauen die Balance zwischen offizieller und informeller Informationspolitik? Auf *Doing-gender*-Ebene können die unterschiedlichen und übereinstimmenden Verhaltensmuster Netzwerken gegenüber reflektiert und auf etwaige Lücken hin optimiert werden. Und: Wie verhalten sich eigentlich Männer, wie Frauen in Netzwerken überhaupt? Gibt es typisch männliche, typisch weibliche Netzwerke? Wie funktionieren gemischtgeschlechtliche Netzwerke?

- **Eine gemeinsame partizipative Entscheidungsstruktur:**

Eng mit dem soeben besprochenen Aspekt steht die Frage nach den eigentlichen Entscheidungs- und Kontrollstrukturen in der Organisation in Zusammenhang. Die Enthierarchisierung von Entscheidung und Kontrolle ist in vielen Drittsektororganisationen auch ein dezidiert moralisch anzustrebender Wert, um autoritärer und somit antidemokratischer Machtfülle zu entgehen. Die Delegation, also die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen ‚nach unten hin‘, kann die ergebnisorientierte Entscheidungsfindung in flachen Hierarchien fördern, da nun Teams und Einzelpersonen mit ihrer Expertise vor Ort rasch und situationsangemessen handeln können. Notwendiges *Must* allerdings: Es muss eine klare und für alle transparente Verteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geben, um nicht Chaos und somit ‚ChaosgewinnerInnen‘ und ‚Chaosopfer‘ formell und informell zu erzeugen.

Besonderes Augenmerk gerade für Drittsektororganisationen, die aus sozialen Basisbewegungen der 80er Jahre unter dem Stichwort ‚Basisdemokratie‘ entstanden, gilt dem Verhältnis von der Mitgestaltung aller und der Suche nach der letztgültigen und gemeinsamen Entscheidung. Hier kann sich besonders viel Frust und Demotivation anstauen. Der berechtigten Forderung nach individueller Orientierung ist das Erfordernis gemeinsamer Anliegen ‚entgegen-zu-halten‘:

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Gründlich diskutierte und somit ‚starke‘ Leitbilder mit klaren ethischen *mission statements* sowie formal gut handzuhabende Entscheidungsprozeduren können einen nach wie vor schwierigen Interessenswiderspruch zwischen Individual- und Organisationsinteresse ein Stück weit entschärfen – aber nicht aus der Welt schaffen! Individuelle Anliegen mit ihren je auch privaten Bedürfnissen decken sich niemals zur Gänze mit organisatorischen Erfordernissen. Dieser Widerspruch bleibt als Ziel- und Interessenskonflikt dynamisch – und treibt uns als konflikt- und gleichzeitig konsensorientierte Gratwanderung manchmal ein Stück vorwärts und dann wieder rückwärts in Bezug auf Individual- und Organisationserfordernisse.

Analysefragen im Bereich *Gender Mainstreaming* sind hier zentral, da sie unmittelbar Aspekte der Gleichstellung und Chancengleichheit berühren. Auf *Sex*-Ebene: Wieviele Männer und Frauen treffen wie oft und zu welchen (Macht-)Themen überhaupt weit reichende Entscheidungen? Auf *Gender*-Ebene: Welche geschlechtsspezifischen Bilder zu ‚Entscheidung‘, ‚Macht‘ und ‚Ressourcen‘ herrschen in unserer Organisation vor? Auf *Doing-gender*-Ebene: Wie sieht im konkreten Entscheidungsfall das Entscheidungsverhalten von Frauen und Männern aus?

- **Die Suche nach fördernden und sichernden Teamstrukturen:**

Die Erhöhung des Qualitätsniveaus leitet sich auch davon ab, wie sehr etwa in einem Team von EA und bezahlten MitarbeiterInnen unterschiedliche fachliche Perspektiven und methodische Arbeitsformen wechselseitig Achtung und Anerkennung finden. Emotional entlastende kollegiale Beratung mindert Unsicherheitsgefühle im Umgang mit Qualitätszielen; eine offene Konfliktaustragung und nicht-destruktive Lösungsverfahren stärken die Erfahrung von Verlässlichkeit und allseitigem Engagement.

Doch was als fördernde Anerkennung verstanden wird – darüber gibt`s viele, viele Missverständnisse bis hin zu persönlich empfundenen Verletzungen. Eigens dafür vorzusehende Dialogformen können solchen Missverständnissen ein wenig die Luft aus den Segeln nehmen. Denn die Vorstellungen darüber, was als hilfreich und was als abwertend empfunden wird, liegen hauchdünn nebeneinander! Auf *Doing-gender-Ebene*: Wie ‚belohnen‘ bzw. ‚bestrafen‘ sich Frauen und Männer im Umgang mit qualitätsbezogenem Feedback?

- **Die Komplementarität von Zuständigkeiten und Methoden:**

Ein wichtiges Kriterium nicht nur für fix angestellte MitarbeiterInnen, sondern insbesondere für freiwillig und oftmals nur sporadisch tätige Ehrenamtliche ist die Ermittlung inhaltlicher Zuständigkeiten und der dafür notwendigen Methodikkompetenzen. Drittsektororganisationen, die insbesondere auch Marktbedarfe künftig verstärkt bedienen möchten oder auch müssen, sind auf eine weitere Professionalisierung ihrer Qualitäts- und Arbeitsprozesse angewiesen. Ehrenamtsmanagement wird sich mit der dankbaren Entgegennahme freiwilligen Engagements nicht allein begnügen können! Dies ist im Dialog mit EA nicht ironisch oder gar zynisch darzulegen. Es muss im Gegenteil als Gelegenheit genutzt werden, individuelle Kompetenzprofile der EA zu ermitteln (etwa mittels erwerbsbiographischer Gespräche), um diese zielgerichteter in die alltäglichen Arbeitsprozesse einbringen zu können.

- **Die Gestaltbarkeit des individuellen Arbeitsplatzes:**

Die individuelle Verfügung über räumliche Ausstattung und über ein persönliches Geld- und Zeitbudget erzeugt einen motivierenden, da selbstbestimmten Umgang mit berufsalltäglichen Aufgaben. Die Anerkennung des methodisch individuellen (oder: **individuellen methodischen** – Was ist gemeint?) Handelns der einzelnen Mitglieder und deren Arbeitsstil im Team ist allerdings nicht leicht:

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Die ‚Problembille‘ verstärkt noch zusätzlich die Konfliktodynamik zwischen Personen, die ihre Aufgaben mit relativ hoher (als Schimpfwort: die ‚Pedanten‘/‚Pedantinnen‘) und jenen, die sie mit relativ geringer Regeldichte (als Schimpfwort: die ‚Chaoten‘/‚Chaotinnen‘ oder ‚Kreativen hihi‘) ausführen. Gegenseitiges Verständnis ist hierbei meist kaum zu erwarten – auch durch bestes Zureden und gegenseitiges Tolerieren nicht. Eher muss es darum geben, anhand individuell und kollektiv unterschiedlicher Arbeitsstile dementsprechende Arbeitsstrukturprozesse mit Puffermöglichkeiten einzurichten – und zwar mit der Betonung, dass Qualitätsziele bzw. -zwischenziele bei klar definierten Zeitrahmen letztendlich zählen.

Zeitsouveränität spielt insbesondere bei Ehrenamtlichen und bei Frauen und Männern mit Kindern eine ganz herausragende Rolle. Zentrale Frage: Wie schaffen wir es als Organisation, die unterschiedlichen Zeitbedarfe aneinander anschlussfähig zu machen, ohne die funktionale Eigenzeit organisationeller Arbeits- und Qualitätsprozesse zu vernachlässigen? Gerade auf *Gender-* und *Doing-gender-*Ebene brechen hier besonders deutlich Geschlechterstereotypen auf, da hier Frauen und Männer mit und ohne Kinder ihre Familienlogik besonders deutlich zum Ausdruck bringen. Nur ein Beispiel: Unterstützt das Management einseitig Frauen mit Kindern insofern, als sie über dementsprechend flexible Arbeitszeiten verfügen können, **ohne** an Gleiches bei Vätern zu denken, werden in der Wirkung Frauen tendenziell stärker aus insbesondere informellen Arbeitsbeziehungen gedrängt.

- **Die Einführung von Verfahren der (Selbst-)Evaluation:**
Eine fortlaufende (Selbst-)Evaluation der Konzept-, Struktur-, Prozess- und Produktqualität erleichtert eine zielgerichtete Arbeitsoptimierung. Die gemeinsame Festlegung von Messkriterien verhilft zu einer Einschätzung beruflichen Handelns und deren Dokumentation erlaubt zwischenzeitliche Vergleiche.
- **Eine gemeinsame Ergebnisverantwortung:**
Diese Bereitschaft aller Mitglieder, bei Nicht-Erreichen der definierten Qualitätsziele Verantwortung zu tragen, unterstützt nicht nur eine Neusortierung organisatorischer, methodischer und verfahrensbezogener Strukturen, sondern auch eine dementsprechend kollegiale Neuverständigung.
- **Die Chance auf Weiterlernen (*learning organisation*):**
Diese Möglichkeit meint nicht nur eine klassische Weiterbildung in extern-seminarischer Form, sondern ein reflektiertes, arbeitsplatznahes *learning by doing*, das sich insbesondere durch regelmäßige Einzel- und Teamcoachings auszeichnet.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Phase 2: Qualitätspolitik entwickeln (aufzubereiten mit GM-Kategorienraster sex/gender/doing gender)

Priorität von Leitbildentwicklung, Ist-Analyse oder Zielfindung ermitteln und umsetzen

Von großer Wichtigkeit für die wirksame Umsetzung von QM-Maßnahmen ist die **klare Festlegung von Zielvorgaben**. In diesen Rahmen fällt die **Definition einer Qualitätspolitik**. Grundsätzlich sind durch die Organisationsleitung Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die Qualität von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen gewährleisten. Nachdem die erforderlichen Vorklärlungen erfolgt sind, geht es darum, die grundlegende Qualitätspolitik (weiter) zu entwickeln sowie **konkrete Umsetzungsschritte zu planen und vorzubereiten**. Hierzu zählt auch die Entscheidung für ein Verfahren, mit dem die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems begonnen werden soll. Konzeptionell sind dabei folgende drei Varianten möglich, die jeweils mit Vor- und Nachteilen verbunden sind.

Die in der Tabelle skizzierten Vor- und Nachteile dieser Verfahren zum Einstieg ins Qualitätsmanagement sind naturgemäß sehr grob dargestellt. In der Praxis hat sich gezeigt, dass hier für Entwicklungsprozesse Weichenstellungen erfolgen, die den weiteren Verlauf entscheidend prägen und den Erfolg unterstützen können. Bei der Entscheidung für eines dieser Verfahren muss deshalb die Qualitätspolitik der Organisation mit ihren Entscheidungsgremien bereits greifen. In dieser Phase kommt auch der Prozesskompetenz des externen Prozessbegleiters/der externen Prozessbegleiterin und dem/der internen Qualitätsbeauftragten eine zentrale Bedeutung zu.

Leitbildentwicklung, Ist-Analyse und Zielfindung

Tabelleix: Drei Verfahren, mit denen die Einführung eines QM-Systems begonnen werden kann

Verfahren	Worum geht es?	Vor- und Nachteile beim Einstieg in das Qualitätsmanagement
Leitbildentwicklung	Werte und Grundhaltungen, die in der Einrichtung den Umgang untereinander und mit den verschiedenen KooperationspartnerInnen/ AdressatInnen/i.w.S. StakeholderInnen prägen sollen, werden herausgearbeitet und entwickelt.	<p>(+) Klärt Grundlagen der Zusammenarbeit sehr systematisch und intensiv, stärkt die motivationale Basis für Qualitätsmanagement durch die Prozessorientierung.</p> <p>(-) Dieser Prozess benötigt Zeit ohne sichtbare Verbesserung; das Produkt ‚Leitbild‘ ist für manche nicht überwältigend.</p>
Ist-Analyse	Diagnose und Bewertung des Zustands einer Einrichtung	<p>(+) Macht Potenziale und Schwachstellen deutlich, zeigt Veränderungsperspektiven und -anforderungen auf, ist gegenwartsorientiert.</p> <p>(-) Teilweise sind aufwendige Diagnoseverfahren erforderlich.</p>

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Zielfindung

Systematische Klärung der in der nächsten Zeit anzustrebenden Ziele

(+) Ermöglicht bei knappen Ressourcen eine Fokussierung auf nächste Schritte, geht schnell.
(-) Orientiert sich an einer engen Perspektive, ist nicht so visionär wie die Leitbildentwicklung und nicht so gründlich wie die Ist-Analyse.

Leitbildentwicklung

Die weitere Umsetzung einer Qualitätspolitik erfordert es, Konsequenzen aus den Ergebnissen der jeweils gewählten Einstiegsverfahren zu ziehen. Die **Leitbildentwicklung** erfordert die Identifikation mit den übergreifenden Leitbildern zur Festlegung der Qualitätsziele, insbesondere auch der Güte der zu erbringenden Dienstleistungen.

Zentrale Dimensionen für eine Leitbildentwicklung sind folgende:

- **Langfristige und fokussierte Orientierung**
⇒ Das Leitbild ist eine Orientierungshilfe für alle Entscheidungen, um sich auf das Wesentliche konzentrieren zu können.
- **Aufwandsreduzierung**
⇒ Neue Ideen, Situationen können sofort mit den Grundsätzen auf ihre Durchführbarkeit verglichen werden.
- **Synchronisierung des Verhaltens**
⇒ Einheitliches Grunddenken ermöglicht raschere Entscheidungen und erleichtert Delegation.
- **Legitimation**
⇒ Das Leitbild hilft, das Handeln nach innen und außen zu begründen.
- **Motivation**
⇒ Das Leitbild erleichtert die Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisation.

Quelle: Contrast Management-Consulting (2002). Controlling in NPOs, Wien, S. 16.

Im Unterschied zu den Leitbildern muss die konkrete Qualitätspolitik realistische Ziele setzen und auch nach außen deutlich machen. Dazu ist die Qualitätspolitik mit der Satzung und dem Image der Organisation, mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen und möglichen Potenzialen der Ressourcen- und Kompetenzerweiterung abzustimmen.

Als Leitfaden für eine Leitbilderstellung¹⁰ kann z.B. folgende Gliederung dienen:

- **Präambel:** Kurzbeschreibung und Darstellung der Organisation
- **Sinn und Zweck:** Wer sind wir, was wollen wir, wozu gibt es uns?
- **AdressatInnen, KundInnen, Anspruchsgruppen:** Für wen sind wir da?
- **Leistungsüberblick:** Was tun wir?
- **Kultur, Spielregeln des Umgangs, Werte:** Wie tun wir etwas?

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Wie einleitend festgestellt, sind Drittsektororganisationen als ‚Sinn-Expertinnen‘ zu bezeichnen. Angelehnt an Collins und Porras¹¹ lassen sich **organisationsweite Sinn-Gespräche, Sinn-Dialoge** anhand folgender Aspekte einleiten:

- **Sinnsubstanz**
 - **Schlüsselwerte als ethische Grunderfordernisse der Organisation aus der Perspektive bezahlter MitarbeiterInnen sowie weiblicher und männlicher Ehrenamtlicher erarbeiten**
 - **Existenzgrund**
 - Warum sind wir hier? (insbesondere auch für Ehrenamtliche geeignet)
 - Was wird ein Artikel in einem Drittsektormedium in 20 Jahren über unsere Organisation schreiben?
- **Geplante Zukunft**
 - Visualisierte *goals*: Hier können sich die Mitglieder erwünschte ‚**Bilder der Zukunft**‘ entwerfen; eignen sich oft auch als Logo, Sinnmarken der Organisation nach innen und nach außen hin.
 - ... und wie ergänzen sich **oder** kollidieren damit die aktuellen Lebenswelten von Frauen, von Männern, als bezahlte MitarbeiterInnen und Ehrenamtliche?
 - Darstellung von Werte-, Sinn- und möglichen Zielkonflikten
 - ...und was bedeutet dies alles für unser Verständnis von ‚Qualität‘?

Ist-Analyse und Zielfindung

Beim Verfahren der **Ist-Analyse** erfordert die Umsetzung der Qualitätspolitik, Schwachstellen – auch ‚heiße Kartoffeln‘ – ernsthaft anzugehen, Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten und zu realisieren. Gleiches gilt für die Ergebnisse der **Zielfindung**. Entscheidend für das Gelingen von Qualitätsmanagementprozessen ist die konkrete Umsetzung von Verbesserungen, auch wenn sie zunächst unangenehm und mit einem zusätzlichen Aufwand verbunden sind. Nichts schadet der Motivation von engagierten MitarbeiterInnen mehr, als wenn innovative und beteiligungsorientierte Vorgehensweisen versprochen werden und erarbeitete Konzepte dann in irgendwelchen Schubladen verschwinden.

Maßstäbe zur Einschätzung der konkreten Ist-Situation lassen sich besonders gut gewinnen, wenn der Analyse des Jetzt **Zukunftsszenarien** kontrastierend entgegengesetzt bzw. vorangestellt werden (Schritt 1). Die Konturen gegenwärtiger Stärken und erforderlicher Optimierungen werden dann besonders deutlich.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Ein Beispiel für die Entwicklung solch eines Zukunftsszenarios ist die so genannte ‚Zukunftskonferenz‘ nach M. Weißbord¹², deren Ablauf im Folgenden skizziert wird:

Zukunftskonferenz (nach M. Weißbord)

Ziel:

- Entwicklung gemeinsamer Zukunftsbilder, einer Vision
- Schwerpunkt, Ziele und Maßnahmen definieren
- Ist auch in konfliktgeladenen Situationen einsetzbar.

Charakter:

- Das gesamte System lernt und plant zusammen in einem Raum, meist an runden oder rechteckigen gemischten Achter-Tischen.
- stark strukturierter Ablauf
- Der Fokus wird auf die Gemeinsamkeiten, nicht auf die Probleme gelegt.

Musterablauf:

6 Arbeitsschritte

1. **Vergangenheit** Wo kommen wir her? (Zeitstrahl)
2. Untersuchung des **Umfelds**
Welche Entwicklungen, Trends kommen auf uns zu? (Variante mit best/worst case)
3. Betrachtung der **Gegenwart**
Worauf sind wir stolz? Was bedauern wir?
4. Entwicklung der **Vision**
Was wollen wir gemeinsam erreichen?
5. Erarbeitung des **Konsens**
Worin stimmen wir überein? Welche Ziele werden von allen getragen?
6. **Maßnahmenplanung**

eingesetzte Methoden:

- Kleingruppenarbeit in *funktional gemischten Gruppen*
- Zeitstrahl
- Input: Sicht von außen
- Gruppenarbeit: Worauf sind wir stolz? – Was bedauern wir?
- Visionsarbeit: Collagen, Sketches, Geschichten entwickeln
- Anweisungen für Kleingruppen auch schriftlich

Teilnehmerzahl: 30 – 800

Dauer: 3 Tage

Planung:

- Ablauf und Inhalte der Zukunftskonferenz werden von einem Team geplant, das einen Querschnitt der TeilnehmerInnen darstellt.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation
und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Die Trenderarbeitung unter Punkt 2 – ‚Untersuchung des Umfelds‘ – kann noch zusätzlich mit einem *best/worst case* vertieft werden. Dadurch können unterschiedliche Steuerungsoptionen für Ist-Kriterien durchgespielt werden. Als Beispiel ein Ergebnisausschnitt aus einer Szenariodarstellung des *abz.austria*, das sich im Rahmen von Modul 3 mit unterschiedlichen Markt- und Vergabeszenarien auseinandersetzt:

Best-case-Szenario

Frauenförderung und GM sind gesellschaftliche Leitwerte und entsprechend dotiert.

Effektivität zählt.

Formelle Strukturen – hohe Transparenz

Zielgruppenmix möglich (mehr NachfragerInnen und AuftraggeberInnen)

Repolitisierung der Öffentlichkeit

Mitgestaltung bei Produkten und Entwicklungen (Expertise ist gefragt), Know-how zählt.

Marktverbreiterung

Qualitätswettbewerb

Expertisenschutz, Zusammenarbeit, Selbstregulation, Souveränität

Klima, das Differenzierung und Engagement zulässt

Diskursfähigkeit (lebbare Alternativen)

Wertschätzung drückt sich auch im Preis aus.

sektorübergreifende Strategien

Gestärktes Selbstbewusstsein der Organisationen des Dritten Sektors führt zu Forderungen an Preis und Bedingungen.

Worst-case-Szenario

Frauenförderung und GM sind keine gesellschaftlichen Leitwerte.

Effizienz zählt.

Informelle Strukturen – Korruption

Einengung der Nachfrage

kein Interesse der Öffentlichkeit an ‚Skandalen‘

nur AuftragnehmerInnen, Qualitätsdumping, Innovation unnötig

abgeschottete Marktsegmente

Dumping-Spirale

Know-how-Transparenz bei Kooperationen – ansonsten: Jede/r gegen jede/n.

keine Haltung, nur Differenzierung – und umgekehrt

Opportunismus (der leidende Dritte Sektor)

geringe Dotierung für hochqualitative Arbeit

Abschottung des Sektors gegenüber außen

Mangelndes Selbstbewusstsein führt zum Hinnehmen von fremdbestimmten Preisen und Bedingungen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Davon wiederum abgeleitet ließ sich dann eine Zielplanung für die nächsten Schritte durchführen, ohne in diesem Rahmen auf die einzelnen Unterziele einzugehen:

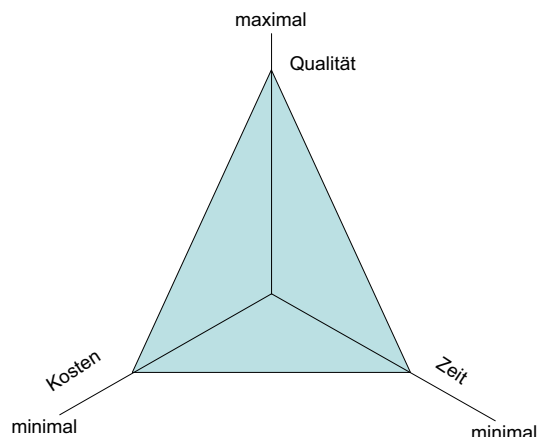
1. Modelle des Qualitätsmanagements
2. Analyse des Qualitätsmanagements
3. Wissensmanagement
4. Vergaberichtlinien
5. Ethische Leitwerte
6. Strukturanalyse der Organisation
7. *Gender Mainstreaming*
8. Szenarientwicklung
9. Strategische Geschäftsfelder: Meetings – Feinabstimmung Themen
10. Themen-Ranking
11. Kernprozessanalyse
12. Forschungsdesign
13. Qualitative, quantitative Erhebungen
14. Definition Pilotprojekte
15. Durchführung Pilotprojekte

Das Zielsystem – Funktionen und Struktur von ‚Zielen‘

Wie das obige Beispiel zeigt, sind Leitbilder, und überhaupt Ziele einer Organisation, in der Regel vielschichtig und komplex – und häufig gar nicht so konkret formulierbar. Es ist daher sinnvoll, sie zu fixieren und zu unterteilen. Um die einzelnen Teilziele aufeinander abzustimmen, ist es ratsam, ein **strukturiertes Zielsystem** zu erstellen. Die prinzipielle Struktur eines solchen Zielsystems ist in der Regel für jede Organisation ähnlich.

An der Spitze dieses Zielsystems steht der **Existenzgrund** einer Organisation. Der Existenzgrund ergibt sich aus den Erwartungen der InteressenspartnerInnen und definiert den Sinn der Organisation, meist **festgehalten in Leitbildern**. Die Qualitätspolitik leitet sich dann von diesen Grundsätzen ab. Daraus lassen sich wiederum drei verschiedene Ebenen von Zielen ableiten: **Strategische Ziele** mit einem Planungshorizont von mehr als fünf Jahren, **taktische Ziele** mit einem Planungshorizont von etwa drei bis fünf Jahren und schließlich **operative Ziele** mit einem Planungshorizont von ein bis zwei Jahren. Während sich **strategische Ziele** auf die **gesamte Organisation** beziehen, konzentrierten sich **taktische Ziele** auf **einzelne Geschäftsbereiche**; **operative Ziele** **fokussieren direkt auf die Handlungspläne der bezahlten MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen**.

Zusätzlich werden auf jeder dieser drei Ebenen nochmals drei Zielarten unterschieden: **Qualitätsziele, Kostenziele und Zeitziele**. In diesem Zusammenhang wird häufig vom **‚Magischen Dreieck‘** gesprochen, das sich zwischen diesen drei Richtungen aufspannt. Kosten und Zeit sollen nämlich minimiert, die Qualität dagegen maximiert werden; d.h. je größer die Fläche des Dreiecks, desto besser ist die Abstimmung zwischen den drei Zielarten (siehe (Bild rechts):



[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Schließlich kommt noch die dritte Dimension des Zielsystems hinzu: nämlich jene Ziele, die sich aus dem jeweils von der Organisation bevorzugten QM-Modell ergeben. In unserem Fall die **Konzeptziele** aus der Konzeptqualität, die **Strukturziele** aus der Strukturqualität, die **Prozessziele** aus der Prozessqualität und schließlich die **Ergebnisziele** aus der Ergebnisqualität (siehe oben, Kapitel ‚Das im Handbuch zugrunde gelegte Qualitätsmodell‘).

Zur Frage der Messbarkeit

Damit die Gesamtsteuerung des Qualitätsmanagements gelingen kann, sind die Mitglieder einer Organisation, und natürlich speziell die Qualitätsverantwortlichen im engeren Sinne, auf Rückmeldungen zum Status quo der Arbeits- und Qualitätsprozesse angewiesen. **Kennzahlen** als quantitativer Ausdruck insbesondere für wichtige Qualitätskriterien orientieren die handelnden Personen, **ob sie in Bezug auf ihr Zielsystem** in dem einen oder anderen Bereich ‚nachbessern‘ müssen oder ob ohnehin alles ‚im grünen Bereich‘ liegt. Das heißt: Voraussetzung für die Bewertung der momentanen Qualitätssituation in einem Unternehmen sind entsprechende Indikatoren und Kennzahlen, die eine verlässliche Aussage über die Wirksamkeit des QM-Systems erlauben. Kennzahlen werden aus dem jeweils bevorzugten Qualitätsmodell abgeleitet. In diesem Handbuch für Drittsektororganisationen sind es die im Kapitel ‚Das im Handbuch zugrunde gelegte Qualitätsmodell‘ genannten Zuordnungen in Bezug auf **Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität**.

Nur: Wie kommt frau/man zu quantitativen Größen, die darüber tatsächlich Aufschluss geben können? Während qualitative Aussagen das Warum einer Problemsituation aufklären und z.B. über Interviews ermittelt werden können, beschreiben quantitative Daten eher Momente, aus denen abgelesen werden soll, welchen Zielerreichungsgrad eine Organisation z.B. in Bezug auf ihr QM-Zielsystem erreicht hat. Als Leser/in bemerken Sie wahrscheinlich die vorsichtige Ausdrucksweise: Denn Erhebungen selbst geben genau genommen nur Gegenwartsmomente wider – die ‚Extrapolation‘, also die prognostische Einschätzung in die zumindest mittelfristige Zukunft hinein, ist trotz allem immer eine sehr gewagte Unterstellung, dass es so oder so wohl werden wird.

Grundsätzlich ist die **soziale Wirklichkeit**, mit der wir es auch bei unseren Bemühungen zu tun haben, quantitativen Aufschluss über den derzeitigen Stand des Qualitätsmanagements zu bekommen, eine sehr vielschichtige, d.h. heterogene. In unserer Alltagspraxis des QM sind wir auf klar nachweisbare Spuren, also **Indikatoren** angewiesen, um diese Wirklichkeit dann auch zahlenmäßig und für alle Personen nachvollziehbar erfassen zu können. Kennzahlen dagegen sind quantitative Größen, die vorher von den Mitgliedern definiert wurden, damit gewisse Standards nicht unterschritten oder überschritten werden. Die Werte innerhalb dieser ‚Toleranzgrenzen‘ sollen eine ausreichend gute Qualität gewährleisten.

In den Wissenschaften gibt es unterschiedliche **empirische Methoden** (Wie will ich zu Erkenntnis kommen?), Wirklichkeit erkennbar zu machen – je nach **Erkenntnisinteresse** (**Was** will ich wissen?) und **Erkenntnisgegenstand** (Produkte menschlicher Tätigkeit, Verhalten etc.). Zuordnungsmodelle gibt es viele – im Folgenden eine Möglichkeit dazu:

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

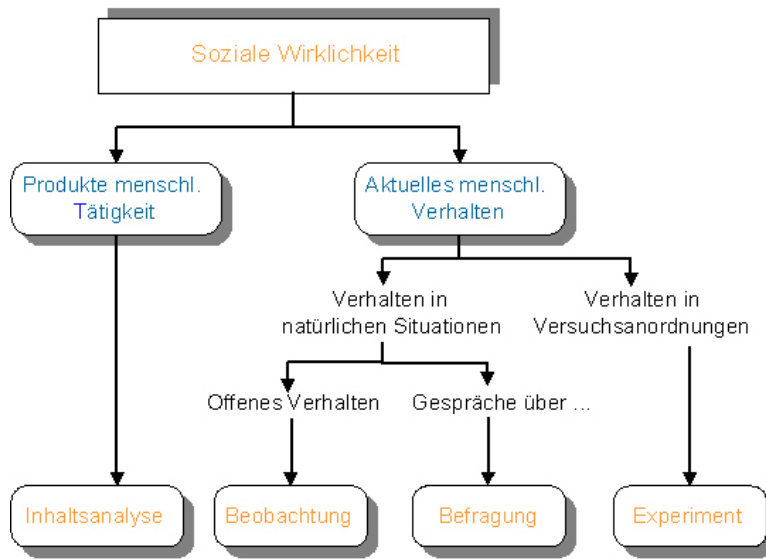
[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

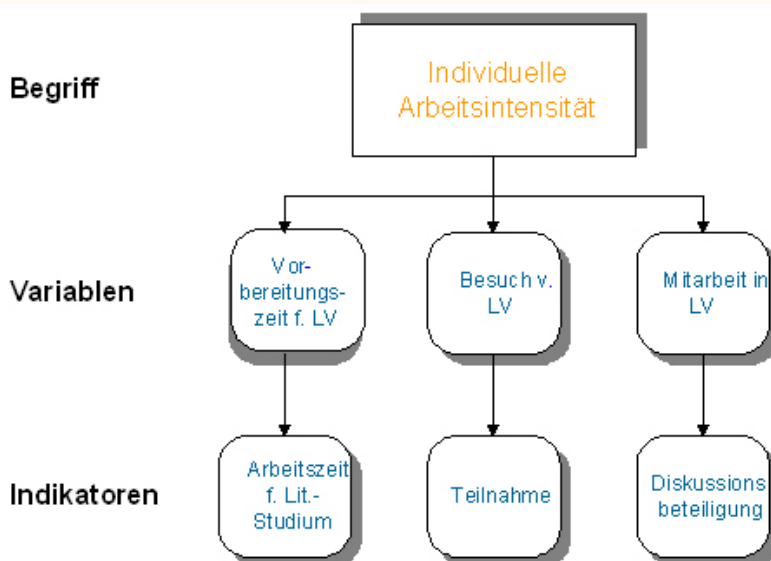
[Impressum](#)



Quelle: Atteslander (1991) S. 81

In unserem Zusammenhang werden Daten zum Qualitätsmanagement meist über Befragungen, Interviews, Beobachtungen oder über inhaltliche Analysen an Produkten erhoben.

Die eigentliche Herausforderung bei der Messung besteht darin, für abstrakte Begriffe jene operativen **Indikatoren** zu finden, mit deren Hilfe **Veränderungen am Gegenstand**, am Verhalten, beobachtbar werden. So hat etwa eine Bildungseinrichtung des Dritten Sektors versucht, die Bildungsanstrengungen von älteren Erwachsenen durch den – für manche mehr, für andere weniger – fraglichen Begriff der ‚individuellen Arbeitsintensität‘ zu messen. Aus dem unteren Beispiel geht hervor, dass sie den für sie wichtigen Begriff der ‚individuellen Arbeitsintensität‘ zunächst in unterschiedliche ‚**Variablen**‘, also Eigenschaftsdimensionen, aufschlüsselte, um diese dann nochmals konkreter mit Hilfe von Indikatoren in quantifizierbare und somit ‚abzählbare‘ Einheiten fassen zu können (Anm. d. Verf.: LV steht für Lehrveranstaltung, Lit. für Literatur):

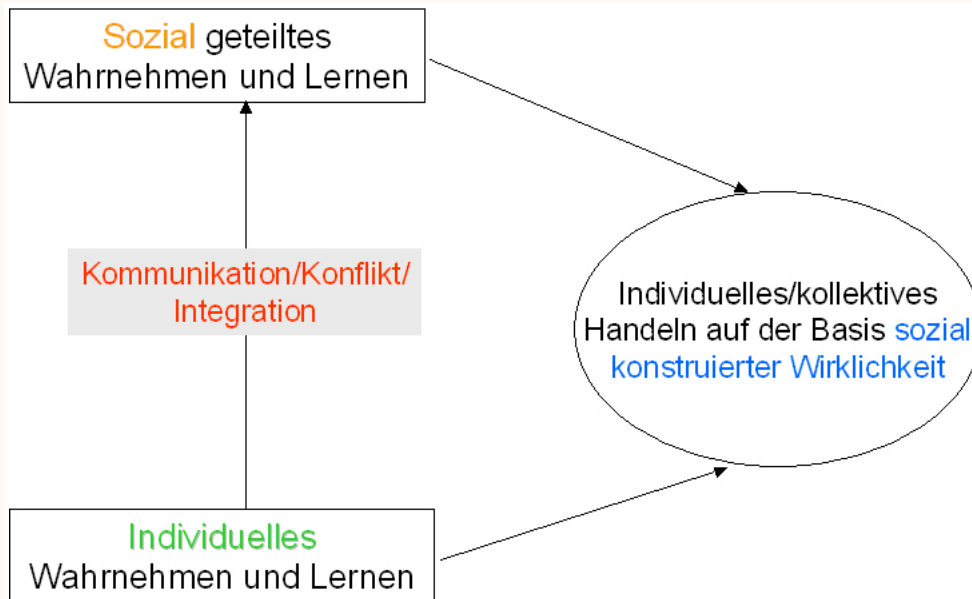


Quelle: Atteslander (1991) S. 81

- Vorwort
- Einleitung
- Gender Mainstreaming
- Finanzielle Situation und Strategien
- Corporate Social Responsibility
- Arbeits- und Sozialrecht
- Qualitätsentwicklung**
- Kurzfassung
- Grundlagen
- Umsetzung**
- Endnoten
- Literaturhinweise
- Human Resources Management
- Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor
- Glossar
- Abkürzungsverzeichnis
- Die Entwicklungspartnerschaft
- Impressum

Dieser Vorgang der ‚Operationalisierung‘ macht nun verständlich, wie mühsam das Nachdenken über **geeignete Qualitätsbegriffe, Variablen und Indikatoren** sein muss, um halbwegs aussagekräftige Kennzahlen mit ihren vorher definierten Toleranzgrenzen zu erhalten. Gleichzeitig wird jedem/r Leser/in deutlich, dass die Qualität einer ‚individuellen Arbeitsintensität‘ trotz allem nicht in ihrer ganzen Tiefe ermittelt werden kann – schon gar nicht die Gründe und Regelbeziehungen, die zu so etwas wie ‚individueller Arbeitsintensität‘ führen können. Qualitatives Nachfragen etwa in Form von Gesprächen kann daher nicht durch, sagen wir mal, Fragebögen allein ersetzt werden. Aber auch das begriffliche Konstrukt ‚individuelle Arbeitsintensität‘ muss in keiner Weise ‚qualitätsvolle Bildungsanstrengungen älterer Erwachsener‘ erfassen – es wird daran nur deutlich, wie etwa die Suche nach Qualitätsbegriffen wiederum von der Konzeptqualität, sprich Leitbilddefinition (Was bedeutet für uns qualitätsvolle Erwachsenenbildung für ältere Frauen und Männer?), der jeweiligen Organisation und deren ‚Konstrukten‘ abhängig ist.

Die **Deutung der Ergebnisse** ist keine ‚objektive‘ im Sinne einer absolut erkannten Wirklichkeit – auch sie unterliegt letztendlich den subjektiven Bedürfnissen und Interessen der an einer Ergebnisinterpretation Beteiligten. Oftmals wird heute von ‚**sozialen Konstruktionen**‘ gesprochen, um zu verdeutlichen, dass die ‚Herstellung‘, ‚Wahrnehmung‘, ‚Deutung‘ und ‚Handlung‘ von und in der Wirklichkeit mit den persönlichen und sozialen Interessen der AkteurInnen korrespondiert:



Quelle: Götz (1999) S. 72

Das bedeutet unterm Strich: Auch Interpretationen noch so ‚eindeutig‘ gemessener Resultate sind Verhandlungssache, sprich: mehr oder weniger konflikthafte Auseinandersetzungen über mehr oder weniger bewusste Interessensperspektiven.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Phase 3: Konkrete Ziele definieren (aufzubereiten mit GM-Kategorienraster *sex/gender/doing gender*)

Erwartungen der AdressatInnen bzw. StakeholderInnen (KlientInnen, Fördergeber, Zuschussgeber, Träger, andere Einrichtungen etc.)

In dieser Phase gilt es, die bedarfs- und adressatInnenorientierten **Qualitätsziele** zu konkretisieren und festzulegen. In einem ersten Schritt wird analysiert, inwieweit die eigenen Ziele mit jenen der AdressatInnen (KlientInnen, Fördergeber, Träger etc.) übereinstimmen. Dazu muss die AdressatInnenperspektive in angemessener Weise erhoben werden. Hier kann auf vielfach bewährte Verfahren zurückgegriffen werden (Interview, Beobachtung, Gruppengespräch, Fragebogen).

Im Folgenden ein **Beispiel zu konkreten Umsetzungszielen** des Handlungsforschungsprojekts (oder auch *Action-research-* bzw. Praxisforschungsprojekts) in Modul 3 zum Thema Qualitätsmanagement im abz.austria. Die Erstellung und Gewichtung der Ziele erfolgte **bei systematischer Beachtung externer StakeholderInnen** (im Besonderen von Fördergebern):

Mögliche Handlungsforschungsfelder für Qualitätsmanagement mit Vorschlag einer Prioritätenliste:

Mögliche Handlungsfelder für Qualitätsmanagement mit Vorschlag einer Prioritätenliste:

3. Analyse der erwartbaren **Kompetenzverschiebungen**
 - Ist-Situation und Abgleich mit den neuen Vergaberichtlinien/-politik bzw. mit dem unter Punkt 2 definierten Qualitätsbegriff (Paradigmenwechsel zum Markt)
 - Erstellung eines Portfolio der internen und externen WissensträgerInnen (Wissensmanagement nach Wichtigkeit und Dringlichkeit)
 - künftige Qualitätsentwicklungskonzeption, abgestimmt mit Personal- und Organisationsentwicklung
 - Mögliches Methodenrepertoire
 - Erstellung des Portfolio mittels Wissenslandkarten in Verbindung mit IKT
 - Qualitative Einzel- und Gruppeninterviews mit internen und externen ExpertInnen
 - Befragung des ext./int. Kunden-/Klientensystems (auch Verschiebungen hin zu Ministerien)
4. Analyse und Evaluation der **Organisationsstruktur unter liberalisierten Marktbedingungen i.S.e. Nachhaltigkeitsstrategie**
 - Entwicklung von Qualitätsstandards im Bereich der Aufbau- und Ablaufprozesse im Abgleich mit den neuen Vergaberichtlinien/-politik und der neuen Akquisituation
 - Synchrone Erarbeitung eines Qualitäts- und Organisationshandbuchs mit Schwerpunkten in den Bereichen Leistungs- (z.B. leadership)/Stellen- und Funktionsbeschreibungen (Managementmethoden)/Anreiz- und Entgeltsysteme/Ressourcenplanung (z.B. Overhead-Kosten)/ev. Ernennung einer Qualitätsbeauftragten
 - Mögliches Methodenrepertoire
 - Analyse der Arbeitsprozesse „vor Ort“; teilnehmende Beobachtung; Checklist-Erstellungen
 - Befragung von ausgesuchten Stakeholdern

Quelle: Arbeitsunterlage als Foliensatz von abz.wien, Essl KEG und SFS vom 11.03.2003, Modul 3, Equal-Projekt: „Der Dritte Sektor in Wien.“

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Kurzfassung

Grundlagen

Umsetzung

Endnoten

Literaturhinweise

Human Resources Management

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

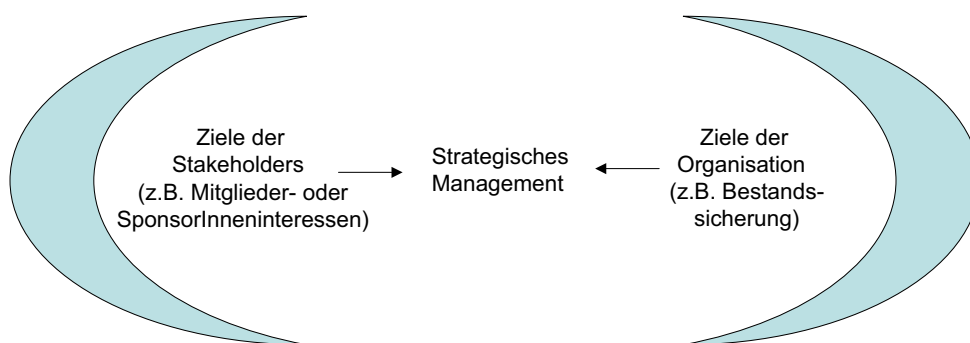
Impressum

Mögliche Handlungsfelder für Qualitätsmanagement mit Vorschlag einer Prioritätenliste:

3. Analyse der erwartbaren **Kompetenzverschiebungen**
 - Ist-Situation und Abgleich mit den neuen Vergaberichtlinien/-politik bzw. mit dem unter Punkt 2 definierten Qualitätsbegriff (Paradigmenwechsel zum Markt)
 - Erstellung eines Portfolio der internen und externen Wissensträgerinnen (Wissensmanagement nach Wichtigkeit und Dringlichkeit)
 - künftige Qualitätsentwicklungskonzeption, abgestimmt mit Personal- und Organisationsentwicklung
 - Mögliches Methodenrepertoire
 - Erstellung des Portfolio mittels Wissenslandkarten in Verbindung mit IKT
 - Qualitative Einzel- und Gruppeninterviews mit internen und externen Expertinnen
 - Befragung des ext./int. Kunden-/Klientensystems (auch Verschiebungen hin zu Ministerien)
4. Analyse und Evaluation der **Organisationsstruktur unter liberalisierten Marktbedingungen i.S.e. Nachhaltigkeitsstrategie**
 - Entwicklung von Qualitätsstandards im Bereich der Aufbau- und Ablaufprozesse im Abgleich mit den neuen Vergaberichtlinien/-politik und der neuen Akquisiesituation
 - Synchrone Erarbeitung eines Qualitäts- und Organisationshandbuchs mit Schwerpunkten in den Bereichen Leistungs- (z.B. leadership)/Stellen- und Funktionsbeschreibungen (Managementmethoden)/Anreiz- und Entgeltsysteme/Ressourcenplanung (z.B. Overhead-Kosten)/ev. Ernennung einer Qualitätsbeauftragten
 - Mögliches Methodenrepertoire
 - Analyse der Arbeitsprozesse „vor Ort“; teilnehmende Beobachtung; Checklist-Erstellungen
 - Befragung von ausgesuchten Stakeholdern

Quelle: Arbeitsunterlage als Foliensatz von abz.wien, Essl KEG und SFS vom 11.03.2003, Modul 3, Equal-Projekt: „Der Dritte Sektor in Wien.“

An jede Organisation nicht nur des Dritten, sondern auch des Ersten und Zweiten Sektors werden oft sehr unterschiedliche Erwartungen gerichtet. Externe Ansprüche können sich hierbei mit den internen Zielen einer Drittsektororganisation manchmal bis ins Extreme überkreuzen. Die Strategieausrichtung hat diesen unterschiedlichen Bündeln an Erwartungen zu begegnen. Das folgende Schaubild des Österreichischen Controller-Instituts ÖCI zeigt das Spannungsfeld verschiedener Erwartungsdimensionen und die Bedeutung von Strategie in seiner vermittelnden Funktion:



Quelle: Gmür (1999) S. 6

Um ‚voreiligen Gehorsam‘ einerseits, aber auch ‚Schotten-dicht-Mentalität‘ andererseits zu vermeiden oder zumindest diese Probleme ein wenig in Schach zu halten, ist es sehr bedeutsam, eine realistische Vorstellung von der Position der eigenen Organisation gegenüber externen StakeholderInnen zu haben. Denn: Abhängigkeiten dürfen letztendlich nicht zu einem völligen Verzicht auf eigene Identität und Autonomie (-bestrebungen) führen; Unabhängigkeitsphantasien dagegen sind riskant in Hinsicht auf Isolation, ja bis hin zu finanziellen Ressourcenbeschneidungen etwa durch Fördergeber. Der folgende Leitfaden zur Beurteilung von StakeholderInnen verhilft zu einer nüchternen Beurteilung der eigenen Positionierung auf der Basis des Spannungsbogens Abhängigkeit – Einflussnahme:

- Vorwort
- Einleitung
- Gender Mainstreaming
- Finanzielle Situation und Strategien
- Corporate Social Responsibility
- Arbeits- und Sozialrecht
- Qualitätsentwicklung**
- Kurzfassung
- Grundlagen
- Umsetzung**
- Endnoten
- Literaturhinweise

- Human Resources Management
- Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor
- Glossar
- Abkürzungsverzeichnis
- Die Entwicklungspartnerschaft
- Impressum

Angelehnt an Leitfaden zur Beurteilung von StakeholderInnen¹³

Beurteilungskriterien für StakeholderInnen

Passiver Abhängigkeitsgrad	Inwieweit ist die Drittsektororganisation von einem/r Stakeholder/in abhängig, inwieweit kann sie sich dem/r Stakeholder/in durch Substitution entziehen?
Passiver Beeinflussungsgrad	Maß der Fähigkeit der StakeholderInnen, zur Durchsetzung ihrer Ansprüche direkten oder nachhaltigen Einfluss auf die Organisation auszuüben. Die Drittsektororganisation muss versuchen, den Einflussgrad zu reduzieren.
Aktiver Abhängigkeitsgrad	Inwieweit sind die StakeholderInnen von uns abhängig?
Aktiver Beeinflussungsgrad	Inwieweit können wir als Drittsektorgorganisation die StakeholderInnen beeinflussen?
Widerstands-/Kooperationspotenzial	Inwieweit ist von Seiten der StakeholderInnen generell mit Widerstand bzw. mit Kooperation bei Entscheidungen des Vereins zu rechnen?
Fähigkeit zur Meinungsäußerung	Inwieweit kann der/die Stakeholder/in seine/ihre Meinung, seine/ihre Bedürfnisse der Organisation vermitteln?
StakeholderInnen-Mission	Je direkter der/die Stakeholder/in mit der Mission zu tun hat, desto höher muss die Bewertung dieses Kriteriums sein.
Betreuungsintensität	Wie stark werden die zeitlichen Ressourcen des Vereins durch den/die einzelne/n Stakeholder/in beansprucht?
Enge der Beziehung	von ‚rein allgemeines Interesse‘ bis ‚starke Beeinflussung der Interessen des Stakeholders/der Stakeholderin‘ oder ‚starker Einfluss durch den/die Stakeholder/in‘
Höhe der eingesetzten Ressourcen	Ähnlich wie Betreuungsintensität, nur monetär ausgedrückt
Grundsätzliche Einstellung zur Organisation	Ist der/die Stakeholder uns gegenüber positiv, neutral oder negativ gesinnt?

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Guba und Lincoln (1989)¹⁴ empfehlen folgende Verfahrensphasen einer Überprüfung bzw. Evaluation aktueller StakeholderInnen:

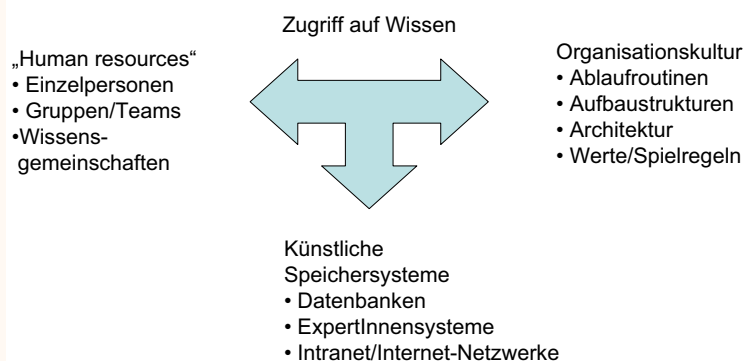
- ⇒ **Identifizierung** der StakeholderInnen
- ⇒ **Ansprüche, Bedenken und Problemthemen** der verschiedenen StakeholderInnen werden eingeführt. Andere Gruppen werden aufgefordert, zu kommentieren, zuzustimmen oder abzulehnen.
- ⇒ Für dabei ungelöst bleibende Fragen erfolgt sodann eine **Informationssammlung** mit adäquaten Methoden.
- ⇒ Auf der Basis dieser Zusatzinformation wird ein **Aushandlungsprozess** über die Themen, zu denen es noch keine Einigung gibt, moderiert, der darauf zielt, einen Konsens zu erreichen und zu einer gemeinsamen Empfehlung für die Weiterentwicklung zu kommen.

Beschreibungen der angebotenen Dienstleistungen und Produkte

Daraus entwickelt sich die konkrete Überprüfung, welche Ziele derzeit wie umgesetzt werden, um daraus

- zu einer klaren und transparenten Beschreibung der angebotenen **Dienstleistungen und Produkte** zu kommen.
- Dabei gilt es insbesondere, sich zu fragen, welche **Erwartungen** die AdressatInnen haben, wo sie eher unzufrieden waren/sind und folglich Verbesserungen anzu streben sind und wo es zwischen den verschiedenen AdressatInnen (KlientInnen, Zuschussgeber, Träger, andere Einrichtungen etc.) unterschiedliche Erwartungen und damit Widersprüche gibt.
- Ziel ist es auch hier, zu überprüfbaren **Handlungsleitlinien** zu kommen und eine kollektive Verpflichtung zur Realisierung und Überprüfung dieser Standards zu schaffen.

Exemplarisch sei hier der Dauerbrenner ‚Zugriff auf Informations- und Wissensleistungen‘ des abz.austria als Drittsektororganisation veranschaulicht. Bedarfe oder vielmehr ‚Begehrlichkeiten‘ nach Informationen bzw. Wissensleistungen kommen aus unterschiedlichen Ecken der *human resources* einer Organisation – entweder intern aus eigenen Teams oder von einzelnen MitarbeiterInnen, oder eben auch extern von unterschiedlichen Interessensgruppen wie KlientInnen, Fördergebern, politischen Einflussgrößen. Diese Bedarfe ‚brechen‘ sich an der jeweils unterschiedlichen konkreten Organisationskultur, entstanden aus bestimmten Aufbaustrukturen oder Ablaufroutinen, die wiederum über bestimmte Informationen auf der Basis von Speichersystemen z.B. künstlicher Art wie Datenbanken u.ä. verfügen. Damit es hier nicht zu Widersprüchen oder unfreundlichen Vorenthaltungen kommt oder allzu schnell mit Wissens- und Informationsleistungen gedient wird, bedarf es wohl überlegter Zugriffsrechte, um bedarfsorientierte Dienste anbieten zu können. Diese müssen in Bezug auf die jeweils unterschiedlichen AdressatInnen klar definiert sein und dementsprechend gut kommuniziert werden (siehe Skizze):



Quelle: Güldenber
(1998) S. 267

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Übergreifendes Ergebnis ist hier eine Präzisierung der Aufgaben und Verantwortungsbereiche. In dieser Phase spielen übrigens auch Kostenüberlegungen eine gewisse Rolle, gilt es doch, eine Überprüfung und Optimierung der Kosten ohne Vernachlässigung der angestrebten Qualität zu erreichen.

Target Costing

Im Gegensatz zu den traditionellen Kostenrechnungsmodellen, bei denen sich der Preis einer wie auch immer gearteten Ware durch die Kosten ihrer Herstellung errechnet, bestimmt beim **Target Costing der am Markt erzielbare Preis die erlaubten Kosten des Produkts bzw. der Dienstleistung.**

Erkenntnisleitend bei der Ermittlung der *target costs* oder auch Zielkosten ist die Frage: **Was darf das Produkt bzw. die Dienstleistung kosten?** Antwort gibt meist eine ausführliche Marktuntersuchung, die die Forderungen der KlientInnen, im Weiteren der StakeholderInnen, bezüglich des Preises (*target price*) ermittelt.

Aus der **Differenz von *target price* und angestrebter Kostendeckung (*target profit*)** der Organisation ergeben sich die ‚zulässigen‘ Kosten (*allowable costs*). Diese berücksichtigen aber, da ‚rückwärts‘ durch den *target price* ermittelt, nicht die technik- und prozessbedingten Möglichkeiten der Organisation. Auf Basis bestehender Prozesse werden deshalb die ‚machbaren‘ Kosten, die sogenannten *drifting costs*, prognostiziert. Die Differenz (*target gap*) dieser beiden Größen zeigt den Kostenreduktionsbedarf (*bug*). Aufgabe des Managements ist es nun, die Zielkosten als Zwischenschritt auf dem Weg von den *drifting costs* zu den *allowable costs* festzulegen.

Die Relevanz des *Target Costing* für das Qualitätsmanagement ergibt sich aus der konsequenten Orientierung am Markt. Ein marktfähiger *target price* entspricht der Erfüllung einer zentralen KlientInnen- bzw. StakeholderInnen-Forderung im Sinne des Qualitätsmanagements: einem adäquaten Preis des Produkts bzw. der Dienstleistung. Die Ausrichtung an den KlientInnen- bzw. StakeholderInnen-Forderungen hinsichtlich des Preises geschieht hierbei unter Beachtung der anzustrebenden Kosten und Produkt- bzw. Dienstleistungseigenschaften.

Doch wie entsteht im Dritten Sektor ‚Preis‘ – noch dazu bei zunehmender Vergabeorientierung? Und: Wie verhält es sich mit AdressatInnen, i.e.S. bei KlientInnen, die finanziell oft sehr bedürftig sind, deren Bedarf nach hochqualitativer Betreuung jedoch berechtigterweise sehr hoch liegen kann? Das Risiko bei *Target Costing* liegt gerade im Bereich Vergabemarkt darin, dass jede Quasi-Monopolstellung z.B. eines bestimmten Fördergebers zu unhaltbar niedrigen Preisforderungen für Drittsektororganisationen führt. Nach dem Motto: Bitte hohe Qualität bei niedrigen Preisen! Letztendlich – wie übrigens in allen Märkten – hat Preisentwicklung immer auch im engeren Sinne mit Verhandlung, sprich mit **Preispolitik** zu tun. Ist die jeweilige Drittsektororganisation keine mächtige, einflussreiche Einrichtung, ist kluges und insbesondere solidarisches Marktaufreten existenziell – nicht zuletzt ist dieser Punkt **Anlass für ‚Netzwerken‘.**

Entwicklung von Handlungsleitlinien und gemeinsames commitment zu Realisierung und Überprüfung

Im Weiteren werden, das Leitbild und das Arbeitskonzept konkretisierend, jeweils **Handlungsleitlinien** erarbeitet. Diese Handlungsleitlinien sind eben gerade keine ‚Standards‘, die Handeln vorschreiben, sondern **Orientierungshilfen**, die angeben, in welche Richtung die bezahlten MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen die Qualität gewisser Handlungen entwickeln möchten bzw. in welcher Weise sie deren Ausführung anstreben. Es besteht also eine **soziale Verbindlichkeit**. In der Handlungsleitlinie wird deshalb zuerst für jede qualitätsrelevante Handlungssituation beschrieben, was diese

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

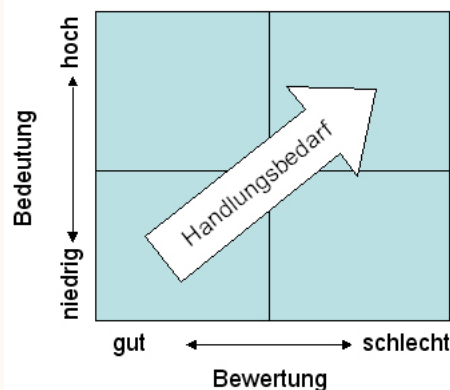
Handlungssituation ‚für uns‘ – leitbildgemäß – bedeutet, d.h. welchen **Sinn** ‚wir‘ mit dieser Handlung eigentlich verbinden. Dann wird herausgearbeitet, wie man/frau dieser Bedeutung gerecht werden kann, d.h. wie man/frau sie im konkreten Handeln praktisch verwirklichen kann. Dabei kann es sich **teils um verbindliche Festlegungen, teils um Empfehlungen und Anregungen** handeln, die bezahlte MitarbeiterInnen und Ehrenamtliche situationsangemessen selbstständig umsetzen oder variieren können; vor allem wird deutlich, welche Vorgehensweisen, die ‚für uns‘ zu einer bestimmten Handlung möglicherweise automatisch gehören, nicht leitbildgemäß sind. Am Schluss können Handlungsleitlinien eine Liste von Prüffragen mit Beobachtungskriterien enthalten, anhand derer die bezahlten MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen selbst feststellen können, inwieweit die Prinzipien, denen die Handlung folgen soll, eingehalten wurden. **Hier wird die Qualitätssicherung zur Selbstevaluation**, d.h. zur Selbststeuerung bzw. Selbstbewertung. Diese Fragen können auch außenstehenden AdressatInnen vorgelegt werden (Verbindung zu einer möglichen Fremdevaluation, d.h. zur Bewertung z.B. durch externe QualitätsprüferInnen).

Die Handlungsleitlinien sind bewusst als alle bezahlten MitarbeiterInnen und Ehrenamtliche verbindende gemeinsame Leitlinien formuliert, die noch nicht erreicht, wohl **aber grundsätzlich erreichbar** sein müssen. Da in diese Klärungs- und Bewusstwerdungsarbeit alle bezahlten MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen einbezogen werden, bietet sie die Chance, sich gründlich und in Ruhe über das zu verständigen, was man eigentlich gemeinsam will, worauf es einem in der Arbeit ankommt, **und was man auch unter z.B. sich verschlechternden Bedingungen noch anstreben möchte**.

Dabei sollte darauf geachtet werden, dass den Ehrenamtlichen und bezahlten MitarbeiterInnen nicht das Gefühl gegeben wird, sie sollen kontrolliert werden. Im Blickpunkt der Analyse stehen die Maßnahmen und Regelungen des Qualitätsmanagements und nicht das Verhalten oder die Arbeitsweise einzelner Mitglieder der Organisation. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, **die MitarbeiterInnen über die einzelnen Schritte der Einführung zu informieren und ihnen den Sinn dieser Schritte deutlich zu machen**.

Mit Hilfe der Dokumentation des Ist-Zustandes kann festgestellt werden, wie weit die Forderungen an das systematische Qualitätsmanagement erfüllt werden. Aus dem **Erfüllungsgrad der Forderungen** ergeben sich die Stärken und Schwächen des Qualitätsmanagements. Um zu verdeutlichen, wie groß der Handlungsbedarf in Bezug auf einzelne Maßnahmen und Regelungen ist, sollte die Bedeutung der Maßnahmen und Regelungen bei der Quantifizierung berücksichtigt werden.

Bei der Ermittlung des Ist-Zustandes und des Handlungsbedarfs sollten daher **zwei Größen dokumentiert** werden. Zum einen die **Bewertung, inwieweit eine Forderung in der Drittsektororganisation erfüllt** wird, und zum anderen die **Bedeutung, die die Erfüllung dieser Forderung in der Organisation hat**. Aus der Verknüpfung dieser beiden Größen ergibt sich der Handlungsbedarf in Bezug auf eine Forderung. Das heißt: Je schlechter die Erfüllung einer Forderung bewertet wird und je höher die Bedeutung dieser Forderung ist, desto höher ist der **Handlungsbedarf** hinsichtlich dieser Forderung (siehe Skizze):



Quelle: Pfeifer (2001) S. 89

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

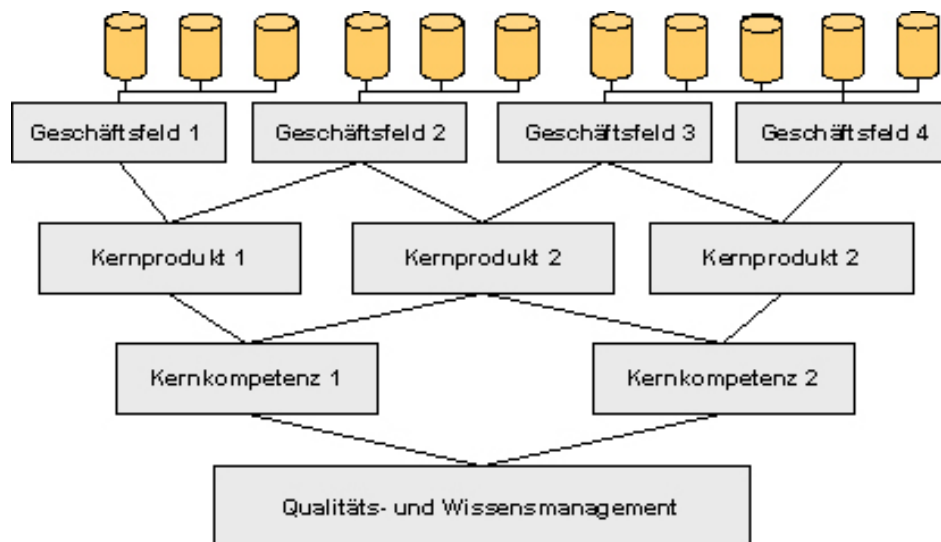
[Impressum](#)

Phase 4: Schlüsselprozesse identifizieren (aufzubereiten mit GM-Kategorienraster sex/gender/doing gender)

Bereits in der dritten Phase ist zu erkennen, dass die Zielerreichung von zahlreichen konkreten Problemen behindert und erschwert wird. In der Terminologie von Qualitätsmanagement geht es bei der Bewältigung dieser Probleme um die Verbesserung von ‚Schlüsselprozessen‘ und ‚Schnittstellen‘. **Schlüsselprozesse** sind dadurch definiert, dass sie

- sich wiederholen (z.B. Anmeldungen, Zuweisungen zu Gruppen und Fachkräften)
- einen wichtigen Beitrag zur Zielerreichung leisten
- eine große Nähe zu externen AdressatInnen aufweisen
- Innovationspotenziale enthalten oder auch
- in hohem Maße fehleranfällig sein können.

Um sich die Identifikation von Schlüsselprozessen zu erleichtern, ist es günstig, kurz einmal innezuhalten und zu fragen, welches denn nun die eigentlichen Produkte oder Dienstleistungen der eigenen Organisation sind. Um diese **Kernprodukte**, die besonders bedeutsam für die Organisation sind, herum gruppieren sich die so genannten Kernprozesse, die wiederum mittels spezifischer **Kernkompetenzen** seitens der Ehrenamtlichen und bezahlten MitarbeiterInnen ausgeführt werden müssen. Sind diese **Kernprozesse** festgehalten bzw. definiert, verfolgt man/frau deren ‚Spuren‘ quer durch die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation der jeweiligen Einrichtung. Diese gilt es nun seitens des Qualitätsmanagements besonders zu betreuen. **Kernprozessanalysen** bergen dann den Mittelpunkt der zu entwickelnden und zu betreuenden Schlüsselprozesse. Damit Kern- und Schlüsselprozesse für jedes Mitglied einsichtig und somit besser handhabbar werden, können Produkt- oder Dienstleistungsgruppen in so genannte **Geschäftsfelder** zusammengefasst und bestimmten Verantwortlichkeiten zugeordnet werden, wie die Organisationsstruktur des abz.austria veranschaulicht:



Quelle: eigene Darstellung

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation
und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

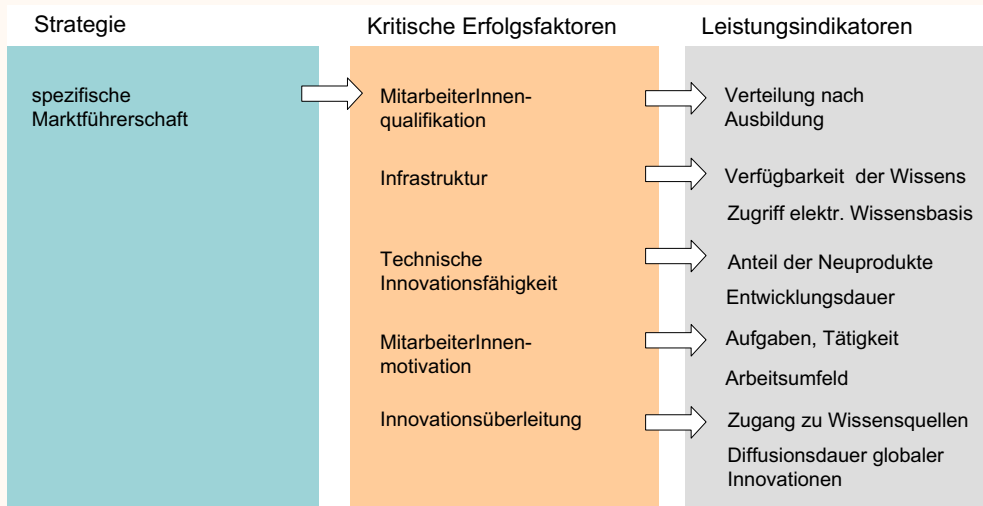
[Impressum](#)

Qualitätsanalyse der Schnittstellen

Sowohl Schlüsselprozesse als auch Schnittstellen sind zentraler Gegenstand der konkreten Verbesserungen in Qualitätsmanagementverfahren. Bei Schlüsselprozessen gilt es, die damit verbundenen Ziele, die Rahmenbedingungen und die Ergebnisse zu analysieren und zu bewerten. Bei Schnittstellen als Bindeglieder aufeinander angewiesener Arbeitsprozesse ist es grundsätzlich wichtig, **funktionale Ketten** zu bilden, um die Anzahl der Schnittstellen, die bei Kooperationsbeziehungen auch wesentliche Entwicklungspotenziale und Synergieeffekte enthalten, zu verbessern, d.h. zu erhöhen. Bei der Systematisierung dieser Analysen geht es in der vierten Phase darum,

- **Fehlermöglichkeiten sowie Schwachstellen** zu identifizieren und
- geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um Probleme effizient und wirkungsvoll zu lösen und die **Handlungsleitlinien** in den Organisationen zu verbessern.

Kritische Erfolgsfaktoren sind hier besonders genau unter die Lupe zu nehmen – also **Faktoren, die die Gesamtqualität und -leistung einer Organisation besonders stark beeinflussen**. Mit passenden Leistungs- oder Qualitätsindikatoren bzw. -kennzahlen belegt, können diese kritischen Größen bei Schiefen sehr rasch als Schwachstellen ausgemacht werden. Strebt etwa eine Drittsektororganisation strategisch so etwas wie ‚Marktführerschaft‘ in einem bestimmten Segment an, so ist die Qualifikation ihrer MitarbeiterInnen entscheidend. Der Leistungsindikator ‚Verteilung nach Ausbildung‘ lässt dann nicht nur weitere Bildungsbedarfe, sondern auch die hierarchische Verteilung z.B. nach dem biologischen Geschlecht – sex – erkennen. Handlungsleitlinien können dann dementsprechend ausformuliert werden und in entsprechende Personalentwicklungskonzepte einfließen:



Quelle: eigene Darstellung

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Das **Ergebnis einer Kernprozess- und Schnittstellenanalyse** können hypothetisch vorge-tragene **Schlussfolgerungen** sein, wie Auszüge aus den Hypothesen, die in Modul 3 mit dem abz.austria entwickelt wurden, veranschaulichen:

1. Hypothesen zu ‚Explizites/implizites Wissen‘:

- a. Das abz.austria hat organisations- und marktspezifische Kernkompetenzen, einige davon unterscheiden das abz.austria von den MitbewerberInnen und machen es so unverwechselbar.
- b. Diese Kernkompetenzen sind derzeit mehr im Personen- als im Strukturwissen der Organisation gebunden.
- c. Das durch externen Wettbewerbsdruck intensivierte Projektmanagement im abz.austria erfordert zukünftig eine höhere Personenfluktuation im Betrieb und aus dem Betrieb hinaus – somit wird geringes Strukturwissen aufgebaut; perso-nengebundenes implizites Wissen der Projektmitarbeiterinnen wird daher in den offenen Markt ‚mitgenommen‘.

2. Hypothesen zu ‚Qualität der Dienstleistungen‘:

- d. Das Aufrechterhalten von Dienstleistungen in der vom abz.austria gewünschten Qualität, die beide Dimensionen (Effizienz und Effektivität) erfüllt, kann nur in der politischen Auseinandersetzung mit AuftraggeberInnen, politischen Netzwerken und eigener Struktur möglich sein.

Phase 5: Schnittstellen verbessern (aufzubereiten mit GM-Kategorienraster *sex/gender/doing gender*)

Schnittstellen sind die Orte von Kommunikation und Beziehungsgestaltung. Sie sind erfahrungsgemäß in besonderem Maße fehleranfällig, weil dort oft

- Informationen nicht richtig und nicht schnell genug übermittelt werden
- auf der Beziehungsebene Machtprobleme auftreten
- vorhandenes Wissen verloren geht
- Absprachen nicht (genau) genug erfolgen.

Das folgende Beispiel aus einem Praxisprojekt ist ein Auszug aus einem **Katalog von Verbesserungsvorschlägen**, nachdem eine Schwachstellenanalyse durchgeführt wurde:

- Mehr Augenmerk auf Berichtswesen und Dokumentation legen.
- Coaching zum Projektstart; im Weiteren Produktentwicklungscoaching
- Freie Zeiteinteilung – wichtig für kreatives Arbeiten.
- Erfahrungen als Leiterin anderen zugänglich machen, und zwar in Form von Fallstudien und weniger mittels theoretische Abhandlungen – z.B. bei Übernahme einer Leitung aus Mitarbeiterinnenposition heraus
- Strukturen, die die Organisation zur Verfügung stellen könnte: Datenbanken, die schon eine gewisse Vorstruktur aufweisen; ein Handbuch zu den wichtigsten Leitungsproblemen
- Wissensmanagement: Konzeptentwicklung, Verbesserung Intranet, Adaption der Zugriffsrechte, Mentorinnenprogramm als Wissenstransfer integrieren
- *Bottom-up*: Untere Hierarchieebene mehr in Antragsstellungen einbeziehen; Gestaltungsspielraum einräumen.
- Erfahrungsforen für Leiterinnen in Form von Meetings etc.
- Intuitives Wissen als Kernkompetenz fördern

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation
und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Leitgedanke bei der Einrichtung von Qualitätszirkeln

Als **Arbeitsgruppenorganisation bei der Analyse und Verbesserung von Schlüsselprozessen und Schnittstellen** haben sich so genannte **Qualitätszirkel** bewährt. Leitgedanke bei der Einrichtung von Qualitätszirkeln ist es:

- Schwierigkeiten dort zu beseitigen, wo sie auftreten
- die von Problemen direkt Betroffenen zu beteiligen, die deren Auswirkungen am deutlichsten beschreiben können
- bei der Erarbeitung von Lösungen diejenigen ExpertInnen mitwirken zu lassen, die über entsprechende Zuständigkeiten und Kompetenzen verfügen

Ziel ist, in einem überschaubaren Rahmen (5 – 7 Sitzungen) lösungsorientiert zu arbeiten. Diese Qualitätszirkel erfordern eine spezifische Moderationskompetenz – sie können auch von externen BeraterInnen moderiert werden.

Wesentliche Grundsätze der Qualitätszirkelarbeit sind: Jeder Qualitätszirkel spricht nur über die Arbeit derjenigen MitarbeiterInnen, die ihm angehören, und es wird immer nur über Arbeitsabläufe und -bedingungen, niemals über die ‚Charaktereigenschaften‘ von Menschen gesprochen!

Die Qualitätszirkel gehen nach einem festen Verfahren vor: Nachdem sie sich auf das zu bearbeitende **Qualitätsthema** geeinigt haben, beginnen sie unter Zurückhaltung jeder Bewertung mit einer **nüchternen Beschreibung des Ist-Zustands**. Erst im nächsten Schritt wird dieser existierende Zustand **beurteilt**, und zwar zum einen im Licht der Handlungsleitlinie, zum anderen **aber auch aus der Sicht etwa der Betreuten, ihrer Angehörigen, evtl. der Behörden usw.** An dieser Stelle kommt der **AdressatInnenwunsch** zum Tragen, der mit den Ideen und Zielen der Organisation in **Gesprächen vereinbart** werden muss. Im dritten Schritt werden aufgrund festgestellter Abweichungen **Verbesserungsvorschläge** in Gestalt von **Annäherungsschritten** an die Handlungsleitlinie entwickelt und gemeinsam für alle verbindlich **vereinbart**. Dabei wird keine Norm definiert, sondern man/frau einigt sich auf einen ‚Korridor‘ von sinngemäßen Verbesserungen, der jedem/r Mitarbeiter/in Freiraum lässt für ein wahrnehmungsgelitetes und situationsangemessenes Handeln. Wirtschaftlichkeit kann ebenfalls als Qualitätskriterium aufgenommen werden, was dann meist zu wesentlich sachgemäßerem und vor allem qualitätsunschädlicherem Sparmaßnahmen als viele Bemühungen der Leitung. Da im Prinzip jede Handlungssituation diesem Verfahren unterzogen wird und da jede neue Handlungsvereinbarung nach einiger Zeit wieder neu dem gesamten Verfahren unterzogen werden kann, mündet die Qualitätssicherung in einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess** und damit in eine ständige Weiterentwicklung der Arbeitsqualität in Richtung der selbst gesetzten Qualitätsziele. Damit wird eine Einrichtung zugleich **lernfähig**, sich ihren eigentlichen Zielen auch unter veränderten Bedingungen auf immer wieder neuen Wegen anzunähern (‚lernende Organisation‘), und **Qualitätssicherung mündet in Qualitäts- und Personalentwicklung**.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Phase 6: Ergebnisse sichern und weiterentwickeln (aufzubereiten mit GM-Kategorienraster *sex/gender/doing gender*)

Um die Weiterentwicklung von Qualität in der Organisation sichtbar zu machen, ist die **regelmäßige Überprüfung der bisher erreichten Qualitätsmanagement-Ergebnisse** unabdingbar. **Ist-Soll-Vergleiche** können allerdings nur dann vorgenommen werden, wenn **zumindest die zentralen Prozesse von Qualität dokumentiert** vorliegen – ohne sich dabei in aufwendigen und bürokratisierten Detailfestlegungen zu verheddern. Ein **Qualitätshandbuch** leistet hierbei eine gute Hilfe: Darin sind die wesentlichen Dokumente eines Qualitätsentwicklungssystems aufbewahrt (wie in den bisherigen Phasen geschildert) und bei einer gewünschten Überprüfung auch von Außenstehenden relativ rasch nachvollziehbar. Hauptsächlicher Sinn: Ein Qualitätshandbuch **soll** von den Ehrenamtlichen und bezahlten MitarbeiterInnen durchgeblättert, befragt, kritisiert, als Anregung für Weiterentwicklung **genutzt** werden!

Erstellung eines Qualitätshandbuchs und einer Dokumentation des Qualitätsentwicklungssystems

Die Ergebnissicherung erfolgt beim Qualitätsmanagement vor allem über Qualitätshandbücher, die das Qualitätsentwicklungssystem dokumentieren. Diese Qualitätshandbücher können wesentliche Grundlage einer Zertifizierung bilden, die für den Dritten Sektor allerdings nur bedingt zentrales Ziel ist. Eine wichtige Funktion haben sie jedoch intern beim Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung, wo sie helfen, **Ergebnisse zu kontrollieren und zu dokumentieren und Leitbilder, Konzepte, Handlungsempfehlungen bzw. Standards, Zielvereinbarungen, Formen der Einarbeitung, Prozessabläufe und Aufbauorganisation festhalten und für die MitarbeiterInnen zugänglich machen.**

Zur möglichen **Gliederung eines QM-Handbuchs:**

1. Zielsystem

⇒ Beschreibung der Ziele: Was soll erreicht werden? Welche messbaren Ziele gibt es? Wo ergeben sich höchstwahrscheinlich Zielkonflikte?

2. Anwendungsbereich

⇒ Anwendungsbereiche der QM-Elemente wird explizit angegeben.

3. Verantwortlichkeiten

⇒ Beschreibung der Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Pflichten für die im folgenden beschriebenen Tätigkeiten und Aufgaben der QM-Elemente

4. Beschreibung der angewandten Abläufe und Methoden

⇒ Ablauf und Methoden
⇒ Verweis auf QM-Handlungsempfehlungen bis hin zu Arbeitsanweisungen

5. Dokumentation

⇒ Interne Dokumente (wie etwa Aufbauorganisation in Form eines Organigramms) sowie zu benutzende Formulare, Checklisten, Methodenvorschläge, Formblätter etc.
⇒ Ev. Referenzen: Normenwerke wie ÖNORM EN ISO 9001, die nicht verändert werden können

6. Qualitätsindikatoren bzw. -kennzahlen

⇒ Kriterien, mit denen die Wirksamkeit von QM-Elementen kontinuierlich erfasst und dokumentiert wird

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Kurzfassung

Grundlagen

Umsetzung

Endnoten

Literaturhinweise

Human Resources Management

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Bedeutung von *Audit*-Gesprächen

Ein zusätzliches und wirksames Verfahren stellen **Verbesserungsgespräche** – so genannte **Audits** – dar. In diesen Gesprächen mit internen KollegInnen oder externen AuditorInnen geht es darum, die eigenen Ziele zu reflektieren und darüber nachzudenken, ob und wie weit sie erreicht wurden. Dadurch tragen diese Gespräche dazu bei, **Verbesserungspotenziale** herauszuarbeiten und deren Realisierung vorzubereiten. Ein Ziel der Dokumentation ist auch, diese **Ergebnisse in Kooperationsvereinbarungen mit den Zuschussgebern und Kostenträgern schriftlich zu fixieren**. Dabei sollte **neben klaren Zielen, Aufgaben und Leistungsbeschreibungen immer auch festgehalten werden, wie die Ziele vereinbart und überprüft werden**. Interne Qualitätsmanagementprozesse bilden hier eine wichtige Basis für ernsthafte und vertrauensbildende Verhandlungen.

Selbstevaluation

Erfolgreiche Qualitätssicherung und -weiterentwicklung hängt entscheidend von der Reflexions**bereitschaft (Wollen)**, Reflexions**fähigkeit (Können)** und Reflexions**möglichkeit (Dürfen)** aller Organisationsmitglieder ab. **Selbstevaluation meint Selbstreflexion**, die in Bezug auf Qualitätsmanagement folgende Aspekte einer Selbstbefragung beinhalten kann:

- **Wirklichkeit:**

Ist alles abgelaufen wie vorgesehen?
Was ist geschehen?
Was ist getan worden?
Wo hat es Schwierigkeiten, unvorhergesehene Hindernisse gegeben?
Was war/ist erfreulich?

- **Wirksamkeit:**

Wie weit sind die gesteckten Ziele erreicht worden?
Wie sind die Abweichungen zu erklären?
Hat es Nebeneffekte gegeben – wenn ja, wie wichtig sind sie?

- **Wirtschaftlichkeit:**

Steht das Erreichte in einem vernünftigen Verhältnis zum Aufwand (an Zeit, Geld, Nerven)?
Hat es sich gelohnt – warum, für wen?

Systematisch betrieben, sollten die von den MitarbeiterInnen berichteten Ergebnisse der Selbstevaluationen an folgende Rahmenbedingungen gekoppelt sein:

- **Kontrakt:**

Ziele, Fragestellungen, Zeitaufwand, Rahmenbedingungen der Selbstevaluation

- **Zu klären:**

Datenfluss, Beteiligte an der Interpretation, Veröffentlichung, Ressourcen, ob und bis wann mündlicher oder schriftlicher (Zwischen-)Bericht

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Zusammengefasst sind die **zentralen Kriterien** einer an der Qualitätsentwicklung orientierten Selbststeuerung und -bewertung, dass

- ⇒ Qualitätskriterien im **Dialog und immer vorläufig (!)** ermittelt werden
- ⇒ eine **verlässliche Beachtung und Umsetzung im alltäglichen Handeln** erfolgt
- ⇒ die **Leitbild- und Kriterienformulierung mit der zu realisierenden Dienstleistungsqualität in Verbindung** steht.

Endnoten

- ¹ N.N. (1994). DIN EN ISO 9001 Qualitätsmanagementsysteme, Modell zur Qualitätssicherung / QM-Darlegung in Design, Entwicklung, Produktion, Montage und Wartung. Berlin.
- ² vgl. Donabedian, A. (1982)
- ³ vgl. dazu Meyer, A./R. Mattmüller (1995)
- ⁴ vgl. Spiegel, H. v. (1998)
- ⁵ GM-Beauftragte der EQUAL-EP ‚Der Dritte Sektor in Wien‘
- ⁶ vgl. im Weiteren Gmür, W. (1999a)
- ⁷ vgl. Gmür, W. (1999a), S. 172.
- ⁸ Nüßle, W. (1999), S. 113.
- ⁹ vgl. Gmür, W. (1999a), S. 173.
- ¹⁰ vgl. Horak, Ch. (1995), S. 309.
- ¹¹ vgl. Collins, J. C./J. I. Porras J. I (1994)
- ¹² vgl. Weißbord, M./S. Janoff (2001)
- ¹³ vgl. Contrast Management-Consulting (2002)
- ¹⁴ vgl. Guba, E. /Y. Lincoln (1989)

Verwendete / Weiterführende Literatur

- Atteslander, P. (1991). Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin & New York.
- Collins, J. C./J. I. Porras (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, New York.
- Contrast Management-Consulting (2002). Controlling in NPOs, Wien.
- Donabedian, A. (1982). An exploration of Structure, Process and Outcome as Approaches to Quality Assessment, in: H. K. Selbmann/ K. K. Überla, (eds.), Quality Assessment of Medical Care, Gerlingen, S. 69 – 82.
- Gardini, M. A. (1995). TQM und Personalmanagement – strategische Herausforderung für die Hotellerie, in: J. Feuchthofen/ E. Severing (Hg.), Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung, Neuwied & Berlin.
- Gmür, W. (1999a). Partizipatives Qualitätsmanagement nach dem „Münchener Modell“, in: F. Peterander/O. Speck (Hg.), Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, München & Basel, S. 169 – 182.
- Gmür, M. (1999b). Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen, in: R. G. Klimecki (Hg.), Management Forschung und Praxis Nr. 28, Universität Konstanz.
- Götz K. (1999). Organisationslernen und individuelles Lernen – eine systemische Betrachtung, in: A. Rolf/W. Gieseke (Hg.), Die Weiterbildungsgesellschaft, Band 1, Neuwied, S. 69 – 85.
- Guba, E./Y. Lincoln (1989). Fourth Generation Evaluation, Newbury Park.
- Güldenbergs, St. (1998). Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz, Wiesbaden.
- Horak, Ch. (1995). Controlling in Nonprofit-Organisationen, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Kaplan, R. S./D. P. Norton (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, January 01, Harvard University.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

Umsetzung

Endnoten

Literaturhinweise

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Literaturhinweise

- Meyer, A./R. Mattmüller (1995). Qualität von Dienstleistungen – Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing ZFP, Heft 3, S. 187 – 195.
- N.N. (1994). DIN EN ISO 9001 Qualitätsmanagementsysteme, Modell zur Qualitätssicherung/QM-Darlegung in Design, Entwicklung, Produktion, Montage und Wartung, Berlin.
- Nüßle, W. (1999). Qualitätsbeauftragte – Motor und Mentor der Qualitätsentwicklung, in: F. Peterander/O. Speck (Hg.), Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, München & Basel, S. 106 – 118.
- Pfeifer, T. (2001). Qualitätsmanagement. Strategien-Methoden-Techniken. 3. völlig überarb. und erw. Auflage. München & Wien.
- Schüppel, J. (1995). Organisationslernen und Wissensmanagement, in: H. Geißler (Hg.), Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderung der Zukunft, Neuwied, S. 185 – 219.
- Spiegel, H. v. (1998). Selbstevaluation, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung „von unten“, in: J. Merchel (Hg.), Qualität in der Jugendhilfe, Münster, S. 351 – 371.
- Volkmar, S. (1998). Qualität sozialer Einrichtungen, in: Soziale Einrichtungen bewerten. Theorie und Praxis der Qualitätssicherung. Freiburg, S. 58 – 60.
- Weißbord, M./S. Janoff (2001). Future Search, Die Zukunftskonferenz, Stuttgart.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

Qualitätsentwicklung

[Kurzfassung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

Literaturhinweise

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Verfasst von: Eva Hager-Wiesinger (isit consulting GmbH)

Die Entwicklungsarbeiten basieren auf der Zusammenarbeit mit dem WUK (Verein zur Schaffung offener Kultur- und Werkstättenhäuser), pro mente Wien, Österreichischer Segelverband, L&R Sozialforschung (Begleitende Evaluierung)

Kurzfassung 187

- Zielsetzung des Schwerpunktes *Human Resources Management* (HRM) 187
- Definition *Human Resources Management* (HRM) 187
- Zielsetzung HRM 188
- Grundsätzlicher Aufbau des HRM-Konzeptes 189
- Aufbau HRM in der Toolbox 189
- AdressatInnen 189
- Internes Portal 190
- Überblick über die Inhalte der Toolbox HRM und des Portals 191
- Warum *Human Resources Management* im Dritten Sektor? 191

Hintergründe 192

- Personalstruktur im Dritten Sektor 192
- Theoretischer Hintergrund 193

Grundlagen 194

- Bedarfsfeststellung zur Entwicklung des HRM-Konzeptes 194
- Gleichstellungsorientierung 195

Prämissen, Chancen und Grenzen 197

Tools 199

- Tool Personalplanung 199
- Tool Personalauswahl 206
- Tool Personalintegration 222
- Tool Personalentwicklung 235
- Tool Leitfaden Personalaustritt 305

Kurzfassung HRM-Tools 310

Good-Practice-Modelle HRM-Tools 322

Endnoten 330

Verwendete/Weiterführende Literatur 330

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Kurzfassung

Zielsetzung des Schwerpunktes *Human Resources Management* (HRM)

Aufgrund der Positionierung des Dritten Sektors im dienstleistungsintensiven Bereich kommt den Humanressourcen – den MitarbeiterInnen, und damit auch dem HRM – besondere Bedeutung zu.

Dies insbesondere auch in Hinblick auf die sich teilweise sehr stark von Organisationen des Ersten (Privatwirtschaft) und Zweiten (öffentlicher Bereich) Sektors unterscheidende MitarbeiterInnenstruktur.

So ist der Dritte Sektor durch einen hohen Anteil an ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und atypischen Beschäftigungsverhältnissen gekennzeichnet, was teilweise erhöhte Anforderungen an das HRM stellt. Die Einbeziehung dieser MitarbeiterInnen in das HRM ist jedoch ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Leistungserbringung der Drittsektororganisationen.

Zur Unterstützung der Leistungserbringung und der Weiterentwicklung der Organisationen des Dritten Sektors haben wir daher als einen Schwerpunkt die Entwicklung eines generellen, modular aufgebauten, gendersensitiven und kontextorientierten, portalgestützten HRM-Konzeptes und unterstützender HRM-Tools für Organisationen des Dritten Sektors festgestellt. Durch den modularen Aufbau soll sichergestellt werden, dass Organisationen jene Module und zugehörigen HRM-Instrumente wählen, die ihre Zielsetzungen am besten unterstützen.

Das Konzept und die Tools wurden praxisorientiert aufgebaut und sollen die Organisationen bei der Implementierung und Durchführung von HRM direkt unterstützen.

Die Praxistauglichkeit des Konzeptes und der Tools wurde gemeinsam mit Pilotpartnern aus verschiedenen ‚Branchen‘ des Dritten Sektors überprüft, indem Konzepte und Instrumente an die konkreten Anforderungen der Pilotpartnern angepasst und bei diesen implementiert und umgesetzt wurden. Zusätzlich wurden diese Prozesse einer begleitenden Evaluierung unterzogen.

Definition *Human Resources Management* (HRM)

Der Entwicklung des Konzeptes und der Tools liegt folgende Definition zugrunde: *Human Resources Management* (HRM) ist ein wesentlicher Bestandteil des Managements einer Organisation. Die Qualität der Leistung einer Organisation und die Erreichung der Zielsetzungen der Organisation hängen insbesondere in dienstleistungsorientierten Organisationen in hohem Maß von den MitarbeiterInnen, ihren Skills, ihrer Motivation, ihrer Zielorientierung und ihrem den Aufgaben der Organisation und ihren individuellen Fähigkeiten und Interessen angepassten Einsatz bei der Leistungserbringung ab.

Dies zu erreichen ist eine Aufgabe des Managements und Inhalt des HRM-Prozesses. Ausgehend davon, dass unabhängig von der Führungs- und Entscheidungsstruktur einer Organisation – sei es eine hierarchische Führungsstruktur, sei es eine kollektive Führungsstruktur – Führung, Leitung, oder Management vorhanden ist, verwenden wir in den folgenden Ausführungen den Begriff ‚Management‘ als Bezeichnung für eine notwendige Funktion in einer Organisation und setzen Management als eine notwendige Funktion voraus. Ob diese Funktion von als ‚Führungskräfte‘ definierten Individuen oder von Gruppen wahrgenommen wird, ist für die Anwendung des Konzeptes und der Tools grundsätzlich belanglos.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Kurzfassung

Das Konzept und die Tools zeigen Möglichkeiten auf, wie bestimmte Aufgabenstellungen bewältigt werden können, und nicht, von wem *ad personam* diese Aufgaben bewältigt werden.

Genauso wie andere Managementprozesse (strategisches Management, Finanzmanagement, Qualitätsmanagement etc.) ist auch HRM als geschlossener strukturierter Prozess zu sehen. Der HRM-Prozess deckt alle Stadien, die *human resources* (MitarbeiterInnen) in einer Organisation durchlaufen können – von der Personalplanung über die Personalauswahl, Personalintegration, Personalentwicklung bis zum Personalaustritt – einschließlich des Prozesses der Personalverwaltung ab.

Auch darf HRM nicht als von den anderen Managementprozessen entkoppelter Prozess gesehen werden. Die Prozesse berühren einander in vielfältiger Weise. So hat die strategische Planung der Organisation Auswirkungen auf die Personalplanung, diese auf die Finanzplanung und so fort.

Tools sind Werkzeuge, die im Rahmen des HRM-Prozesses angewendet werden und das HRM unterstützen.

Zielsetzung HRM

MitarbeiterInnen tragen wesentlich zum Erfolg einer Organisation und zur Qualität und Nachhaltigkeit der erbrachten Leistungen bei. Dies gilt umso mehr in jenen Organisationen, die im ‚Dienstleistungsbereich‘ angesiedelt sind.

Eine wesentliche Aufgabe der Organisation und in dieser der Führungskräfte ist es, die MitarbeiterInnen entsprechend den sich aus den Aufgaben und Zielsetzungen der Organisation ergebenden Anforderungen auszuwählen, sie weiterzuentwickeln und zu führen. Dies ergibt sich aus der Verpflichtung zur optimalen Leistungserbringung und Zielerreichung, aber auch aus der sozialen Verantwortung für die MitarbeiterInnen.

HRM muss somit insbesondere dazu beitragen, dass:

- ausgehend von der Strategie der Organisation definiert wird, welche MitarbeiterInnen mit welchen Skills zur Erbringung der Unternehmensleistung gebraucht werden.
- die HRM-Strategie der Unternehmensstrategie angepasst wird.
- MitarbeiterInnen mit den entsprechenden Skills (fachlich und persönlich) gefunden und für die Mitarbeit in der Organisation nachhaltig begeistert werden.
- die Skills der MitarbeiterInnen laufend an die Anforderungen des Unternehmens und an die Talente und Neigungen der MitarbeiterInnen angepasst werden.
- die Ziele und Aufgaben der Organisation kommuniziert werden und somit die Aufgaben- und Zielorientierung der MitarbeiterInnen geschaffen und erhalten wird.
- den MitarbeiterInnen adäquate und motivierende Arbeitsbedingungen geboten werden in Bezug auf
 - ⇒ Vertragsbedingungen
 - ⇒ Motivation und Übereinstimmung mit den eigenen Zielsetzungen
 - ⇒ Kompetenzen
 - ⇒ Verantwortungsübernahme und motivierende Aufgabenstellungen mit größtmöglichem Gestaltungsfreiraum
 - ⇒ Karrieremöglichkeiten
 - ⇒ Weiterbildung.
- die Abstimmung der Arbeitssituation mit dem außerberuflichen Umfeld geschaffen und erhalten wird.
- Chancengleichheit für alle MitarbeiterInnen geschaffen und erhalten wird.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Kurzfassung

Grundsätzlicher Aufbau des HRM-Konzeptes

Das Konzept deckt alle Phasen der Beschäftigung in Organisationen ab und besteht aus einem Gesamt-HRM-Prozesskonzept und Teilprozesskonzepten für die Phasen **Personalplanung, Personalauswahl, Personalintegration, Personalentwicklung und Personalaustritt**. Für jeden Teilprozess wurden HRM-Tools zur Unterstützung des *Human Resources Management* entwickelt.

Die Prozesse werden beschrieben und in Diagrammen überblicksmäßig dargestellt und es werden weitere HRM-Tools den Prozessen zugeordnet.

Aufbau HRM in der Toolbox

Die vorliegende Toolbox stellt eine schriftliche Zusammenfassung der Grundlagen des HRM im Dritten Sektor, der Prozesse und der Tools dar.

Die Gliederung entspricht den bereits dargestellten Prozessschritten im HRM:

Zu jedem Prozessschritt werden unter der Überschrift ‚Tool‘ beschrieben:

- Definition des Prozesses (Kurzbeschreibung)
- HRM-Prozesseinordnung (Zusammenhänge mit den anderen Prozessschritten und Verweis auf die Verwendung der verschiedenen Tools, die in diesem Prozess und auch in anderen Prozessen Anwendung finden)
- Einsatzbereiche
- Ziele, Chancen und Grenzen
- Gleichstellungsrelevante Kriterien
- Vorgehen bei interner Prozessentwicklung, Implementierung und Durchführung
- Tools, die im Prozess angewendet werden (Leitfäden, Formulare, Musterunterlagen)
- Theoretische Hintergründe

Die Ausführungen sollen den interessierten Organisationen die Möglichkeit geben, mit Hilfe der enthaltenen Prozessbeschreibungen, den Leitfäden und den Formularen und Mustern die Auswahl der passenden Tools durchzuführen sowie diese zu implementieren und laufend anzuwenden. Die Unterlagen geben einen Überblick über die Bereiche des HRM-Prozesses und die Inhalte, Ziele und Chancen der einzelnen Prozesse und der einsetzbaren Instrumente.

Weiters werden in den Leitfäden die Einsatzbereiche und die Inhalte der bzw. das Vorgehen in den einzelnen Prozessschritte(n) und die Einsatzbereiche und Inhalte der Instrumente beschrieben. Die Instrumente, welche durch Formulare, Muster und Beispielskataloge unterstützt werden, können in der bestehenden Form oder organisationspezifisch angepasst verwendet werden.

AdressatInnen

Im Sinne des vorangehenden Ausführungen richten sich die folgenden Inhalte in erster Linie an jene Personen in einer Organisation, die mit dem ‚Management‘ von MitarbeiterInnen betraut sind, aber auch an die Führungsebene, die mit der Definition der Strategie betraut ist.

Die Toolbox, deren Aufbau in der Folge zur besseren Orientierung näher beschrieben wird, stellt ein Gesamtkonzept dar, welche Themenbereiche im HRM von wesentlicher Bedeutung sind und mit welchen Mitteln (Tools) diese Themenbereiche bearbeitet werden können.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Kurzfassung

Aufgrund der Heterogenität des Dritten Sektors sowohl bezüglich Leistungsinhalten als auch der Organisationsstadien und der Organisationsgrößen wurde davon ausgegangen, dass nicht alle Tools für alle Arten von Organisationen vollständig und in gleicher Weise einsetzbar sind. So ist festzuhalten, dass, je größer und funktional differenzierter eine Organisation ist, umso mehr der Tools einsetzbar sein werden. Der modulare Aufbau der Toolbox unterstützt auch einen nur teilweisen Einsatz.

Internes Portal

Zur Unterstützung der Durchführung des HRM wurde auch ein ‚internes Portal‘ (eine webbasierte IT-Lösung) entwickelt, in welchem einerseits alle Prozess- und Toolbeschreibungen, Leitfäden und Formulare enthalten sind, gegliedert nach den Hauptprozessen des HRM – Personalplanung, Personalauswahl, Personalintegration, Personalentwicklung und Personalaustritt – und andererseits auch die organisationsinternen Ergebnisse der angewendeten Verfahren und die organisationspezifisch angepassten Tools verwaltet und zugänglich gemacht werden können. Mit dem Portal soll die Wiederverwendbarkeit der Instrumente unterstützt werden.

Es können alle generellen und auch individuellen Unterlagen und Ergebnisse des HRM im Portal direkt erstellt und verwaltet werden.

Z.B.: zum/r Mitarbeiter/in XY:

Stellenausschreibung, mittels derer der/die Mitarbeiter/in gesucht wurde, Bewerbungsunterlagen, Dienstvertrag, Rollenbeschreibung, Anforderungsprofil, Kompetenzprofil, Bildungsplanung, Protokolle der MitarbeiterInnengespräche, Zielvereinbarungen etc.

Ziel ist es, Organisationen des Dritten Sektors bei einem nachhaltigen *Human Resources Management* zu unterstützen und somit zu einer Verbesserung der Qualität der Arbeitsplätze und der Leistungsfähigkeit der Organisation beizutragen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

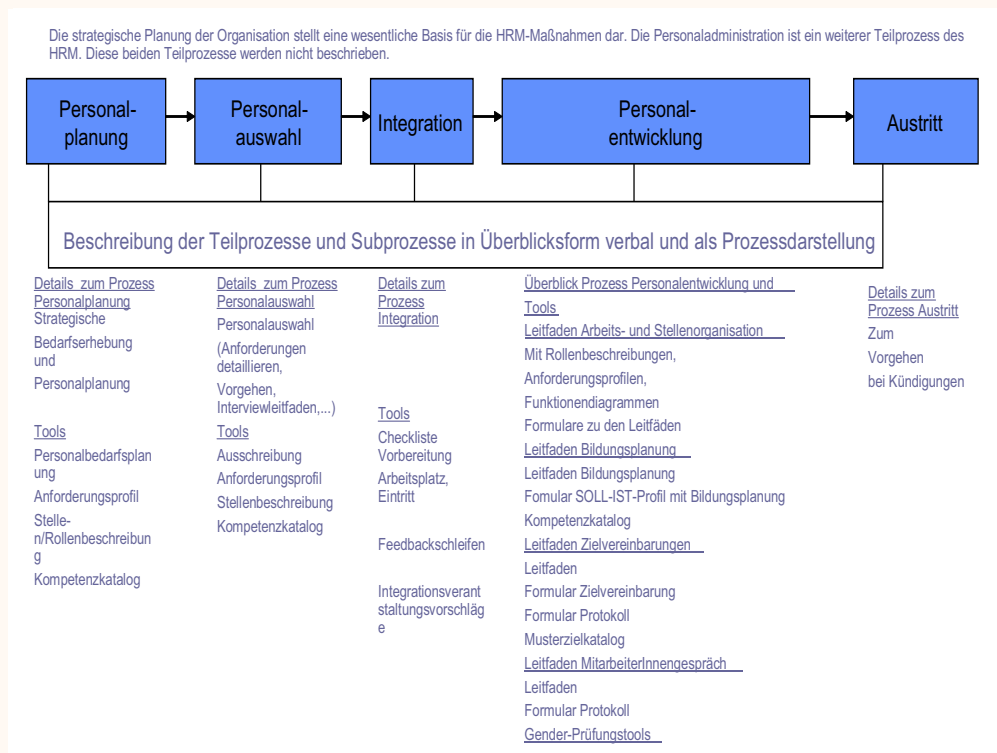
[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Kurzfassung

Überblick über die Inhalte der Toolbox HRM und des Portals

Im folgenden Schaubild sind die Tools überblicksweise den einzelnen Prozessschritten des HRM zugeordnet. Diese Aufteilung entspricht auch der Struktur des internen Portals.



Warum Human Resources Management im Dritten Sektor?

Im Sinne der Stärkung der Organisationen des Dritten Sektors stellt der Umgang mit den MitarbeiterInnen einen wesentlichen Faktor für die Nachhaltigkeit, die Konkurrenzfähigkeit und die Leistungsqualität dar, aber auch dafür, einen jetzt schon sehr personalintensiven Sektor noch attraktiver für MitarbeiterInnen zu machen und somit durch die Kombination von hochqualitativen Leistungen und attraktiven Arbeitsplätzen den Dritten Sektor zu einem nachhaltigen Arbeitsmarkt der Zukunft zu machen.

Ein strukturiertes HRM soll aber auch Unterstützung dabei bieten, den neuen Herausforderungen, denen sich der Dritte Sektor stellen muss, besser begegnen zu können, wie etwa erhöhter Konkurrenzdruck innerhalb des Dritten Sektors und auch gegenüber dem Ersten Sektor, schwierigere öffentliche Finanzierungssituation etc.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

Human Resources Management

Kurzfassung

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Hintergründe

Personalstruktur im Dritten Sektor

Der Dritte Sektor ist unter anderem gekennzeichnet durch einen hohen Anteil an personalintensiven Dienstleistungen. Daraus resultiert, dass die MitarbeiterInnen einen wesentlichen Anteil an den Leistungen und am Bestehen des Dritten Sektors tragen. Dies alleine unterscheidet die Organisationen des Dritten Sektors noch nicht von den dienstleistungsorientierten Organisationen und Einrichtungen des Ersten und des Zweiten Sektors – die wesentlichen Unterschiede zu den beiden anderen Sektoren auf Ebene der MitarbeiterInnen liegen in der Art der Beschäftigungsverhältnisse, der Struktur der Organisationen und den Zielsetzungen der Organisationen und der MitarbeiterInnen¹.

So wird die Leistung der Drittsektororganisationen in weiten Teilen von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen erbracht (69% der Beschäftigten in Drittsektororganisationen in Wien) – einer Beschäftigungsform, die den anderen Sektoren unbekannt ist. Der Dritte Sektor könnte aber derzeit ohne diese MitarbeiterInnen nicht existieren.

Auch werden in Drittsektororganisationen ‚Transitarbeitskräfte‘ ausgebildet, betreut und eingesetzt.

Weiters ist der Anteil an weiblichen MitarbeiterInnen im Dritten Sektor höher als in den anderen Sektoren. Dies wieder insbesondere im Ehrenamt, außer im Bereich des Vorstandes – dieser ist, wie auch in den anderen Sektoren, männlich dominiert.

Ein wesentlicher zu beachtender Faktor im Dritten Sektor ist auch, dass die Führungsebene (im Vorstand der meist als Verein organisierten Organisationen) oftmals ehrenamtlich besetzt ist.

Die Hauptmotive der Organisation im Dritten Sektor unterscheiden sich in der Priorisierung wesentlich von denen in den anderen Sektoren. So liegt die höchste Priorität auf ethischen Zielen, dem Bestreben, dort ‚einzuspringen‘, wo die anderen Sektoren keine oder die Nachfrage nicht ausreichend bedienende Leistungen erbringen. Die Erfüllung dieser Zielsetzungen ist höher priorisiert als finanzielle Ziele. Die Notwendigkeit, die finanziellen Mittel zur Leistungserbringung zu erlangen, wird oftmals als notwendig, aber nicht als vordringlich gesehen.

Daraus erklären sich auch das oftmals, insbesondere bei Gründungen, wenig strukturierte Vorgehen und der teilweise nicht hoch priorisierte Einsatz von strukturierten Managementmethoden. Im Vordergrund stehen die Ziele, die meist einige Gleichgesinnte gemeinsam erreichen wollen. Der Druck, strukturierte Managementmethoden einzusetzen, steigt mit der Größe einer Organisation, aber auch mit dem steigenden Konkurrenzdruck innerhalb des Dritten Sektors und gegenüber dem Ersten Sektor.

Die hohe Priorität ethischer Zielsetzungen ist es unter anderem aber auch, die vor allem die Motivation der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen ausmacht, ohne Entgelt und aus der Beschäftigung resultierende finanzielle und soziale Absicherung ihre Zeit und ‚Arbeitskraft‘ zur Verfügung zu stellen.

Die Ausstattung der Organisationen mit finanziellen Mitteln ist in vielen Fällen gering und oft dadurch gekennzeichnet, dass Finanzierungszusagen nur über kurze Zeiträume gegeben werden und dadurch eine längerfristige Finanzplanung erschwert wird.

All diese Faktoren müssen im Rahmen des Managements der Organisation und insbesondere auch im Management der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Theoretischer Hintergrund

Die Ergebnisse des Forschungsmoduls der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘² zeigten unter anderem auch auf, dass im Dritten Sektor wie in allen anderen Sektoren die Führungsstile von streng autoritär bis zu kooperativ reichen. Dies hängt einerseits von den Führungspersönlichkeiten und andererseits von der Entstehungsgeschichte der Organisation ab.

Das entwickelte HRM-Konzept und die Tools legen grundsätzlich einen partizipativen, neuzeitlichen Führungsstil zugrunde, der von der Einbeziehung der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse (auch im HRM) und der teilweisen Verantwortungsübernahme der MitarbeiterInnen auch für ihre eigene Entwicklung ausgeht.

So bauen die Tools darauf auf, dass die MitarbeiterInnen z.B. an der Definition von Zielen im Rahmen von Zielvereinbarungen beteiligt werden; dass sie in MitarbeiterInnengesprächen einen aktiven Part übernehmen und ihre Anregungen und Feedback sowie ihre Zukunftsvorstellungen einbringen; dass die Erstellung von Soll-Ist-Kompetenzprofilen und darauf aufbauenden Bildungsplanungen gemeinschaftlich erfolgt; und dass die Rollen- (Stellen-)Beschreibungen gemeinsam erarbeitet werden.

Wie schon ausgeführt, bedarf es jedoch bei allen Fragen des HRM auch der Entscheidungsbefugnis definierter EntscheidungsträgerInnen (seien es Einzelpersonen oder Gruppen). Es finden sich in den einzelnen Leitfäden und Tools daher auch Hinweise auf EntscheidungsträgerInnen, die generell als ‚Führungskraft‘ bezeichnet werden.

Personalmanagement wird als Führungsaufgabe definiert und umfasst die Themen Personalplanung, Personalauswahl, Personalentwicklung und Personalaustritt, was unter anderem die Hauptverantwortungen für die zielorientierte Auswahl und den Einsatz der MitarbeiterInnen, die Entwicklung der MitarbeiterInnen entsprechend den Anforderungen der Organisation und den individuellen Fähigkeiten und Interessen der MitarbeiterInnen, Motivation und Coaching, Verschaffung von Zielorientierung und die Definition der Bedingungen des Arbeitsverhältnisses und des Austritts von MitarbeiterInnen umfasst.

Eine weitere Grundannahme des HRM-Konzeptes stellt die Ausrichtung der Aktivitäten der Organisation an den strategischen und operativen Zielsetzungen der Organisation dar. HRM ist ein Faktor bei der Zielerreichung, und die vorgeschlagenen Tools sind darauf ausgerichtet, diese Ziele zu erreichen.

HRM soll unter anderem die Weitergabe dieser Zielorientierung an die MitarbeiterInnen unterstützen. Hierzu wird ein spezielles Tool (Führungssysteme – Zielvereinbarungen) entwickelt, aber auch die anderen Tools sind auf die Erreichung der definierten Organisationsziele ausgerichtet.

Durch die Einbindung der MitarbeiterInnen in die Zieldefinition und die Möglichkeit der MitarbeiterInnen, im Rahmen ihrer Kompetenzen die Wege zur Zielerreichung selbst zu bestimmen, wird die Selbstverantwortung und Selbstbestimmung der MitarbeiterInnen bei der Aufgabenerfüllung erhöht.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Bedarfsfeststellung zur Entwicklung des HRM-Konzeptes

Basierend auf den Ergebnissen der Forschung im Rahmen des Projektes ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ und den detaillierten Bedarfsanalysen bei den Pilotpartnern WUK – Verein zur Schaffung offener Kultur- und Werkstättenhäuser, dem Österreichischen Segelverband und pro mente Wien wurden folgende Hauptanforderungen an ein HRM-Konzept und HRM-Tools festgestellt, welche auch als eine Basis für die Entwicklung herangezogen wurden:

- Definition, Festschreiben und Kommunikation der Organisationsziele an die MitarbeiterInnen sowie laufende Anpassung und Überarbeitung
- Förderung einer dauerhaften, zielorientierten und konstruktiven Zusammenarbeit und kooperativer Arbeitsbeziehungen, insbesondere auch vor dem Hintergrund des Einsatzes von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und atypisch Beschäftigten
- Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, wurden Tools und Prozesse entwickelt zur
 - ⇒ Zieldefinition auf Ebene der Gesamtorganisation, der Organisationseinheiten und der einzelnen MitarbeiterInnen sowie zur Kommunikation und Überprüfung der Ziele (**Zielvereinbarungen**),
 - ⇒ Definition und Organisation der Aufgabenerfüllung und Interaktion zwischen den AkteurInnen (**Stellenorganisationsinstrumente** wie **Rollenbeschreibungen** und **Funktionendiagramme**). Diese Tools, welche die Verantwortungen und Hauptaufgaben der AkteurInnen bei der Leistungserbringungen und die Schnittstellen zwischen den AkteurInnen darstellen, unterstützen insbesondere auch die Einbindung der ehrenamtlichen und atypisch Beschäftigten in das Organisationsgeschehen.
 - ⇒ laufenden und zielorientierten Kommunikation zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, dem Geben von gegenseitigem Feedback, der Motivation und Zieldefinition, der Ausbildungsauswahl etc. (**MitarbeiterInnengespräche**).
- Definition von Anforderungs- und Aufgabenprofilen als Basis für die Auswahl, den Einsatz und die Aus- und Fortbildung von MitarbeiterInnen
- Intensivierung einer an den Organisationszielen orientierten Aus- und Weiterbildung
- Hilfestellung für die objektivierte Auswahl neuer MitarbeiterInnen, insbesondere für die Feststellung von *soft skills*
 - ⇒ Hierfür werden aus den Organisationszielen und Aufgaben abgeleitete Strukturen für **Anforderungsprofile** entwickelt.
 - ⇒ Ein **Bildungsplanungssystem** wird entwickelt, welches sich an den definierten Anforderungen und den erkennbaren individuellen Bildungsbedarfen der MitarbeiterInnen orientiert.
- Professionalisierung von Auswahl, Einsatz und Führung der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen
 - ⇒ Bei der Entwicklung der genannten Konzepte und Instrumente wird insbesondere auf die Besonderheiten des Einsatzes von ehrenamtlichen und atypisch Beschäftigten Rücksicht genommen.
 - ⇒ **Integrationsprogramme** für alle, aber insbesondere auch ehrenamtliche und atypisch Beschäftigte mit dem Ziel, für diese eine stärkere Verankerung in der Gesamtorganisation und Interaktion zu den angestellten Beschäftigten zu erreichen.
- Professionalisierung von HRM mit Hilfe ressourcenschonender Methoden

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Gleichstellungsorientierung

Das HRM-Konzept und die Tools stellen die objektive Orientierung an den Organisationszielen als Basis für die Personalarbeit in den Vordergrund. Durch diese Zielorientierung soll die Ungleichbehandlung von MitarbeiterInnen, sei es aufgrund von Geschlecht, Nationalität, Zugehörigkeit zu Minderheiten, sexueller oder religiöser Orientierung, gesellschaftlichen Klassen, Hautfarbe, Alter etc. möglichst ausgeschlossen werden.

Es ist jedoch erwiesen, dass auch bei einem bewussten *commitment* zur Gleichbehandlung jeder Mensch bestimmten Wahrnehmungsfehlern unterliegt, die ihn unbewusst dazu veranlassen, Entscheidungen zu treffen, die bestimmte Gruppen von Menschen bevorzugen oder diskriminieren. Dieses Problem stellt sich im HRM insbesondere im Personalauswahlprozess, bei der Leistungsbeurteilung und Förderung von MitarbeiterInnen.

Sich diese Wahrnehmungsfehler bewusst zu machen und stets die eigenen Entscheidungen in diesem Sinne zu hinterfragen ist ein Schritt zu mehr ‚Objektivität‘ und damit mehr Gleichstellung.

Neben dem ethischen Aspekt von Ungleichbehandlung nehmen diese Wahrnehmungsfehler, impliziten Vorurteile etc. die Chance, ein wesentliches Ziel des HRM – nämlich die richtigen, am besten für die Erfüllung von Aufgaben geeignete MitarbeiterInnen einzusetzen, zu fördern und zu halten – zu erreichen.

Beispiele für Wahrnehmungsfehler sind z.B.:

- Implizite Vorurteile aufgrund von Stereotypen und Einstellungen: So werden durch automatische Assoziationen bestimmte Bilder in Verbindung gebracht, die nicht notwendigerweise zusammengehören – z.B.: Das optische Erscheinungsbild stellt Assoziationen her – ‚Verbrechervisage‘, ‚dick – gemütlich – langsam‘, ‚alt – nicht mehr lernfähig‘, ‚Männer haben geringere soziale Kompetenzen als Frauen‘, ‚das Vorliegen typisch männlicher Eigenschaften bei Frauen schließt andererseits das Vorliegen typisch weiblicher Eigenschaften aus‘ etc.
- Unterstellungen – z.B.: Da viele Frauen Familie und Beruf vereinbaren müssen, unterstellen wir ihnen, dass sie mit dieser Organisation Probleme haben könnten, und sehen sie somit für Aufgaben, die einen hohen zeitlichen Einsatz im Beruf erfordern, nicht vor – dies geschieht subjektiv, um zu helfen, führt aber letztlich zu einer Benachteiligung, wenn wir es nicht der Frau überlassen, all ihre Aufgaben zu koordinieren.
- Bevorzugung der eigenen Gruppe
- Bessere Beurteilung von Menschen, die ähnliche Eigenschaften aufweisen wie man selbst, die der gleichen sozialen Gruppe angehören, gleiche Interessen haben etc.
- Bevorzugung von Menschen, die einem selbst nutzen können

Diese Bevorzugung der Angehörigen derselben Gruppe kann dazu führen, dass Gruppen um einen Manager alle die gleichen Eigenschaften, Talente und Überzeugungen aufweisen, aber auch die gleichen Mankos und Fehler – diese Gruppen stagnieren, für Neues ist kein Platz, Schwächen werden verstärkt etc. Es wird dadurch aber auch verhindert, dass objektiv am besten den Organisationszielen dienende MitarbeiterInnen eingebunden werden. Chancen, die sich aus Verschiedenheit ergeben, können nicht genutzt werden – z.B. werden auch Chancen, neue KundInnen, KlientInnen anzusprechen, innovative Produkte/Programme zu entwickeln, verringert.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

In den folgenden Unterlagen nicht ausdrücklich werden bewusste Diskriminierungen, da das System objektive Kriterien in den Vordergrund stellt. So wird nicht explizit angeführt, dass gleiche Leistung auch gleich entlohnt werden muss, dass auch Nebenleistungen wie Arbeitsplatzausstattung, Statussymbole etc. nach objektiven Kriterien vergeben werden müssen. Dies sind bewusste Gleichstellungsziele, die sich eine Organisation auch bewusst setzen muss.

Der Anspruch der Gleichstellungsorientierung setzt den adäquaten Umgang mit Unterschieden und Vielfaltigkeit voraus. Es bedarf einer Erhöhung der sozialen Kompetenz im Umgang mit unterschiedlichen Kulturen, Lebensstilen und Verhaltensweisen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation
und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

Human Resources Management

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

Grundlagen

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Das vorliegende HRM-Konzept, welches auf hoher Mitgestaltungsmöglichkeit der MitarbeiterInnen an der ihrer Rolle entsprechenden Arbeitsorganisation beruht, setzt voraus, dass sich die MitarbeiterInnen ihrer Rolle und des Beitrags, den sie in dieser Rolle zur Erreichung der Organisationsziele leisten müssen, bewusst sind. Dies setzt voraus, dass die MitarbeiterInnen über die Ziele informiert sind und die notwendigen Fähigkeiten haben, um ihren Beitrag zu leisten, sowie auch die anderen Rollen kennen (siehe auch Arbeits- und Stellenorganisation, Zielvereinbarungen etc.). Durch die Schaffung dieses Gestaltungsfreiraumes wird es den MitarbeiterInnen ermöglicht, ihren Arbeitsstil ihren individuellen Fähigkeiten anzupassen und Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen.

HRM ist in erster Linie eine Aufgabe, die, auch bei Vorliegen noch so ressourcenschonender Hilfsmittel (Tools, Formulare, etc.), eine hohe Anforderung an Zeit und Engagement der Führungskräfte und MitarbeiterInnen stellt. Keines der Tools entbindet die Betroffenen von der Verpflichtung, sich mit der eigenen Organisation, deren Zielen und Aufgaben und den MitarbeiterInnen zu beschäftigen und im Rahmen interner Entscheidungs- und Vorbereitungsprozesse die Grundlagen für die Anwendung der Tools zu schaffen (z.B. strategische Planung, Organisationsabläufe definieren, Implementierung der Tools intern, Ausbildung zur Anwendung der Tools, Verwaltungsstrukturen der Tools definieren) und die Tools konkret anzuwenden (z.B. Gespräche, Vereinbarungen mit MitarbeiterInnen, Ableitung der konkret notwendigen Maßnahmen, Beurteilung der MitarbeiterInnen, Überwindung von Widerständen etc.).

Ein dauerhafter und nachhaltiger Erfolg des HRM wird nur eintreten, wenn die Anwendung konsequent und laufend erfolgt.

In vielen Fällen wird auch, insbesondere, wenn in der Organisation keine definierte Stelle für HRM besteht, zur Unterstützung bei der Implementierung und Erstanwendung der Prozesse und Tools die Einbeziehung externer BeraterInnen hilfreich sein.

Grundsätzliche Annahmen und Voraussetzungen für die Anwendung der Tools:

- Die Größe der Organisation und die Differenziertheit der Aufgaben stellt zwar einen Gradmesser für die Notwendigkeit des Einsatzes der Tools dar, aber grundsätzlich sind z.B. die folgenden Überlegungen in allen Organisationen zielführend und somit anzuraten: Was sind die Ziele unserer Organisation? Mit welchen Rollen (Verantwortungen und Aufgaben) sind diese Ziele zu erreichen? Welche Skills müssen die RolleninhaberInnen haben, um ihre Aufgaben erfüllen zu können? Welche Skills haben die MitarbeiterInnen wirklich und wie müssen diese weiterentwickelt werden? etc.
- Entscheidungen müssen in der Organisation getroffen werden, sei es durch definierte EntscheidungsträgerInnen, sei es durch Gruppen etc. Nur dann kann z.B. eine Entscheidung über eine Ausbildung oder über die Aufnahme neuer MitarbeiterInnen getroffen werden. Das Konzept und die Tools geben Hinweise darauf, wie und basierend auf welchen Grundlagen solche Entscheidungen getroffen werden können. Wer diese Entscheidung trifft, liegt bei der Organisation.
- Die verschiedenen Beschäftigungsformen (hauptamtliche, ehrenamtliche, teilzeitbeschäftigte MitarbeiterInnen, PraktikantInnen und WerkvertragsnehmerInnen und Transitarbeitskräfte) verlangen teilweise nach differenzierter Einsatz der Tools mit teilweise differenten Schwerpunktsetzungen. Im Prinzip sind jedoch alle Tools für alle Beschäftigungsformen anwendbar. Die Unterschiede werden bei den einzelnen Tools näher ausgeführt.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Chancen und Grenzen

- Strukturiertes HRM braucht Zeit und definierte Verantwortungen. Ob dies durch definierte Führungskräfte und Personalverantwortliche gemeinsam oder, wo es keine PersonalleiterInnen gibt, durch GeschäftsführerInnen, Vorstände oder alle Führungskräfte durchgeführt wird, liegt bei der Organisation. Voraussetzung für das Gelingen ist jedoch, dass Verantwortungen definiert sind, und von den VerantwortungsträgerInnen auch wahrgenommen werden.
- Die Tools sind Hilfsmittel im HRM, wesentlich ist jedoch bei der Anwendung jedes Tools und der Definition der Prozesse, dass diesen eine eingehende Beschäftigung mit den Zielen der Organisation und der Einführung der Tools vorangeht und dass insbesondere die Kommunikation mit den ProzesspartnerInnen und den MitarbeiterInnen im Vordergrund steht (z.B.: Die schriftliche Definition von Rollen soll nicht im ‚stillen Kämmerlein‘ durch eine Führungskraft erfolgen, sondern am Ende eines Prozesses stehen, in dem Führungskräfte und MitarbeiterInnen das Rollenverständnis erarbeiten und gemeinsam definieren.).
- HRM soll zur Verbesserung der Gleichstellungsorientierung und zur Verbesserung der Gleichstellung in der Organisation beitragen, es sollen Unterschiede nicht verstärkt, sondern ausgeglichen werden, so weit dies möglich ist. Das vorliegende HRM-Konzept stellt jedoch kein Instrument dar, das per se die Organisationsstruktur verändert. Es kann nur bei objektiver Anwendung die Gewährung von Chancengleichheit unterstützen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

Human Resources Management

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Tool Leitfaden zum Prozess Personalplanung

- Definition des Prozesses Personalplanung 200
- HRM Prozesseinordnung 200
 - Organisationsplanung 200
 - Personalauswahl 200
 - Personalintegration 201
 - Personalentwicklung 201
 - Personalaustritt 201
 - HRM-Instrumente 201
- Einsatzbereiche 201
- Gleichstellungsrelevante Kriterien 202
- Chancen und Grenzen 202
- Subprozess Strategische Bedarfserhebung 202
 - Vorgehen 202
- Subprozess Anforderungen definieren 204
 - Einleitung 204
 - Vorgehen 204

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Definition des Prozesses Personalplanung

Personalplanung ist ein essenzieller Bestandteil der Gesamtplanung einerseits und des *Human Resources Management* andererseits. Im Rahmen der Personalplanung werden die Bedarfe an MitarbeiterInnen sowohl quantitativ als auch qualitativ für eine definierte Periode (z.B. kurzfristig = ein Jahr, mittelfristig = drei Jahre, langfristig = fünf Jahre) festgelegt. Die Grundlage für die Personalplanung bildet die Unternehmensplanung mit Umsatzplanung, Projektplanung, strategischer Planung etc. einerseits sowie die vorhersehbare Entwicklung der MitarbeiterInnen in der Organisation (z.B. Pensionierungen, Beförderungen, Rückkehr aus Karenz etc.) andererseits.

Die Personalplanung dient der strukturierten, zukunftsorientierten und gestaltenden Planung des Bedarfs an MitarbeiterInnen und deren Skills auf Basis der strategischen Unternehmensplanung.

Der Prozess Personalplanung besteht aus den Prozessschritten **Strategischen Bedarf erheben, Anforderungen definieren und Budgetieren.**

Prozesseinordnung

Die Personalplanung hat Auswirkungen bzw. Wechselwirkungen auf/mit anderen Teilprozessen des HRM, auf Inhalte von verschiedenen HRM Instrumenten, aber auch auf andere Teilbereiche der Unternehmensplanung. In den folgenden Unterpunkten wird der Zusammenhang der Personalplanung mit anderen HRM-Teilprozessen dargestellt.

Organisationsplanung

Auswirkungen der Organisationsplanung

Die Planung der Leistungen, Umsätze, Projekte mit Durchlaufzeiten sowie die Planung der Errichtung neuer Geschäftsfelder, neuer Organisationen oder neuer Leistungsbe-
reiche bilden die Basis für die Personalplanung. Ebenso können sich Wechselwirkungen der Personalkostenplanung und Budgetvorgaben auf die Personalplanung ergeben.

Auswirkungen auf die Organisationsplanung

Die Personalkostenplanung einschließlich der Ausbildungskostenplanung geht in das Budget ein. Ein allfälliger Mangel an für bestimmte Planprojekte benötigtem Personal, quantitativ oder qualitativ, der nicht sofort gedeckt werden kann, kann andererseits Auswirkungen auf die Organisationsplanung haben.

Personalauswahl

Aus der Personalbedarfsplanung leitet sich die konkrete Personalbeschaffungsplanung ab.

Im Rahmen der Personalbeschaffungsplanung wird festgelegt, in welcher Form die Personalsuche erfolgen soll. Es wird aus dem geplanten Einsatzdatum und der aus der Erfahrung bekannten Dauer einer Stellenbesetzung der Zeitpunkt des Beginns der Personalsuche abgeleitet.

Die im Rahmen der Personalbedarfsplanung definierten Stellen und die Anforderungen an die StelleninhaberInnen stellen die Auswahlbasis dar.

Stimmen die Aufgaben der neu zu besetzenden Stellen mit schon vorhandenen und in Rollenbeschreibungen definierten Stellen und die Anforderungen mit vorhandenen Anforderungsprofilen überein, dann bilden diese Unterlagen die Grundlage für die

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Tools – Personalplanung

Personalsuche. Bei Änderungen in den Aufgaben oder Anforderungen sind gesonderte Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile zu erstellen. (Details siehe Personalauswahl)

Personalintegration

Die geplanten Personalaufnahmen sind unter anderem die Basis für den Beginn der Aktivitäten im Rahmen der Personalintegration. (Details siehe Personalintegration)

Personalentwicklung

Auswirkungen der Personalentwicklung

Im Rahmen der strukturierten periodischen MitarbeiterInnengespräche erkannte Weiterentwicklungspotenziale und Interessen bilden einen Input für die Entscheidung, ob neue oder frei werdende Stellen intern oder extern besetzt werden.

Auswirkungen auf die Personalentwicklung

Karriereplanung: Der Bedarf an Stellen und MitarbeiterInnen insbesondere in hierarchischen oder fachlichen Führungsfunktionen stellt eine Basis für interne Karriere- und Weiterentwicklungsplanung bestehender MitarbeiterInnen dar.

Bildungsbedarfsplanung: Die Bedarf an sich aus der Unternehmensplanung ergebenden neuen Anforderungen an die Skills der MitarbeiterInnen stellt eine Basis für die individuelle Bildungsbedarfsplanung der MitarbeiterInnen oder die generelle Durchführung von Weiterbildungsprogrammen dar. Ebenso stellen die Anforderungsprofile der Stellen, die intern neu besetzt werden, die Basis für die Ausbildungsplanung der die Stelle wechselnden MitarbeiterInnen dar.

Personalaustritt

Sich aus der Organisationsplanung ergebende Notwendigkeiten, Leistungen nicht mehr zu erbringen, Bereiche zu schließen, Projekte zu beenden etc. stellen eine Basis für die Personalabbauplanung dar. Auch sich ergebende Änderungen in den Anforderungen an eine Stelle können dazu führen, dass MitarbeiterInnen nicht mehr gebraucht werden.

HRM-Instrumente

Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile stellen eine wesentliche Basis für die Personalplanung dar, ebenso aber müssen Änderungen in den Aufgaben der Stellen oder in den Anforderungen an die StelleninhaberInnen, die sich aus der Organisationsplanung ergeben und in die Personalplanung einfließen, auch zu einer Anpassung, Neuerstellung etc. der Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile führen.

Einsatzbereiche

Hauptsächlich wird eine umfassende Personalplanung in quantitativer und qualitativer Hinsicht für angestellte MitarbeiterInnen erfolgen, jedoch muss auch der Bedarf an Freien DienstnehmerInnen, WerkvertragsnehmerInnen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und deren benötigten Skills geplant werden.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

Human Resources Management

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Gleichstellungsrelevante Kriterien

Grundsätzlich sollen in der Personalplanung der sich aus den Zielen und Aufgaben der Organisation ableitende Bedarf an Rollen und die zur Erfüllung der Rollen notwendigen Anforderungen der Maßstab sein.

Im Falle eines Ungleichgewichtes zwischen verschiedenen MitarbeiterInnengruppen (z.B. weniger Frauen als Männer in Führungspositionen,...) können im Zuge der Personalplanung personalstrategische Entscheidungen (z.B. Angleichung des Frauenanteiles in Führungsfunktionen) Eingang finden. Ein maßgebliches gleichstellungsrelevantes Kriterium in der Budgetierung ist jedenfalls eine rollenorientierte Entgeltfindung.

Im Rahmen der Personalplanung können Gleichstellungsziele definiert werden, wie z.B. Erhöhung des Anteils an Frauen oder ethnischen Minderheiten in der Organisation, Erhöhung des Frauenanteils in Führungsfunktionen, rollenorientierte Entgeltfestlegung, Erhöhung des Anteils an Vollzeitarbeitsplätzen unter gleichzeitiger Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen, um nicht bestimmte Gruppen dadurch auszuschließen, Erhöhung des Anteils an Teilzeitarbeitsplätzen mit Führungsverantwortung etc.

Chancen und Grenzen

Eine strukturierte und rechtzeitige Personalplanung, die nicht nur in quantitativem (Kopffzahlen und allenfalls Gehälter) sondern auch in qualitativem Sinn (Rollen und Skills) erfolgt, ermöglicht den rechtzeitigen Aufbau interner Skills und die Weiterentwicklung der vorhandenen MitarbeiterInnen, die rechtzeitige Auswahl neuer MitarbeiterInnen und eine richtige langfristige Finanz- und Projektplanung.

Grenzen werden einer mittel- und langfristigen Personalplanung oftmals durch nicht gesicherte längerfristige Projektfinanzierungen gesetzt. Dennoch stellt die konkrete Planung auch eine Basis für konkrete Finanzierungsbemühungen und auch eine solide Basis für Planänderungen dar.

Der Bedarf an MitarbeiterInnen, seien sie bezahlt oder ehrenamtlich, welche nur kurzen, projektbezogenen Einsatz finden sollen, kann ebenfalls im Sinne der nachfolgenden Ausführungen erfolgen, allenfalls jedoch zeitlich versetzt zur allgemeinen, jährlichen Personalplanung.

Subprozess Strategische Bedarfserhebung

Ausgangspunkt für die Personalplanung ist die strategische Planung der Organisation. Aus dieser ist abzuleiten, welche Aufgaben die Organisation in Zukunft zu erfüllen hat. Daraus leitet sich der Bedarf an MitarbeiterInnen ab:

- Wie viele MitarbeiterInnen werden zu welchem Zeitpunkt benötigt?
- Was sind die Aufgaben dieser MitarbeiterInnen? – Welche Rollen müssen vorhanden sein?

Vorgehen

Nach Abschluss der strategischen Planung bzw. der Jahresplanung, die auf einer unveränderten strategischen Planung beruht, muss der konkrete Ressourcenplanungsprozess erfolgen. Ein Teil der Ressourcenplanung ist die Personalplanung.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Tools – Personalplanung

Aus der Personalbedarfsplanung werden weitere Planungen abgeleitet:

- Personalbeschaffungsplanung (Wann werden neue MitarbeiterInnen gebraucht? - Zeitrahmen, Anforderungen, Beschaffungsweg, Art der Beschäftigung)
- Personalentwicklungsplanung (Ausbildung, Karriereschritte, Versetzung,...)
- Nachfolgeplanung
 - ⇒ Personalabbauplanung
 - ⇒ Budgetplanung (Personalkostenentwicklung inkl. Schulungskosten,...)
 - ⇒ Personaleinsatzplanung

PERSONALBESCHAFFUNGSPLANUNG:

NEUE STELLE	BEDARFS-DECKUNG INTERN	NACH-BESETZUNG	ZEITRAUM	Maßnahmen DER internen BEDARFS-DECKUNG	BEDARFS-DECKUNG EXTERN	

Subprozess Anforderungen definieren

Einleitung

Nach der Klarstellung, welche Rollen mit welchen Aufgaben in welchem quantitativen Umfang vorhanden sein müssen, ist zu definieren, welche die Anforderungen an die RolleninhaberInnen sind, um die aktuellen und zukünftigen Aufgaben zu erfüllen.

Zu diesem Zweck sind die bestehenden Anforderungsprofile zu betrachten und gegebenenfalls zu überarbeiten bzw. sind neue Anforderungsprofile für die neuen Rollen zu erstellen.

Zur klareren Definition der Anforderungen können der Musteranforderungskatalog und die Erkennungsmerkmale zum Anforderungskatalog (wie im Portal enthalten) herangezogen werden.

Vorgehen

Bei der Ableitung der zur Aufgabenerfüllung benötigten Anforderungen an die MitarbeiterInnen sind unter Zugrundelegung der Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile folgende Überlegungen anzustellen:

- Welche Skills der RolleninhaberInnen sind nötig, um die derzeitigen Aufgaben erfüllen zu können? (Sind Anforderungsprofile vorhanden?)
- Welche zusätzlichen Aufgaben/Anforderungen ergeben sich aus den Zielsetzungen für die bestehenden Rollen?
- Welche zusätzlichen Rollen mit welchem Anforderungsprofil werden benötigt?

Diese Überlegungen können für bestehende MitarbeiterInnen dazu führen, dass es zusätzlicher Maßnahmen zur Erfüllung der Anforderungen bedarf. Diese Überlegungen sind Input für die Bildungsbedarfsplanung und die Überarbeitung der Anforderungsprofile.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

Human Resources Management

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)


[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Für geplante Neuaufnahmen stellen sie die Richtschnur für die Personalauswahl dar (Anforderungsprofil).

ANFORDERUNGEN AN ROLLENINHABERINNEN kurzfristig (ein Jahr):

ROLLENBE- ZEICHNUNG	ANFORDERUN GEN derzeit (Anforderungsp rofil vorhanden oder zu erstellen)	ANFORDERUN GEN zusätzlich		ANFORDERUN GEN erfüllt	ANFORDERUN GEN nicht erfüllt	Maßnahmen (Schulung, Wechsel, Neuaufnahme)

www.isit.at 21.08.2009 Seite 1 

Auf Basis dieser Überlegungen sind die konkreten Anforderungsprofile für bestehende und neue Rollen zu erstellen bzw. zu überarbeiten.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation
und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Tool Leitfaden zum Prozess Personalauswahl

- Definition des Prozesses Auswahl 207
- HRM-Prozesseinordnung 207
 - Personalplanung 207
 - Personalintegration 207
 - Personalentwicklung 207
 - Instrumente 207
 - Personalmarketing 208
- Zweck - Zielsetzungen 208
- Chancen und Grenzen 208
- Einsatzbereiche 209
- Gleichstellungsrelevante Kriterien 209
- Prozess Anforderungen detaillieren 210
- Prozess Auswahl durchführen 210
 - Bewerbungen bearbeiten 212
 - BewerberInnen auswählen 213
- Beschreibung des Prozesses Konditionen festlegen 214
- Tool Leitfaden Recruiting-Gespräche 215
 - Zielsetzung 215
 - Prämissen 216
 - Möglicher Gesprächsablauf 216
- Tool Personalauswahl: Muster Stellenausschreibung 221

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalauswahl

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Definition des Prozesses Auswahl

Unter Personalauswahl verstehen wir alle Maßnahmen, die getroffen werden, um die benötigten MitarbeiterInnen mit der verlangten Qualifikation zur richtigen Zeit aufzunehmen.

Der Prozess Personalauswahl besteht aus den Prozessschritten Anforderungen detaillieren, Auswahl durchführen und Konditionen festlegen/Aufnahme, mit der Schnittstelle zum Prozess Personalverwaltung.

HRM-Prozesseinordnung

Im Rahmen des HRM-Prozesses schließt der Prozess Personalauswahl an den Prozess Personalplanung direkt an. Nach Durchführung der Personalauswahl erfolgt bei angestellten MitarbeiterInnen die Durchführung aller relevanten Maßnahmen in der Personalverwaltung einerseits und die Überleitung in den Prozess Personalintegration andererseits. Bei der Aufnahme ehrenamtlicher MitarbeiterInnen werden insbesondere im Rahmen der Personalverwaltung einige Schritte entfallen können.

In der Folge werden im Rahmen dieser Unterlagen die direkten Maßnahmen im Rahmen der Lohn- und Gehaltsverrechnung nicht näher beschrieben und erörtert.

Personalplanung

Die laufende, detaillierte und rechtzeitige Personalplanung stellt die Grundlage für eine zeitgerechte und anforderungskonforme Personalbeschaffung dar (siehe Beschreibung und Leitfaden Personalplanung und Instrumente).

Personalintegration

Direkt an die Personalauswahl schließen die Maßnahmen der Personalintegration an, da erst diese den Erfolg der Personalauswahl langfristig sicherstellt (siehe Beschreibung und Leitfaden Personalintegration und Instrumente).

Personalentwicklung

Im Rahmen interner Stellenbesetzungen bedarf es spezifischer Maßnahmen zur Entwicklung der MitarbeiterInnen für ihre neuen Rollen. Eine strukturierte interne Entwicklungsplanung und MitarbeiterInnenentwicklung dient ebenfalls der internen Personalauswahl.

Instrumente

- Die konkreten Anforderungsprofile und Rollenbeschreibungen stellen eine wesentliche Basis für die Durchführung der Personalauswahl dar (siehe Beschreibung und Leitfaden Arbeits- und Stellenorganisation und Formulare und Muster).
- Die im Portal hinterlegten und bei Bedarf organisationsspezifisch angepassten und ergänzten Musteranforderungskataloge und Erkennungsmerkmale zum Musteranforderungskatalog stellen eine Unterstützung bei der Auswahl der relevanten Anforderungen für das Anforderungsprofil sowie bei der Erkennung der Erfüllung der Anforderungen dar.
- Das im Portal hinterlegte Formular für Stellenausschreibungen dient der konkreten Erstellung der Stellenausschreibung. Das Formular kann organisationsspezifisch angepasst werden. Die konkreten Stellenausschreibungen können im Portal erstellt und gespeichert werden.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalauswahl

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Personalmarketing

Unter dem Begriff Personalmarketing werden Maßnahmen verstanden, die dazu dienen, die Organisation als interessanten Arbeitgeber am Arbeitsmarkt zu platzieren und MitarbeiterInnen, sei es für hauptamtliche Beschäftigungen, sei es für ehrenamtliches Engagement, zu interessieren.

Zweck - Zielsetzungen

Im Rahmen des HRM-Prozesses stellt die Personalauswahl einen wesentlichen Schritt dar, der folgenschwere Auswirkung hat. Die Personalauswahl stellt optimalerweise eine Investition auf Jahre hin dar und ist ein wesentlicher Grundpfeiler des Organisationserfolges. Auch beeinflusst die Art, wie rekrutiert wird, das Image der Organisation am Arbeitsmarkt wesentlich. Eine richtige und rechtzeitige Personalauswahl dient der Verringerung der Fluktuation, der Erhöhung der Arbeitsproduktivität und der Vermeidung von Misserfolgen und den damit verbundenen Kosten.

Die Personalauswahl ist eine essenzielle Führungsaufgabe. Wie schon ausgeführt, stellen diese Unterlagen Vorschläge dar, wie und auf welchen Grundlagen die Personalauswahl erfolgen kann, geben jedoch keine Aussage darüber, wer die Auswahl durchführt und von wem die Entscheidungen getroffen werden.

Chancen und Grenzen

Die vorgeschlagenen Vorgehen stellen insbesondere für größere Organisationen eine Hilfestellung bei der Durchführung der Personalauswahl dar. Insbesondere ist jedoch im Sinne eines die Organisationsziele unterstützenden HRM die Ausrichtung an den benötigten Rollen und den definierten Anforderungen an die RolleninhaberInnen eine für alle Organisationen ratsame Vorgehensweise.

Grenzen des Instruments werden insbesondere durch die Zahl der BewerberInnen gesetzt; oftmals sind MitarbeiterInnen mit den benötigten Skills nicht zu finden. Unter anderem aus diesem Grund sieht das Instrument **Anforderungsprofil** auch eine Gewichtung der benötigten Skills vor, so dass eine Auswahl auch nur nach den sehr wichtigen Skills erfolgen kann. Das Instrument stellt aber dann auch die Richtschnur für eine interne Weiterbildung der aufgenommenen MitarbeiterInnen dar, die nicht alle Anforderungen schon bei ihrer Aufnahme erfüllen.

Grenzen liegen auch in der Möglichkeit, alle Skills im Rahmen eines Bewerbungsverfahrens erkennen zu können. Auch die im Portal hinterlegten **Musteranforderungskataloge** und **Erkennungsmerkmale** der Skills sind bei der Auswahl noch nicht voll einsetzbar, da viele beschriebene beobachtbare Verhaltensweisen erst im Rahmen eines längeren Beobachtungszeitraums wahrnehmbar sind. Dennoch können die Kataloge für einige Anforderungen schon im Auswahlprozess herangezogen werden.

Oftmals wird es sich bei kritischen Stellenbesetzungen dennoch als notwendig und empfehlenswert erweisen, weitere Auswahlmethoden durch externe BeraterInnen durchführen zu lassen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Einsatzbereiche

Der vollständige Prozess Personalauswahl wird insbesondere für hauptamtliche MitarbeiterInnen zur Anwendung kommen, jedoch ist oftmals die Anwendung auch für die Suche von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen nötig/sinnvoll.

Die Definition der Anforderungen an ehrenamtliche MitarbeiterInnen, die Erstellung von Rollenbeschreibungen und anderen Stellenorganisationsinstrumenten für diese ist wesentlich, um die BewerberInnen gezielt auswählen und sie über ihre Rolle und Aufgaben in der Organisation schon im Bewerbungsgespräch informieren zu können.

Die Auswahl ehrenamtlicher Vorstandsmitglieder, welche durch Wahl erfolgt, unterliegt einem anderen Vorgehen, jedoch können bestehende Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile dazu dienen, die InteressentInnen über ihre Aufgaben und die Anforderungen vorweg zu informieren und auch eine Basis für die Bewerbung und die Wahlentscheidung darstellen.

Anhand der bestehenden Unterlagen sollen die Organisationen in die Lage versetzt werden, das für sie passende Vorgehen auszuwählen.

Gleichstellungsrelevante Kriterien

Im Rahmen der Personalauswahl können und müssen wesentliche Weichenstellungen für die Implementierung von Chancengleichheit in der Organisation erfolgen.

Personalplanung: Schon im Zuge der Personalplanung können Ziele zur Herstellung der Chancengleichheit in der Organisation definiert werden (z.B. Erhöhung des Anteils bestimmter Personengruppen in bestimmten Funktionen, wenn derzeit ein Ungleichgewicht besteht).

Daraus leiten sich dann die Maßnahmen zur gezielten Ansprache der Gruppen ab, insbesondere, wie in Stellenausschreibungen, zur Übernahme bestimmter Funktionen durch Personengruppen, die sich üblicherweise aufgrund der bestehenden Rollenbilder und/oder des Images bestimmter Organisationen und Aufgaben nicht für die Ausschreibung interessieren würden. So soll in der Ausschreibung auch darauf hingewiesen werden, was die Organisation ihren MitarbeiterInnen bietet.

Auch wenn grundsätzlich nicht mit Unterstellungen gearbeitet werden soll, welche Bedürfnisse bestimmte Personengruppen haben, so kann es im Rahmen einer Stellenausschreibung doch hilfreich sein, auf solche Leistungen hinzuweisen (z.B.: Wir bieten flexible Arbeitszeiten; Teilzeitbeschäftigung ist möglich; Wir bieten Aus- und Weiterbildungen im Sinne der Anforderungen, die wir an unsere MitarbeiterInnen stellen; Es besteht ein Betriebskindergarten; ...). Zu beachten sind hier jedoch die rechtlichen Grenzen, die Stellenausschreibungen gesetzt werden. Im Rahmen der Gestaltung der Beschäftigungsbedingungen ist es wesentlich, dass gleiche Bedingungen für alle MitarbeiterInnen geboten werden, wie z.B. gleiche Bezahlung für gleiche Tätigkeit und Qualifikation.

Grundsätzlich ist es jedoch als die Verantwortung der MitarbeiterInnen zu sehen, ihren Lebenskontext so zu gestalten, dass sie die übernommenen Aufgaben erfüllen können.

Maßgeblich für die konkrete Auswahl der MitarbeiterInnen sind aber immer die zu erfüllenden Rollen und die an die RolleninhaberInnen gestellten Anforderungen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Gerade aber im Auswahlprozess müssen sich die Auswählenden der bestehenden Rollenbilder und Stereotype bewusst sein, und auch der Beurteilungsfehler, die gemacht werden können, und dürfen diese nicht gegen die BewerberInnen einsetzen (z.B. welche Fähigkeiten man aufgrund der Rollenbilder manchen Personengruppen eher zutraut und welche nicht; wie der Eindruck des Aussehens wirkt; wie die eigene Stimmung die Beurteilung von BewerberInnen beeinflusst; dass man Personen, die einem ähnlich sind, meist positiver beurteilt als andere,...).

Prozess Anforderungen detaillieren

Instrumente, die eingesetzt werden:

- Rollenbeschreibungen und Stellenlisten

Aus diesen Instrumenten leiten sich die Aufgaben der neu zu besetzenden Stellen ab. Es ist zu überprüfen, ob schon eine Rollenbeschreibung für die zu besetzende Stelle existiert und ob diese vollständig passend ist (siehe auch Rollenbeschreibungen im Leitfaden Aufgaben- und Stellenorganisation). Bei Bedarf ist die Rollenbeschreibung anzupassen oder eine neue zu erstellen, wenn diese noch nicht existiert.

Die Rollenbeschreibung, welche über die Verantwortungen, Hauptaufgaben, Befugnisse und Schnittstellen der Rolle Auskunft gibt, ist die Basis für die Definition des konkreten Anforderungsprofils für die zu besetzende Stelle.

- Anforderungsprofil

Als erstes ist zu überprüfen, ob schon ein Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle besteht und ob dieses aktuell ist (siehe Arbeits- und Stellenorganisation, Anforderungsprofile, Standardanforderungsprofile, Formular Anforderungsprofil,...). Bei Bedarf ist ein neues Anforderungsprofil zu erstellen oder das bestehende zu überarbeiten. Basis sind immer die Rollenbeschreibung und die Aufgaben, die sich aus der strategischen Planung ergeben. Als unterstützendes Instrument für die Überprüfung, Veränderung oder Neuerstellung des Anforderungsprofils besteht der im Portal hinterlegte Musteranforderungskatalog. Dieser stellt eine beispielhafte Darstellung möglicher Anforderungen (Kompetenzen) mit einer näheren Beschreibung der Kompetenzen dar (siehe Arbeits- und Stellenorganisation, Musteranforderungskatalog und Erkennungsmerkmale).

Nach Setzung dieser Schritte liegen für die zu besetzende Stelle die aktuelle Rollenbeschreibung und das Anforderungsprofil vor, welche die Basis für die Erstellung der konkreten Stellenausschreibung und die Grundlage für die Entscheidung im Rahmen der Personalauswahl darstellen.

Prozess Auswahl durchführen

Im Anschluss an die konkrete Definition der Anforderungen an gesuchte MitarbeiterInnen erfolgt die konkrete Auswahl, die sich grob in folgende Schritte gliedert:

Auswahl initiieren – Bewerbungen bearbeiten – BewerberInnen auswählen

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

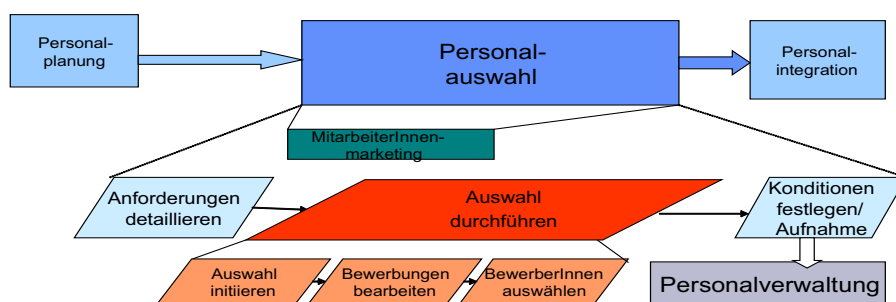
[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Bei organisationsinterner Prozessdefinition sind insbesondere folgende Fragen zu klären:

- Wer gibt die konkrete Personalsuche frei?
- Wer sammelt einlangende Bewerbungen und wie und an wen werden sie weitergeleitet?
- Wer überprüft die einlangenden Bewerbungen?
- Wer wählt die einzuladenden BewerberInnen aus und führt das erste Bewerbungsgespräch?
- Mit wem erfolgen allenfalls weitere Bewerbungsgespräche?
- Wer entscheidet über den Einsatz anderer Auswahlmethoden außer Recruiting Gesprächen?
- Wer trifft letztlich die Aufnahmeentscheidung und verhandelt die Konditionen?

Die Gliederung des Auswahlprozesses kann aussehen wie folgt:



Auswahl initiieren

Nach Ableitung des Personalbedarfs aus der Personalplanung und der Definition der Rolle und des Anforderungsprofils wird die Auswahl initiiert.

Nunmehr ist zu entscheiden, ob es zu einer internen oder einer externen Besetzung der Stelle kommen soll. In manchen Fällen empfiehlt sich eine interne und eine externe Ausschreibung, sofern man überhaupt mit internen Interessenten rechnen kann.

Instrumente

Die Stellenausschreibung kann mittels des im Portal hinterlegten Formulars Stellenausschreibung erfolgen. Dieses Formular ist organisationsspezifisch anzupassen und zu erstellen.

Basis für die Ausschreibung sind die Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile. Eine Stellenausschreibung soll aber nicht alle Angaben aus diesen Instrumenten enthalten und auch nicht nur diese. Die Herausnahme der wesentlichsten Parameter der Rolle und der wichtigsten Anforderungen sowie weiterer Angaben insbesondere zur Organisation und was diese den BewerberInnen bieten kann ist zu ergänzen.

Insbesondere bei der Ansprache von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen ist auf die Darstellung dessen, was das Ziel der Tätigkeit sein soll und was die Organisation den ehrenamtlichen MitarbeiterInnen bietet, besonderes Augenmerk zu legen. Hierzu ist es notwendig, sich darüber im Klaren zu sein, was man den ehrenamtlichen MitarbeiterInnen bieten kann, da eine adäquate Entlohnung ja nicht in Frage kommt. Um diese ‚Abgeltung‘ der ehrenamtlichen Leistung definieren zu können, ist es nötig, sich über die Beweggründe zur ehrenamtlichen Arbeit klar zu werden. Auch wenn oftmals ein maßgeblicher Grund für ehrenamtliches Engagement der ethische, altruistische ist, eine

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Leistung für die Gesellschaft zu erbringen, so wäre es doch falsch, diesen als einzigen Beweggrund zu sehen. So verschieden, wie die Menschen und deren Lebenskontexte sind, so verschieden sind auch deren Beweggründe. Neben den rein altruistischen Beweggründen können dies z.B. auch sein:

- persönliche Fortbildung und Ausbildung
- Überbrückung eines beschäftigungslosen Zustandes
- mittelbare Erlangung eines bezahlten Jobs
- Image
- gesellschaftliche Kontakte, das Entfliehen aus der Einsamkeit
- Ablenken von eigenen Problemen
- Unzufriedenheit mit den bestehenden Versorgungsleistungen
- persönliches Interesse an dem unterstützten Ereignis (z.B.: bei Sportveranstaltungen)

Das Erkennen der Beweggründe ist nicht nur für die gezielte Ansprache von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen von Bedeutung, sondern auch für das weitere Vorgehen im Rahmen des HRM.

Wahl des Mediums:

Ob BewerberInnen direkt angesprochen werden, die Ausschreibung im Internet oder in Printmedien oder auf der Homepage der Organisation platziert wird, hängt von den Erfahrungen mit den Medien und dem anzusprechenden Personenkreis ab.

Genehmigungen:

Allfällig bestehende interne Genehmigungsabläufe sind zu beachten.

Bewerbungen bearbeiten

Die Analyse der Bewerbungsunterlagen stellt die Basis für die Auswahl der zum Interview einzuladenden BewerberInnen dar und dient der Vorbereitung des Interviews und der zu stellenden Fragen. Schriftliche Bewerbungen werden in den meisten Fällen nur für hauptamtliche MitarbeiterInnen vorliegen. Die nachstehende Checkliste bezieht sich auf daher hauptsächlich auf diese.

THEMA

ZWECK

Persönliche Daten und Ableitung der (Nicht-)Erfüllung der Anforderungen

- Alter
- Familienstand
- Versorgungspflichten
- Wohnort
- Hobbies, Freizeitaktivitäten

Erfüllung der persönlichen Anforderungen im Anforderungsprofil

abklären/ableiten von Fragestellungen im Interview

Ausbildung (Vergleich mit Anforderungsprofil)

- Schulen
- weiterführende Ausbildungen

Sind alle Ausbildungen und Titel mit Unterlagen belegt?

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalauswahl](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

THEMA

Berufserfahrung

- Erfüllung des Anforderungsprofils
- Waren in der bisherigen Laufbahn des Bewerbers/der Bewerberin schon der ausgeschriebenen Tätigkeit vergleichbare Aufgaben zu erfüllen?
- Liegen für angegebene Berufserfahrung Zeugnisse vor?
- Passen die mündlichen Angaben mit den Angaben im Lebenslauf zusammen?
- Gibt es einschränkende Bemerkungen, wie: hat sich bemüht, hat versucht, Leistungen waren zufrieden stellend,...?
- Angegebene Austrittsgründe
- Wie lange hatte der/die Bewerber/in die Stellen inne?

Gibt es Lücken im Lebenslauf?

ZWECK

Fragen für Interview ableiten

Vorbereitung von Verhaltensfragen

Frage für Interview

BewerberInnen auswählen

Nach der Analyse der Bewerbungsunterlagen folgt der eigentliche Auswahlprozess. Die nachstehenden Angaben sind hauptsächlich auf die Aufnahme von hauptamtlichen MitarbeiterInnen zugeschnitten, jedoch in etwas reduzierter Form auch für ehrenamtliche MitarbeiterInnen anzuwenden.

Hierfür stehen verschiedene Verfahren zur Auswahl:

- unstrukturiertes Interview durch Führungskräfte, Fachkräfte, PersonalistInnen
- strukturiertes Interview durch Führungskräfte, Fachkräfte, BeraterInnen, PersonalistInnen
- Gruppengespräche
- Referenzen
- Tests (Leistungstest, Intelligenztest, Persönlichkeitstest)
- Arbeitsproben
- Probetage
- Assessment Centers
- Gutachten (medizinisch, graphologisch,...)
- biographischer Fragebogen

Das Interview ist das am meisten verbreitete und akzeptierteste Instrument. Es wird in fast allen Fällen angewendet, jedoch oftmals durch andere Instrumente ergänzt.

Ob und welche anderen Instrumente eingesetzt werden, hängt von der Schwierigkeit der Entscheidung, der Bedeutung der zu besetzenden Stelle, bestimmten wesentlichen Anforderungen (z.B. medizinische Gutachten, Arbeitsproben etc.) ab.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Für ehrenamtliche MitarbeiterInnen ist das Interview als am besten geeignetes Instrument zu betrachten, Probetage jedoch in Ergänzung empfehlenswert. In manchen Fällen können auch psychologische Gutachten notwendig sein. Gerade Personen, die ihre Freizeit einer gemeinsamen Sache widmen wollen, sehen jedoch differenzierte Auswahlverfahren oft als demotivierend an. Daher bieten sich Probetage als sinnvolles Instrument zur Überprüfung der Übereinstimmung der Erwartungen sowohl aus Sicht der BewerberInnen als auch aus Sicht der Organisation an.

Auch bei der Entscheidung über die Auswahl ehrenamtlicher BewerberInnen ist wieder auf die Wichtigkeit des Erkennens der Beweggründe für die Bewerbung hinzuweisen. Die Beweggründe sind daher intensiv zu hinterfragen und mit den Möglichkeiten, die die Aufgabe und das Umfeld bieten, abzustimmen.

Grundsätzlich soll der Prozess Personal auswählen jedenfalls folgende Schritte umfassen:

Interviews

- Durchführung strukturierter Interviews. Hierbei sollten womöglich immer zwei Personen unabhängig voneinander die Interviews führen und erst nach Durchführung ihre Eindrücke austauschen und bewerten.
- Gruppengespräche bieten sich unter anderem an, wenn für mehrere nacheinander geführte Gespräche zu wenig Zeit ist, oder wenn eine größere Personengruppe gemeinsam einen Eindruck gewinnen soll oder auch zur Akzeptanz der BewerberInnen motiviert werden soll.
- Da für eine gelungene Zusammenarbeit die ‚Chemie‘ stimmen muss, sollte in jedem Fall der/die direkte Vorgesetzte ein Gespräch führen.

Referenzen einholen

Wo dies möglich ist, ist die Einholung von Referenzen zu empfehlen. Hier ist jedoch zu beachten, dass Referenzen mit Vorsicht zu genießen sind. Es sind daher möglichst gezielte Fragen zu stellen, auf Basis der wesentlichen Anforderungen an die RolleninhaberInnen.

Abstimmung der Ergebnisse

Nach Durchführung der Interviews Abstimmung der Ergebnisse zwischen den Interviewern und Erstellung einer Priorisierung.

Interviews

Im Leitfaden Recruiting-Gespräche finden Sie eine Anleitung zur Durchführung von Recruiting-Gesprächen.

Beschreibung des Prozesses Konditionen festlegen

Als letzter Schritt im Auswahlprozess sind die Konditionen der Beschäftigung mit den BewerberInnen auszuhandeln. Als Basis für die Definition und Vereinbarung der Konditionen sind heranzuziehen:

- gesetzliche Bestimmungen
- kollektivvertragliche Bestimmungen (sofern ein solcher besteht und anzuwenden ist)
- Betriebsvereinbarungen (sofern solche bestehen und anzuwenden sind)
- Standarddienstverträge (sofern solche bestehen)
- Gehaltssystem (sofern ein solches besteht)
- Budgetvorgaben
- die Vorstellungen der BewerberInnen

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Nach Einigung sind folgende weitere administrative Maßnahmen zu setzen:

- Vereinbarung des Dienstbeginns
- Erstellung Dienstvertrag oder Dienstzettel bzw. andere Verträge, je nach Art des Beschäftigungsverhältnisses
- Information der Personalverrechnung und/oder des Rechnungswesens über die Aufnahme
- Überleitung in den Prozess Personalintegration

Vorgehen bei ehrenamtlichen MitarbeiterInnen:

Für die Aufnahme ehrenamtlicher MitarbeiterInnen sind insbesondere folgende Fragen zu klären:

- Beginn der Arbeitsaufnahme
- Klärung von finanziellen Aspekten wie z.B. Aufwandsersatz
- Überleitung in den Prozess Personalintegration.

Tool Leitfaden Recruiting-Gespräche

Auch wenn das Interview als subjektives Auswahlverfahren hohe Unsicherheitsfaktoren enthält, so ist es doch das akzeptierteste Auswahlverfahren. Die Treffsicherheit von Interviews setzt jedoch voraus, dass es als strukturiertes Interview geführt wird und sich eng am Anforderungsprofil orientiert.

In diesem Leitfaden wird das am häufigsten verwendete Auswahlinstrument – das Interview – näher beschrieben. Die Unterlage soll Hilfestellung geben, was gefragt werden und wie vorgegangen werden soll und was im Besonderen zu beachten ist. Sie stellt jedoch kein detailliertes Schulungsinstrument für Interviewführung dar.

Zielsetzung

Beurteilung, ob und in welchem Ausmaß BewerberInnen aufgrund ihres Werdegangs, ihrer persönlichen und fachlichen Eignung und Leistungsfähigkeit und ihren eigenen Erwartungen den Aufgaben und Anforderungen einer bestimmten Stelle entsprechen.

Im Zuge der Interviews sollen die BewerberInnen über die Organisation, die Aufgaben und Anforderungen der Stelle jetzt und in absehbarer Zukunft, die Entwicklungsmöglichkeiten und die Bedingungen der Beschäftigung informiert, für die Mitarbeit motiviert und hinsichtlich ihrer persönlichen und fachlichen Eignung überprüft werden.

Bewerber/in und Interviewer/in sollen einander kennen lernen. Beide wollen einen guten Eindruck hinterlassen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalauswahl](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Prämissen

- Bei den Interviews sitzen einander gleichberechtigte Partner gegenüber, die beide ein klares Ziel verfolgen
- Sich gut vorbereiten (Sind alle Unterlagen intern und von den BewerberInnen vorhanden und analysiert? – z.B. Rollenbeschreibung, Anforderungsprofil, Bewerbungsunterlagen; Fragen vorbereiten; Informationsmaterial vorbereiten etc.)
- Ein angenehmes Gesprächsumfeld wählen (gute Sitzgelegenheiten, Ruhe, keine Unterbrechungen, sich ausreichend Zeit nehmen)
- Keine Monologe führen
- Sich über Wahrnehmungsfehler im Klaren sein, wie z.B Vorurteile – Stereotype, eigene Stimmungsschwankungen, Verallgemeinerungen, gemeinsame Interessen, Sympathie – Antipathie, Anpassung der BewerberInnen an die Interviewerwartungen,...
- Urteile der verschiedenen InterviewerInnen abgleichen
- Letztlich aber auch die ‚Chemie‘ beachten

Möglicher Gesprächsablauf

In der Folge wird ein möglicher Gesprächsablauf dargestellt, der gemeinsam mit der Stellenbeschreibung und dem Anforderungsprofil die Richtschnur für das Interview geben kann. Je mehr sich an Antworten aus dem Gespräch ergeben, umso besser – die angegebenen Themen sollten aber behandelt werden. Die BewerberInnen sollen nicht den Eindruck haben, dass eine Checkliste abgefragt wird, sondern relativ frei reden können. Die Gesprächssteuerung liegt aber beim Interviewer/bei der Interviewerin – er/sie muss seine/ihre Anliegen abfragen können.

Diese Checkliste ist ebenfalls hauptsächlich für hauptamtliche MitarbeiterInnen anzuwenden.

Für ehrenamtliche MitarbeiterInnen ist der Fokus des Interviews stärker auf die Motivationshintergründe der BewerberInnen und den Informationsaustausch über Aufgaben und Ziele gelegt. Doch auch hier ist die Überprüfung der Eignung des Bewerbers/der Bewerberin nötig. Weniger Wert wird fallweise auf den beruflichen Erfahrungshintergrund zu legen sein. Doch auch diese Informationen sind für eine kontinuierliche interne Personalplanung und Entwicklung hilfreich.

ABLAUF	ZWECK	Anmerkungen
Allenfalls vorhandenen Personalfragebogen durch Bewerber/in ausfüllen lassen (vor dem Gespräch oder vorweg versenden)		
Kurze allgemeine Einstiegsbemerkungen und/oder Fragen (z.B.: Reise, Ort der Herkunft, Wetter,...)	Entspannte Atmosphäre schaffen	
Vorstellung des Interviewers/der Interviewerin		

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Tools – Personalauswahl

ABLAUF	ZWECK	Anmerkungen
Gesprächsablauf und Zeitrahmen skizzieren		
Einstiegsfrage: Überblick über beruflichen Werdegang und Erfahrungen	Bewerber/in zum Sprechen und Entspannen bringen (Frage ist leicht beantwortbar und baut Anspannung ab) Daraus können weiterführende Fragen abgeleitet werden. Zeigt die Schwerpunktsetzung des Bewerbers/der Bewerberin	
Information für Bewerber/in <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensüberblick in Hinblick auf Geschichte, Aufgaben, Gesamtorganisation • Globale Aussagen zur ausgeschriebenen Stelle und deren Aufgaben • Globale Aussagen zu Bereich und Abteilung, deren Struktur und Hauptaufgaben 	Einleitende überblicksmäßige Informationen zu Unternehmen und Stelle geben. Details folgen nach den Informationen durch den Bewerber/die Bewerberin. Werden alle Details schon am Anfang preisgegeben, kann der/die Bewerber/in seine/ihre Antworten zu gut anpassen.	
Information von Bewerber/in	Abgleichen der Stellenanforderungen mit der Person	
Ergänzende Fragen zum Lebenslauf, Hinterfragen von Unklarheiten, Lücken aufklären		
<ul style="list-style-type: none"> • Was reizt Sie an der ausgeschriebenen Stelle • Was qualifiziert Sie für die Stelle? • Was ist Ihnen an der neuen Aufgabe wichtig? • 	Fragen zur Motivation und Erwartung an die Stelle	

- Vorwort
- Einleitung
- Gender Mainstreaming
- Finanzielle Situation und Strategien
- Corporate Social Responsibility
- Arbeits- und Sozialrecht
- Qualitätsentwicklung
- Human Resources Management**
- Kurzfassung
- Hintergründe
- Grundlagen
- Chancen und Grenzen
- Tools**
- Personalplanung
- Personalauswahl
- Personalintegration
- Personalentwicklung
- Leitfaden Personalauswahl
- Kurzfassung HRM-Tools
- Good-Practice-Modelle
- Endnoten
- Literaturhinweise
- Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor
- Glossar
- Abkürzungsverzeichnis
- Die Entwicklungspartnerschaft
- Impressum

Tools – Personalauswahl

ABLAUF	ZWECK	Anmerkungen
<ul style="list-style-type: none"> Was waren Ihre ursprünglichen beruflichen Ziele? Was hat sich verändert? Wo wollen Sie in 5 – 10 Jahren sein? Warum wollen Sie die Stelle wechseln? Was kommt für Sie beruflich alles in Frage? (Aufgabengebiete, hierarchische Einordnung, etc.) 	Fragen zu Entwicklungserwartungen, berufliche Entwicklung, Ziele der BewerberInnen	
<ul style="list-style-type: none"> Auf welche Leistungen sind Sie besonders stolz? Wann waren Sie besonders glücklich, warum? 	Interessen, Schwerpunkte	
Besonders schwierige Situationen – wie sind Sie damit umgegangen? Besondere Enttäuschungen früheren Dienstgebern – wie haben Sie reagiert? Projekte, die sie erfolgreich zum Abschluss gebracht haben – wie? Umgang mit schwierigen KollegInnen, KundInnen, KlientInnen – wie sind Sie vorgegangen? ...	Fragen, die das frühere Verhalten in konkreten Situationen ermitteln – daraus lässt sich meist auch die zukünftige Reaktion ableiten.	
Beispiele für Situationen, fachliche Fragen geben und die Lösung erfragen	Konkrete Aufgabenstellungen der Stelle in fachlicher und persönlicher Hinsicht	
Sprachenskills	Bei wesentlichen Anforderungen von Fremdsprachenkenntnissen eventuell Teil des Interviews in einer Fremdsprache führen	

- Vorwort
- Einleitung
- Gender Mainstreaming
- Finanzielle Situation und Strategien
- Corporate Social Responsibility
- Arbeits- und Sozialrecht
- Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

- Kurzfassung
- Hintergründe
- Grundlagen
- Chancen und Grenzen

Tools

- Personalplanung
- Personalauswahl
- Personalintegration
- Personalentwicklung
- Leitfaden Personalaustritt

- Kurzfassung HRM-Tools
- Good-Practice-Modelle
- Endnoten
- Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

- Glossar
- Abkürzungsverzeichnis
- Die Entwicklungspartnerschaft
- Impressum

Tools – Personalauswahl

ABLAUF	ZWECK	Anmerkungen
Zeitliche und örtliche Flexibilität Reisebereitschaft – Ausmaß Versorgungspflichten (Kinder abholen, betreuen, ...) Wohnort – Erreichbarkeit der Arbeitsstelle	Fragen zu persönlichen Umfeldbedingungen, wenn sie für Aufgabe wichtig sind	
Informationen für Bewerber/in – Details	Dieser Teil kann auch als Interview durch den/die Bewerber/in gestaltet werden.	
Beschreibung des Bereichs, seiner Struktur, seiner Hauptaufgaben		
Beschreibung der Zielsetzungen der Organisation, des ethischen Hintergrundes,...		
Beschreibung der Stelle, des Ziels, der Verantwortungen und Befugnisse und der hauptsächlichen Aufgaben Schwerpunktsetzungen in nächster Zukunft		
Allgemeine Information über Anstellungsbedingungen, Gehaltsbandbreite, Sozialleistungen,...	Konkrete Gehaltsverhandlung erfolgt nach grundsätzlicher Entscheidung	
Details zu Arbeitszeiten, Reiseaufwand etc.		
Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten		
Zeigen des Arbeitsplatzes		

der 3. Sektor

- [Vorwort](#)
- [Einleitung](#)
- [Gender Mainstreaming](#)
- [Finanzielle Situation und Strategien](#)
- [Corporate Social Responsibility](#)
- [Arbeits- und Sozialrecht](#)
- [Qualitätsentwicklung](#)
- [Human Resources Management](#)**
 - [Kurzfassung](#)
 - [Hintergründe](#)
 - [Grundlagen](#)
 - [Chancen und Grenzen](#)
 - Tools**
 - [Personalplanung](#)
 - [Personalauswahl](#)
 - [Personalintegration](#)
 - [Personalentwicklung](#)
 - [Leitfaden Personalauswahl](#)
 - [Kurzfassung HRM-Tools](#)
 - [Good-Practice-Modelle](#)
 - [Endnoten](#)
 - [Literaturhinweise](#)
- [Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)
- [Glossar](#)
- [Abkürzungsverzeichnis](#)
- [Die Entwicklungspartnerschaft](#)
- [Impressum](#)

Tools – Personalauswahl

ABLAUF	ZWECK	Anmerkungen
Sonstige Leistungen wie Arbeitsplatzausstattung		
Bedeutung der Funktion, Ansehen, Herausforderungen, soziale Verantwortung	Motivation des Bewerbers/der Bewerberin (auch abhängig von erkannten Vorlieben des Bewerbers/der Bewerberin)	
Bedeutung der Organisation		
Schlussrunde	Gemeinsame Bilanz ziehen	
Interesse Bewerber/in		
Wo gibt es noch Unsicherheiten, Unklarheiten?		
Wie passen Erwartungen, Anforderungen und Profil zusammen?		
Mögliches Eintrittsdatum erfragen		
Weiteres Vorgehen vereinbaren (Hinweis auf weiteres Interview, allfällige weitere Auswahlverfahren, Einholung von Referenzen,...)		

- Nach dem Gespräch folgende Überlegungen anstellen
 - ⇒ Wer hat wie viel geredet?
 - ⇒ Sind die Anforderungen erfüllt – wie weit erkennbar? Sind eventuell weitere Auswahlverfahren nötig?
 - ⇒ Passt der/die Bewerber/in in das Team?
 - ⇒ Welches Potenzial hat er/sie?
 - ⇒ Gegenüberstellung mit den Ergebnissen der anderen Bewerbungsgespräche
 - ⇒ Abstimmung mit den anderen InterviewerInnen

- Vorwort
- Einleitung
- Gender Mainstreaming
- Finanzielle Situation und Strategien
- Corporate Social Responsibility
- Arbeits- und Sozialrecht
- Qualitätsentwicklung
- Human Resources Management**
- Kurzfassung
- Hintergründe
- Grundlagen
- Chancen und Grenzen
- Tools**
- Personalplanung
- Personalauswahl
- Personalintegration
- Personalentwicklung
- Leitfaden Personalauswahl
- Kurzfassung HRM-Tools
- Good-Practice-Modelle
- Endnoten
- Literaturhinweise
- Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor
- Glossar
- Abkürzungsverzeichnis
- Die Entwicklungspartnerschaft
- Impressum

Muster Stellenausschreibung

Wir, der Verein XY, eine Organisation, die sich der Betreuung von pflegebedürftigen Menschen zu Hause verschrieben hat, suchen für die Abteilung Heimhilfe in Wien eine/n

Abteilungsleiter/in

als Angestellte/n in Vollzeitbeschäftigung oder 30-Stunden-Teilzeitbeschäftigung pro Woche.

Der Verein XY ist eine gemeinnützige Organisation mit 2000 Mitgliedern, die seit 20 Jahren das Ziel verfolgt, Menschen, die in ihrer häuslichen Umgebung bleiben wollen, aber nicht mehr alle Verrichtungen des täglichen Lebens selbst leisten können, vor Ort in persönlicher und pflegerischer Hinsicht zu betreuen.

Als Abteilungsleiter/in sind Sie für die Planung und Budgetierung, die Organisation der Abteilungsleistungen, die Führung von zehn hauptamtlichen und 30 ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, für die Kontakte zu Fördereinrichtungen und öffentlichen Stellen und die Entwicklung neuer Leistungskomponenten verantwortlich.

Wir erwarten von Ihnen insbesondere

- eine abgeschlossene Ausbildung im Bereich Krankenpflege
- Kenntnisse der Betriebswirtschaft
- mehrere Jahre Erfahrung im Krankenpflegebereich
- mehrere Jahre Erfahrung in der Führung von MitarbeiterInnenteams von mindestens fünf Personen
- strategische Kompetenz
- Personalführungskompetenz
- Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme
- Flexibilität
- Einfühlungsvermögen

Wir bieten insbesondere

- hohe Eigenverantwortlichkeit
- ein gutes Betriebsklima
- angemessene Einarbeitungszeit
- anforderungsadäquate Aus- und Weiterbildung im Rahmen eines strukturierten *Human-Resources-Management*-Konzeptes
- flexible Dienstzeiten

Ein Dienstantritt ist ab 1.10.2005 möglich.

Wenn Sie sich durch dieses Inserat angesprochen fühlen, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung. Wenn Sie diese bitte an

Frau Renate Muster

in schriftlicher Form, unter Beifügung der üblichen Unterlagen und eines Fotos, an folgende Adresse richten: Mustergasse 26, 1080 Wien, E-Mail: renete.muster@vereinxy.at. Für eine telefonische Erstkontaktaufnahme stehen wir Ihnen unter der Nummer 01/1000-10 gerne zur Verfügung.

Wien, 16.8.2005

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Tool Leitfaden zum Prozess Personalintegration

- Details zur Personalintegration 223
 - HRM-Prozesseinordnung 223
 - Zweck - Zielsetzungen 224
 - Grenzen 224
 - Einsatzbereiche 225
 - Gleichstellungsrelevante Kriterien 225
- Leitfaden Personalintegration 225
 - Vorbereitung des Eintritts 225
 - Erster Arbeitstag 226
 - Erste Arbeitswoche 226
 - Feedbackgespräche 226
 - Strukturiertes periodisches MitarbeiterInnengespräch 227
 - Verwendung Checkliste Eintritt neuer MitarbeiterInnen 227
- Beschreibung Integrationsprogramme 228
 - Einleitung 228
 - Informationsunterlagen 228
 - Informationsveranstaltungen 228
 - Konkrete organisationsspezifische Einführungsschulungen 228
 - Interne Organisationsprojekte 229
- Tool Muster Checkliste Eintritt neuer MitarbeiterInnen 229

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

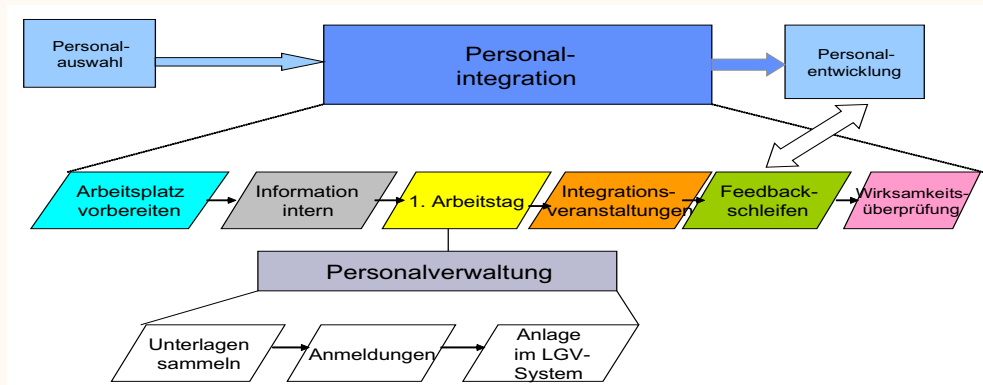
Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Details zur Personalintegration

HRM-Prozesseinordnung

Im Rahmen des HRM-Prozesses schließt der Prozess Personalintegration an den Prozess Personalauswahl direkt an. Nach Durchführung der Personalauswahl sind bereits die ersten Schritte zur Personalintegration zu setzen, sobald das konkrete Eintrittsdatum bekannt ist.



Personalentwicklung

Mit Eintritt neuer MitarbeiterInnen werden auch schon erste Personalentwicklungsmaßnahmen gesetzt.

Es besteht der Anspruch an die Führungskräfte, in den ersten Arbeitsmonaten neuer MitarbeiterInnen besonderes Augenmerk auf die Führung und Betreuung der MitarbeiterInnen zu legen.

Instrumente

- Die Checkliste Eintritt neuer MitarbeiterInnen stellt ein strukturiertes Instrument zur Setzung der notwendigen Maßnahmen und Überprüfung der Durchführung dar.
- Die Rollenbeschreibungen stellen ein wichtiges Orientierungsinstrument für die neuen MitarbeiterInnen dar, was ihre Verantwortungen, Aufgaben und Befugnisse sind.
- Die Anforderungsprofile bilden die Grundlage für erste Einarbeitungsprogramme.
- Strukturierte Feedbackgespräche mit den Vorgesetzten (unabhängig vom Tagesgeschäft) vor Ende des Probemonats und vor Ende der Befristung sollen helfen, Probleme frühzeitig zu erkennen und zu beheben, und den MitarbeiterInnen das Gefühl geben, dass man sich um sie kümmert.
- Das strukturierte periodische MitarbeiterInnengespräch, wie es allenfalls mit allen MitarbeiterInnen geführt wird, wird in den Monaten der Integrationsphase nicht angewendet, da die Integration laufende Feedbackgespräche vorsieht. Spätestens am Ende des ersten Arbeitsjahres sollte dann das erste strukturierte periodische MitarbeiterInnengespräch geführt werden (siehe Tool MitarbeiterInnengespräch). Danach folgen die strukturierten periodischen MitarbeiterInnengespräche im organisationsweiten Rhythmus.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Zweck - Zielsetzungen

Die Gründe für Austritte innerhalb der ersten Arbeitsmonate liegen neben einer nicht bedarfsgerechten Auswahl der MitarbeiterInnen und falscher Erwartungshaltungen insbesondere darin, dass innerhalb der ersten Tage MitarbeiterInnen unterfordert werden, sich niemand um sie kümmert, keine rasche Integration in die Unternehmensleistungen und die Unternehmenskultur erfolgt, fehlende Arbeitsmittel ein rasches Leisten eines eigenen Beitrages unmöglich machen etc.. Es ist daher eine wesentliche Führungsaufgabe, MitarbeiterInnen in den ersten Monaten gezielt und strukturiert zu integrieren, Feedback zu geben und einzuholen und somit den neuen MitarbeiterInnen zu zeigen, dass sie ernst genommen werden, und ihnen die Möglichkeit zu geben, rasch an der Erreichung der Ziele mitwirken zu können.

Ziele und Chancen

- Alle administrativen Vorbereitungshandlungen werden strukturiert abgewickelt.
- Der Arbeitsplatz und die Arbeitsmittel sind bei Eintritt des neuen Mitarbeiters/der neuen Mitarbeiterin vollständig vorhanden.
- Die neuen MitarbeiterInnen fühlen sich willkommen.
- Unterstützung des raschen Kennenlernens zwischen MitarbeiterInnen, Vorgesetzten und KollegInnen
- Die neuen MitarbeiterInnen erhalten rasche und effiziente Informationen über Organisationszusammenhänge, Abläufe und Berichtslinien.
- Durch die Bildung von Netzwerken für die neuen MitarbeiterInnen erfolgt eine rasche Integration.
- Die MitarbeiterInnen können sich durch rasche Information, Einbeziehung in das Organisationsgeschehen und Kennenlernen der Organisationskultur rasch mit ihrem neuen Umfeld identifizieren.
- Die neuen MitarbeiterInnen können rasch produktiv an der Organisationsleistung mitarbeiten.
- Kündigungen und Austritte während der ersten Monate können verringert werden.
- Durch vorstrukturierte Verfahren und Checklisten werden die Führungskräfte unterstützt.

Grenzen

Grenzen der Integrationsmaßnahmen ergeben sich oftmals aus den Mitteln und den personellen Ressourcen, die einer Organisation zur Verfügung stehen. Die personellen Grenzen (keine Zeit für die neuen MitarbeiterInnen) sollten möglichst immer überwunden werden, da eine rasche Integration zwar kurzfristig mehr Zeit kostet, sich aber in der Folge durch eine raschere produktive Leistungserbringung der neuen MitarbeiterInnen und eine nachhaltigere Personalstruktur wieder rechnet.

Mangel an Mitteln, der z.B. eine vollständige Arbeitsplatzausstattung von Beginn an unmöglich macht, stellt möglicherweise eine Grenze dar, die durch eine bessere Organisation der gemeinsamen Nutzung der Arbeitsmittel mit anderen MitarbeiterInnen ausgleichbar ist.

Es ist jedoch empfehlenswert, dass größere Anschaffungen (z.B. eigene PC-Ausstattung etc.) erst nach Ende der Befristung oder der Einarbeitungszeit neu angeschafft werden. Führungskräfte sind in jedem Fall aufgerufen, sich um ihre neuen MitarbeiterInnen zu kümmern (z.B. Einführung in die Organisationsziele, die Aufgaben und Verantwortungen, Begleitung bei der Durchführung der ersten Projekte, Feedback,...). Es hat sich jedoch bewährt, dass sich auch KollegInnen oder administrative MitarbeiterInnen organisatorisch um die neuen MitarbeiterInnen kümmern (z.B. Vorbereitung des Arbeitsplatzes, direkte Einarbeitung in die Arbeitsplatzausstattung, Versorgung mit notwendigen internen Arbeitsunterlagen, Einschulungen am Arbeitsplatz,...).

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Einsatzbereiche

Die Integration neuer MitarbeiterInnen, sei es hauptamtlich oder ehrenamtlich, ist in allen Organisationen notwendig. Die vorliegenden Unterlagen geben einen Überblick über mögliche Maßnahmen und machen Vorschläge, mit welchen Mitteln die Integration unterstützt werden kann.

Es obliegt jeder Organisation, den Prozess so zu gestalten, wie er für sie passend ist, und die entsprechenden Mittel auszuwählen.

Gleichstellungsrelevante Kriterien

Im Sinne der Schaffung von Chancengleichheit für alle MitarbeiterInnen sind keine grundsätzlichen Differenzierungen im grundlegenden Prozess vorzunehmen.

Lediglich in der Intensität des Bedarfs an Unterstützung durch Vorgesetzte und KollegInnen werden personenabhängige Unterschiede bestehen, was von Fall zu Fall durch die MitarbeiterInnen einzufordern und durch die Führungskräfte zu erkennen ist (siehe auch Feedbackgespräche).

Die Vorschläge für strukturierte Maßnahmen unterstützen die Organisation bei der Durchführung der Integration und stellen für die MitarbeiterInnen sicher, dass bestimmte Maßnahmen automatisch durch die Organisation gesetzt werden, die sie nicht gesondert einfordern müssen.

Leitfaden Personalintegration

Vorbereitung des Eintritts

Die Verantwortung für die Vorbereitung liegt bei der direkten Führungskraft oder beim Führungsteam. Im Falle der Führung durch ein Team ist jedoch ein Teammitglied konkret zu nominieren, da dies Überschneidungen verhindert.

Da Führungskräfte oftmals zeitlich damit überfordert sind, alle Maßnahmen selbst zu setzen, empfiehlt es sich, einen Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin als organisatorische/n Ansprechpartner/in zu definieren, wobei es sich dabei um MitarbeiterInnen handeln soll, die selbst zumindest seit einem Jahr in der Organisation tätig sind und die somit die Gepflogenheiten, die Verfahren, AnsprechpartnerInnen und das Umfeld ausreichend gut kennen, um den neuen MitarbeiterInnen Hilfestellung geben zu können.

Zur Unterstützung der Vorbereitung besteht eine Checkliste, die hauptverantwortlich von z.B. den organisatorischen AnsprechpartnerInnen geführt werden sollte (Details siehe Checkliste Eintritt neuer MitarbeiterInnen).

Sobald das Eintrittsdatum bekannt ist, wird eine personalisierte Checkliste vom/von der organisatorischen Ansprechpartner/in erstellt, und anhand dieser Liste werden die notwendigen Aktivitäten gesetzt. Die grundlegenden Entscheidungen – welche Ausstattung bestellt/vorbereitet werden soll, welche Berechtigungen vergeben werden etc. – werden von der direkten Führungskraft im Rahmen der unternehmenseinheitlichen Vorgaben und unter Einhaltung des definierten Vorgehens getroffen (z.B. Bestellformulare etc.).

Den organisatorischen AnsprechpartnerInnen obliegt auch die Überwachung der Durchführung der angeforderten Maßnahmen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Tools – Personalintegration

Ziel der Vorbereitung ist es, dass die neuen MitarbeiterInnen an ihrem ersten Arbeitstag einen vollständig ausgestatteten Arbeitsplatz vorfinden, die KollegInnen im nächsten Umfeld, das Personalbüro und andere definierte Stellen über ihren Eintritt informiert sind.

Erster Arbeitstag

Am ersten Arbeitstag ist es wesentlich, dass schon beim Eintreffen der neuen MitarbeiterInnen eine Ansprechperson (der/die organisatorische Ansprechpartner/in oder die Führungskraft) anwesend ist und die neuen MitarbeiterInnen in Empfang nimmt. Ein Besuch in der Personalabteilung (falls vorhanden) und die Übergabe allenfalls noch fehlender Unterlagen ist ebenso vorzusehen.

Jedenfalls muss auch die direkte Führungskraft bzw. der/die Verantwortliche aus dem Führungsteam am ersten Arbeitstag die neuen MitarbeiterInnen begrüßen, sie in der Abteilung vorstellen und einen Hausrundgang zwecks Vorstellung in anderen Abteilungen machen sowie den MitarbeiterInnen einen kurzen Überblick über den Ablauf der nächsten Tage geben und Termine für weitere Arbeitsgespräche vereinbaren.

Der organisatorische Ansprechpartner steht an diesem Tag auch für eine Ersteinführung im Arbeitsumfeld, die Abwicklung weiterer notwendiger Maßnahmen, wie z.B. Abholung von Schlüsseln, Zutrittsberechtigungskarten, Nutzung Intranet etc., zur Verfügung.

Eine Ersteinführung am Arbeitsplatz erfolgt durch den/die organisatorische/n Ansprechpartner/in, KollegInnen oder die Führungskraft (Details siehe Checkliste Eintritt neuer MitarbeiterInnen).

Erste Arbeitswoche

In der ersten Arbeitswoche beginnt das abteilungsspezifische Einarbeitungsprogramm bzw. die Zuteilung erster Arbeitsaufträge.

In größeren Organisationen, insbesondere solchen mit verteilten Betriebsstätten, empfiehlt es sich, eine schriftliche Vorstellung der neuen MitarbeiterInnen (per Intranet, E-Mail, Aushang o.ä.) vorzunehmen, in welcher insbesondere, Name, Erreichbarkeit, organisatorische Eingliederung und eine kurze Aufgabenbeschreibung enthalten sind. Ein beigelegtes Foto ist eine positive Ergänzung dieser Unterlagen.

Eine entsprechende Maßnahme auch für ehrenamtliche MitarbeiterInnen – zumindest solche, die über einen längeren Zeitraum für die Organisation tätig sein sollen – trägt zusätzlich zur Steigerung des Zusammengehörigkeitsgefühls zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen bei.

Feedbackgespräche

Während der ersten Arbeitsmonate ist die Definition fixer Feedbackgespräche zwischen Mitarbeiter/in und Führungskraft abseits des Alltagsgeschäfts einzuplanen, welche einen teilstrukturierten Inhalt aufweisen, um ohne Alltagsstress den Erfolg der Integration zu hinterfragen und den MitarbeiterInnen die Chance zu geben, ihre Bedürfnisse auszudrücken.

Im Falle von Führungsteams können die in der Folge beschriebenen Feedbackgespräche auch vom ganzen Team geführt werden.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Vor Ende des ersten Arbeitsmonats

Erstes Feedbackgespräch: In diesem Gespräch sollen Mitarbeiter/in und Vorgesetzte/r das erste Arbeitsmonat und den Erfolg der Einarbeitungsmaßnahmen betrachten und weitere Maßnahmen oder Anpassungen der geplanten Maßnahmen vereinbaren. Insbesondere sollen folgende Themen angesprochen werden:

- Hat der/die Mitarbeiter/in alle Informationen, die er/sie zur Leistungserbringung braucht? Wie kommt er/sie an die fehlenden Informationen?
- Ist konkreter weiterer Schulungsbedarf aufgetreten?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Team?
- Hat der/die Mitarbeiter/in die bisher an ihn/sie gestellten Anforderungen erfüllt? Was soll allenfalls verbessert werden? Welche Unterstützung ist dazu notwendig?
- Wie muss und kann der Einarbeitungsplan allenfalls geändert werden?

Im Rahmen eines Anstellungsverhältnisses und bei Vorliegen eines Probemonats entscheidet die Führungskraft im Rahmen des Gesprächs, ob die Anstellung fortgesetzt werden soll, und gibt dies der Personalabteilung (Lohn-/Gehaltsverrechnung) bzw. auch dem/der eigenen Vorgesetzten bekannt.

Ca. Ende drittes Arbeitsmonat

Zweites Feedbackgespräch: In diesem Gespräch sollen die Vorgesetzten dem/der Mitarbeiter/in Feedback darüber geben, wie sie ihn/sie in seinen/ihren ersten Arbeitsmonaten erlebt haben, und der/die Mitarbeiter/in die bisherige Zusammenarbeit nochmals reflektieren.

- Wie hat der/die Mitarbeiter/in die an ihn/sie gestellten Anforderungen erfüllt?
- Was sind die Gründe für allfällige Abweichungen?
- Wie hat sich der/die Mitarbeiter/in in das Team integriert?
- Hat der Einarbeitungsplan den gewünschten Erfolg? Welche Anpassungen oder Erweiterungen sind nötig?
- Erstellung des ersten Entwicklungs- und Bildungsplans und allenfalls Erstellung der ersten Zielvereinbarung
- Wie empfindet der/die Mitarbeiter/in die Zusammenarbeit mit der Führungskraft bzw. dem Team?
- Was würde er/sie sich an Änderungen wünschen (Hilfestellungen bei der Einarbeitung, Informationseinbindung etc.)?

Wurde vorerst ein befristeter Dienstvertrag abgeschlossen, empfiehlt es sich, dieses Gespräch vor Ende der Befristung durchzuführen. Die Führungskraft entscheidet dann auch, ob die Anstellung fortgesetzt werden soll, und gibt dies organisationsintern (Lohn-/Gehaltsverrechnung, vorgesetzte Stellen) bekannt.

Strukturiertes periodisches MitarbeiterInnengespräch

Spätestens am Ende des ersten Arbeitsjahrs erfolgt das erste strukturierte periodische MitarbeiterInnengespräch im Sinne des organisationsinternen Standards. In diesem Gespräch wird auch Feedback zur Integration eingeholt (Siehe Leitfaden und Formulare Strukturiertes periodisches MitarbeiterInnengespräch, Kapitel Personalentwicklung).

Verwendung Checkliste Eintritt neuer MitarbeiterInnen

Die im Portal hinterlegte Checkliste muss organisationsspezifisch angepasst werden, je nach dem, welche Mittel vorbereitet werden müssen. Es ist ein organisationsspezifischer Standard zu erstellen und pro Mitarbeiter/in konkret auszufüllen und im Portal zu speichern.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Beschreibung Integrationsprogramme

Einleitung

Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Maßnahmen können noch spezielle Integrationsprogramme definiert werden. Nachstehend einige Vorschläge, welche Maßnahmen weiters zur Integration neuer MitarbeiterInnen beitragen können.

Informationsunterlagen

Sammlung bestehender Unterlagen zur Organisation, die aktuell sind und den neuen MitarbeiterInnen einen breiten Überblick geben zu:

- Organisationszielen und Aufgaben
- Organisationsstruktur
- Vorgehensanweisungen
- MitarbeiterInnen

Diese können auch in einem internen Portal oder im Intranet übersichtlich zusammengestellt werden (siehe auch Portalstruktur-Unterlagen).

Informationsveranstaltungen

Um einen Überblick über die Organisation und deren Ziele zu vermitteln, stellen periodisch stattfindende Informationsveranstaltungen einen möglichen Weg dar. Mit derartigen Veranstaltungen sind folgende Chancen verbunden:

- Vorstand, Geschäftsführung, Führungskräfte sprechen direkt zu den MitarbeiterInnen und werden diesen dadurch bekannt.
- Die teilnehmenden MitarbeiterInnen, ‚alte‘ und ‚neue‘, haben die Chance, einander außerhalb des Tagesgeschäfts zu begegnen.
- Informationen über die Ziele, Erfolge, Projekte der Organisation können gegeben werden.
- Verschiedene Abteilungen können sich näher vorstellen und somit auch KollegInnen aus anderen Organisationseinheiten bekannt werden.
- Insbesondere MitarbeiterInnen mit Teilzeitverträgen, ehrenamtliche MitarbeiterInnen, MitarbeiterInnen, die nicht direkt am Ort der Organisation dauernd tätig sind, erlangen einen besseren Einblick in die Zusammenhänge, die Leistungen und Aufgaben der anderen und lernen andere MitarbeiterInnen kennen.

Um diese Chancen nutzen zu können, sollten an derartigen Veranstaltungen die oberste Leitung und auch ‚alte‘ MitarbeiterInnen teilnehmen.

Die Sinnhaftigkeit derartigen Veranstaltungen hängt natürlich von der Organisationsgröße ab; fallweise sind sie auch ratsam, wenn keine neuen MitarbeiterInnen aufgenommen werden.

Konkrete organisationsspezifische Einführungsschulungen

Für größere Organisationen mit einer maßgeblichen Anzahl an neu eintretenden MitarbeiterInnen und speziellen internen Abläufen wird empfohlen, hierfür periodisch Einführungsschulungen anzubieten.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Interne Organisationsprojekte

Interne abteilungsübergreifende Organisationsprojekte unter Beteiligung neuer MitarbeiterInnen geben diesen die Möglichkeit, sich sehr rasch mit internen Abläufen auseinanderzusetzen und möglichst viele KollegInnen kennen zu lernen. Andererseits werden auch die ‚alten‘ MitarbeiterInnen zeitlich entlastet, und der noch nicht ‚betriebsblinde‘ Blick der neuen MitarbeiterInnen kann der Organisation wesentliche Impulse liefern.

Als derartige Projekte eignen sich z.B. Erarbeitung und Implementierung neuer Telekommunikationssysteme, Erstellung von Organisationshandbüchern, Beschilderungssysteme,...

Tool Muster Checkliste Eintritt neuer MitarbeiterInnen

1. **Name Mitarbeiter/in:** Hans Muster **Pers.nr.:** 10 **K.st.:** 100
2. **Vorgesetzte/r:** Isa Müller
3. **Organisatorische/r Ansprechpartner/in (o.A.):** Grete Maier
4. **Eintrittsdatum:** 1.10.2004
5. **Arbeitsort/Zimmernummer:** Mustergasse/Zi. Nr. 12
6. **Art des Beschäftigungsverhältnisses:** Anstellung Freier Dienstvertrag
 Ehrenamt Werkvertrag

Aktivität	Angefordert von	Angefordert am	Zu erledigen von	Erledigt am
-----------	-----------------	----------------	------------------	-------------

Das definierte Auswahlprocedere ist abgeschlossen und Unternehmen und Mitarbeiter/in haben sich über die Konditionen geeinigt.

VOR EINTRITT				
Vereinbarung des genauen Zeitpunktes des Dienstantrittes				10.8.2004
Dienstvertrag/Dienstzettel erstellen	Isa Müller	10.8.2004	Pers.büro	
Unterschriften intern einholen			Pers.büro	25.8.04

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

Human Resources Management

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Aktivität	Angefordert von	Angefordert am	Zu erledigen von	Erledigt am
Unterschrift Mitarbeiter/in einholen			Pers.büro	10.9.2004
Sammlung aller notwendigen Unterlagen für die Anmeldung und aller Zeugnisse	Pers.büro		Pers.büro	10.9.2004
Information Lohnverrechnung			Pers.büro	10.9.2004
Arbeitsraum auswählen				
Überprüfung, welche Büroausstattung, technische Ausstattung vorhanden ist			Grete Maier	20.8.2004
Technische Ausstattung bestellen				
<ul style="list-style-type: none"> PC am Arbeitsplatz 	o.A.	23.8.04	Einkauf	30.8.04
<ul style="list-style-type: none"> Notebook 				
<ul style="list-style-type: none"> Drucker 	vorhanden			
<ul style="list-style-type: none"> Auto 				
<ul style="list-style-type: none"> ... 				
(Bestellung teilweise erst nach Befristung durchführen)				
Installation durchführen				
<ul style="list-style-type: none"> Hardware 	o.A.	23.8.04	EDV	10.9.04

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Aktivität	Angefordert von	Angefordert am	Zu erledigen von	Erledigt am
• Software	o.A.	23.8.04	EDV	11.9.04
Büroausstattung bestellen				
• Büromöbel	vorhanden			
• Telefonapparat	vorhanden			
• Handy	o.A.	23.8.04	Einkauf	11.9.04
Telefon anschließen	vorhanden			
Sonstige Ausstattung bestellen				
• Arbeitskleidung	o.A.	10.9.04	Einkauf	27.9.04
Büromaterial Grundausrüstung				
• Papierkorb	vorhanden			
• ...	vorhanden			
Berechtigungen vergeben				
• Telefondurchwahlberechtigungen	o.A.	23.8.04	Technik	15.9.04
• Zutrittsberechtigungen	o.A.	23.8.04	Technik	15.9.04
• Internetzugang	o.A.	23.8.04	EDV	17.9.04
• Intranetzugang	o.A.	23.8.04	EDV	17.9.04
• Zugriffsberechtigungen LAN	o.A.	23.8.04	EDV	17.9.04

- [Vorwort](#)
- [Einleitung](#)
- [Gender Mainstreaming](#)
- [Finanzielle Situation und Strategien](#)
- [Corporate Social Responsibility](#)
- [Arbeits- und Sozialrecht](#)
- [Qualitätsentwicklung](#)
- [Human Resources Management](#)**
- [Kurzfassung](#)
- [Hintergründe](#)
- [Grundlagen](#)
- [Chancen und Grenzen](#)
- [Tools](#)**
- [Personalplanung](#)
- [Personalauswahl](#)
- [Personalintegration](#)
- [Personalentwicklung](#)
- [Leitfaden Personalaustritt](#)
- [Kurzfassung HRM-Tools](#)
- [Good-Practice-Modelle](#)
- [Endnoten](#)
- [Literaturhinweise](#)
- [Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)
- [Glossar](#)
- [Abkürzungsverzeichnis](#)
- [Die Entwicklungspartnerschaft](#)
- [Impressum](#)

Aktivität	Angefordert von	Angefordert am	Zu erledigen von	Erledigt am
• Dateien	o.A.	23.8.04	EDV	17.9.04
• Programme	o.A.	23.8.04	EDV	17.9.04
Schlüssel vorbereiten	o.A.	25.8.04	Hausverwaltung	27.9.04
Zeitkarte vorbereiten	o.A.	25.8.04	Hausverwaltung	27.9.04
Information der KollegInnen in der Abteilung über Neueintritt	Isa Müller		Isa Müller	23.8.04
Aufnahme in Telefonverzeichnis	o.A.	15.9.04	Technik	30.9.04

- [Vorwort](#)
- [Einleitung](#)
- [Gender Mainstreaming](#)
- [Finanzielle Situation und Strategien](#)
- [Corporate Social Responsibility](#)
- [Arbeits- und Sozialrecht](#)
- [Qualitätsentwicklung](#)
- [Human Resources Management](#)**
 - [Kurzfassung](#)
 - [Hintergründe](#)
 - [Grundlagen](#)
 - [Chancen und Grenzen](#)
- [Tools](#)**
 - [Personalplanung](#)
 - [Personalauswahl](#)
 - [Personalintegration](#)
 - [Personalentwicklung](#)
 - [Leitfaden Personalaustritt](#)

Aktivität	Zu erledigen von	Zu erledigen am/bis	Erledigt am
1. ARBEITSTAG			
Empfang der neuen MitarbeiterInnen durch Führungskraft und organisatorische/n Ansprechpartner/in	Isa Müller, o.A.	1.10.04	1.10.04
Sammlung noch fehlender Unterlagen der neuen MitarbeiterInnen	vorhanden		
Meldung in Personalabteilung/Lohnverrechnung, dass Mitarbeiter/in erschienen/nicht erschienen ist	o.A.	1.10.04	1.10.04

- [Kurzfassung HRM-Tools](#)
- [Good-Practice-Modelle](#)
- [Endnoten](#)
- [Literaturhinweise](#)
- [Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)
- [Glossar](#)
- [Abkürzungsverzeichnis](#)
- [Die Entwicklungspartnerschaft](#)
- [Impressum](#)

Aktivität	Zu erledigen von	Zu erledigen am/bis	Erledigt am
Übergabe ‚Informationsleitfaden‘ für neu eintretende MitarbeiterInnen	o.A.	1.10.04	1.10.04
Vorstellung in der Abteilung Ansprechpartner/in	Isa Müller	1.10.04	1.10.04
Vorstellung im Haus	Isa Müller	1.10.04	1.10.04
Ersteinführung im Arbeitsumfeld (Orientierung im Haus, in der näheren Umgebung,...)	o.A.	1.10.04	1.10.04
Ersteinführung am Arbeitsplatz (Handhabung Ausstattung, Zugriffsberechtigungen, Intranet etc.)	o.A.	1.10.04	1.10.04
Übergabe aktuelle Arbeitsanweisungen	o.A.	1.10.04	1.10.04
Übergabe Prospekte, Informationsmaterial, Organigramme	o.A.	1.10.04	1.10.04
Erstes Orientierungsgespräch mit Vorgesetztem/r	Isa Müller	1.10.04	1.10.04
Übergabe Zutrittskarte/Zeitkarte	Hausverwaltung	1.10.04	1.10.04
Übergabe Schlüssel	Hausverwaltung	1.10.04	1.10.04

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Aktivität	Zu erledigen von	Zu erledigen am/bis	Erledigt am
EINARBEITUNGSZEIT *			
Begrüßung durch Betriebsrat	BR	1. Arbeitswoche	5.10.04
Information über Sozialleistungen	Isa Müller	1. Arbeitswoche	1.10.04
Versand der schriftlichen Information über Neueintritt an alle MitarbeiterInnen		1. Arbeitswoche	5.10.04
Einladung/Anmeldung zu Informationsveranstaltung (Unsere Organisation und unsere Leistungen)	o.A.	1. Arbeitswoche	5.10.04
Hausführung, Führung durch andere Dienststellen	o.A.	1. Arbeitsmonat	19.11.04
Vorstellung bei vorgesetzten Stellen	Isa Müller	1. Arbeitswoche	7.10.04
Einbeziehung in Integrationsprojekte (Projekt interne Organisation)	Isa Müller	2. Arbeitsmonat	7.10.04
1. Feedbackgespräch mit Vorgesetztem/r	Isa Müller	Vor Ende 1. Arbeitsmonat	28.10.04
2. Feedbackgespräch mit Vorgesetztem/r	Isa Müller	Vor Ende 3. Arbeitsmonat (vor Befristungs-ende)	14.12.04
1. Strukturiertes periodisches MitarbeiterInnenengespräch mit Integrationsfeedback	Isa Müller	Spätestens Ende 1. Arbeitsjahr	

* In dieser Checkliste sind nur generelle Integrationsmaßnahmen angeführt, nicht aber die operative Einarbeitung und Aufgabenzuteilung.

- Vorwort
- Einleitung
- Gender Mainstreaming
- Finanzielle Situation und Strategien
- Corporate Social Responsibility
- Arbeits- und Sozialrecht
- Qualitätsentwicklung
- Human Resources Management**
- Kurzfassung
- Hintergründe
- Grundlagen
- Chancen und Grenzen
- Tools**
- Personalplanung
- Personalauswahl
- Personalintegration
- Personalentwicklung
- Leitfaden Personalaustritt
- Kurzfassung HRM-Tools
- Good-Practice-Modelle
- Endnoten
- Literaturhinweise
- Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor
- Glossar
- Abkürzungsverzeichnis
- Die Entwicklungspartnerschaft
- Impressum

Tools Personalentwicklung

- Definition des Prozesses Personalentwicklung 236
- Beschreibung und Wirkungszusammenhang Arbeits- und Stellenorganisation 236
 - HRM-Prozesseinordnung 237
- Beschreibung und Wirkungszusammenhang Bildungsplanung 237
 - Definition 237
 - Zweck - Zielsetzungen 237
 - HRM-Prozesseinordnung 237
 - Instrument 238
- Beschreibung und Wirkungszusammenhang MitarbeiterInnengespräche 238
 - Definition 238
 - Zweck - Zielsetzungen 238
- Beschreibung und Wirkungszusammenhang Führungssysteme - Zielvereinbarungen 239
- Tool Leitfaden Arbeits- und Stellenorganisation 240
- Tool Leitfaden Bildungsplanung 268
- Tool Leitfaden Zielvereinbarungen 276
- Tool Leitfaden MitarbeiterInnengespräch 294

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Definition des Prozesses Personalentwicklung

Der Prozess Personalentwicklung ist der umfangreichste im Rahmen des HRM. Er umfasst den Großteil des Werdegangs der MitarbeiterInnen einer Organisation und schließt an den Prozess der Personalintegration an.

Im Prozess Personalentwicklung sind alle Schritte der Führung und Entwicklung der MitarbeiterInnen enthalten.

Personalentwicklung ist eine essenzielle Aufgabe der Führungskräfte bzw. jener Personen, die mit Aufgaben der Personalentwicklung betraut sind. Im Sinne der Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen sind diese jedoch ebenfalls aufgerufen, an der laufenden Entwicklung ihrer Aufgaben und ihrer Fähigkeiten im Sinne der Organisation, für die sie tätig sind, aber auch im Sinne der persönlichen *employability*.

Der Prozess wird in den weiteren Ausführungen untergliedert in

- die Arbeits- und Stellenorganisation mit den wesentlichen Instrumenten Rollenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Funktionendiagramme – allem, was der Definition und Organisation der Aufgabenerfüllung der MitarbeiterInnen dient.
- die Bildungsplanung, die basierend auf den Rollen und Anforderungen an die RolleninhaberInnen zur Entwicklung der notwendigen Skills dient.
- das Führungsinstrument Zielvereinbarungen.
- das MitarbeiterInnengespräch – ein Führungsinstrument, welches auch die organisatorische Klammer für Bildungsplanung, Karriereplanung, Leistungsbeurteilung und Kommunikation darstellt.

Weitere Themen der Personalentwicklung wie Karriereplanung, Feedbacksysteme – z.B. MitarbeiterInnenbefragungen –, Feedback von KollegInnen, KundInnen, MitarbeiterInnen an Führungskräfte stellen weitere Bausteine der Personalentwicklung dar, werden jedoch hier nicht im Detail behandelt.

Beschreibung und Wirkungszusammenhang Arbeits- und Stellenorganisation

Die Arbeits- und Stellenorganisation ist einer der essenziellsten Bestandteile der gesamten Personalarbeit und hat Auswirkungen auf alle Teilprozesse des HRM-Prozesses.

Im Rahmen der Arbeits- und Stellenorganisation wird definiert, wie die Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse, die zur Erreichung der Organisationsziele und zur Erbringung der Organisationsleistung notwendig sind, auf die einzelnen Beschäftigten aufgeteilt sind (**Rollenbeschreibungen, Funktionendiagramme, Teambeschreibungen**), welche Anforderungen die Beschäftigten zur Erfüllung ihrer Aufgaben erfüllen müssen (**Anforderungsprofile**) und wie die einzelnen Stellen mit anderen Beschäftigten zusammenwirken (**Rollenbeschreibungen und Funktionendiagramme**). Ebenso wird im Rahmen der Arbeits- und Stellenorganisation definiert, wie die hierarchische und organisatorische Eingliederung der einzelnen Beschäftigten gestaltet ist (Organigramme), welche Stellen/Rollen in der Organisation bestehen (Stellen-/Rollenliste) und wann welche MitarbeiterInnen welche Leistungen zu erbringen haben (Personaleinsatzpläne).

Details zur Arbeits- und Stellenorganisation und den dabei eingesetzten Instrumenten, wie Definition, Zweck, HRM-Prozesseinordnung, Einsatzbereiche, Chancen und Grenzen, gleichstellungsrelevante Kriterien, Erstellung und Anwendung der einzelnen Instrumente finden Sie im Leitfaden Arbeits- und Stellenorganisation. Ebenso Muster der Formulare: Anforderungsprofil, Rollenbeschreibung und Funktionendiagramm.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

HRM-Prozesseinordnung

Die Arbeits- und Stellenorganisation hat Auswirkungen auf alle Bereiche des HRM-Prozesses und wird von allen Bereichen des HRM-Prozesses beeinflusst. Sie ist notwendig, um eine professionelle und zielorientierte Personalplanung durchzuführen, um die geeigneten MitarbeiterInnen im Rahmen der Personalauswahl zu finden, um eine möglichst treffsichere Integration der MitarbeiterInnen durchzuführen und um im Rahmen der Personalentwicklung den MitarbeiterInnen eine möglichst genaue Orientierung über ihre Aufgaben und ihre Rolle bieten zu können, um die Leistungen der MitarbeiterInnen steuern und beurteilen zu können und um eine aufgaben- und mitarbeiterInnenorientierte Aus- und Weiterbildung durchführen zu können. Letztlich stellt sie auch eine Basis für aufgrund von MitarbeiterInnenaustritten notwendig gewordene Nachbesetzungen und für allfällige Dienstgeberkündigungen dar.

Die Instrumente, die zur Durchführung der Arbeits- und Stellenorganisation eingesetzt werden können und in diesen Unterlagen genauer beschrieben sind, finden in fast allen Teilprozessen des HRM-Prozesses Anwendung und stellen somit ein notwendiges und breit einsetzbares Tool des *Human Resources Management* dar.

Die teilweise aufwändige Ersterstellung der Instrumente wird durch diese breite Einsatzmöglichkeit bei weitem wieder wettgemacht.

Beschreibung und Wirkungszusammenhang Bildungsplanung

Definition

Ableitung des individuellen Bildungsbedarfs der MitarbeiterInnen aus den sich aus den Aufgaben und den Organisationszielen und den bestehenden Rollen ergebenden Anforderungen an die RolleninhaberInnen einerseits und den individuell vorhandenen Skills der MitarbeiterInnen andererseits (Soll-Ist-Analyse der Kompetenzen).

Entsprechende Auswahl und Design der Bildungsmaßnahmen und Erfolgskontrolle.

Zweck - Zielsetzungen

- Im Rahmen des HRM-Teilprozesses Personalentwicklung stellt der Prozess Bildungsplanung einen wesentlichen Faktor dar, der dafür Sorge trägt, den Wert der Organisation und deren Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu entwickeln.
- Eine strukturierte und sich an den Bedürfnissen des Unternehmens und der MitarbeiterInnen orientierende Planung und Auswahl der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen stellt sicher, dass Ausbildungen zielorientiert durchgeführt werden.
- Aber auch die wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragende Zufriedenheit, Motivation und Bindung der MitarbeiterInnen wird durch eine entsprechende Entwicklung der Skills und Aufgabenfelder der MitarbeiterInnen maßgeblich beeinflusst.

HRM-Prozesseinordnung

Die Bildungsplanung ist ein essenzieller Bestandteil des Teilprozesses Personalentwicklung.

Um zu einer optimalen Wirkung zu gelangen, muss diese in engem Zusammenhang mit anderen Teilprozessen des HRM-Prozesses und den dabei eingesetzten Instrumente gesehen werden.

So stellen die aktuellen Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile die Grundlage für die individuelle Bildungsbedarfsanalyse der MitarbeiterInnen dar.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Instrument

Soll-Ist-Profil mit Bildungsplanung:

Die Basis des Soll-Ist-Profiles ist das definierte Anforderungsprofil für die Rolle/Stelle, die ein/e Mitarbeiter/in innehat. Dieses Profil wird gemeinsam von Mitarbeiter/in und Führungskraft oder auch durch die Beurteilung von KollegInnen erstellt und stellt den Ist-Stand der individuellen Skills des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin dar.

Mit Hilfe des Tools wird von Mitarbeiter/in und Führungskraft gemeinsam beurteilt, wie weit der/die Mitarbeiter/in die Anforderungen gemäß Anforderungsprofil erfüllt.

Das Ergebnis der Soll-Ist-Analyse ist die Basis für die Bildungsplanung, welche gemeinsam von Mitarbeiter/in und Führungskraft erstellt wird. In dieser Bildungsplanung wird vereinbart, welche weiteren Aus- und Weiterbildungen notwendig sind und wie hoch die Priorität der Aus- und Weiterbildung ist, und es wird ein konkreter Bildungsplan erstellt (Welche Ausbildung? Wann?).

Details zur Bildungsplanung siehe Leitfaden Bildungsplanung und Formular Soll-Ist-Profil mit Bildungsplanung.

Beschreibung und Wirkungszusammenhang MitarbeiterInnengespräche

Definition

Das strukturierte periodische MitarbeiterInnengespräch (MAG) ist ein in regelmäßigen Abständen stattfindendes, vom Tagesgeschäft entkoppeltes Gespräch zwischen Mitarbeiter/in und direkter Führungskraft mit definierten Zielen und Inhalten. Es ist daher nicht mit den laufenden, meist anlassbezogenen und aufgabenorientierten Gesprächen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen zu verwechseln.

Zweck - Zielsetzungen

Das MitarbeiterInnengespräch dient

- der periodischen Standortbestimmung
- der Zukunftsgestaltung
- der Aussprache über die Zusammenarbeit zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten
- der Vertrauensbildung und Kommunikation
- dem Informationsaustausch

Im Zuge des MitarbeiterInnengesprächs können auch andere HRM-Instrumente angewendet werden - das MitarbeiterInnengespräch bildet hierfür den zeitlichen und örtlichen Rahmen:

- ⇒ Überarbeitung von Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofilen
- ⇒ Bildungsplanung auf Basis der Soll-Ist-Analyse der Anforderungen
- ⇒ Zielvereinbarung und Zielerreichungsbewertung

Details zu Zielen, Einsatzbereichen, Chancen und Grenzen, gleichstellungsrelevanten Kriterien und Inhalten von MitarbeiterInnengesprächen sowie dem Vorgehen bei Implementierung und Durchführung der MitarbeiterInnengespräche entnehmen Sie dem beigefügten Leitfaden MitarbeiterInnengespräche.

Zur Unterstützung der MitarbeiterInnengespräche siehe Formular Protokoll MitarbeiterInnengespräch.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

Human Resources Management

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Beschreibung und Wirkungszusammenhang Führungssysteme - Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen sind zwischen MitarbeiterInnen und (meist) den direkten Führungskräften getroffene Vereinbarungen über von den jeweiligen MitarbeiterInnen in einer definierten Periode zu erreichende, aus übergeordneten Zielen der Organisation und des Bereichs abgeleitete Ziele.

Zielvereinbarungen dienen der zielgerichteten Steuerung der Aktivitäten der MitarbeiterInnen unter Wahrung eines möglichst hohen Selbstständigkeitsgrades der MitarbeiterInnen bei der Wahl der Mittel und Wege zur Erreichung der Ziele. Sie stellen somit ein Führungs- und Personalentwicklungsinstrument dar.

Die Zielerreichung stellt eine Grundlage für die MitarbeiterInnenbeurteilung dar, liefert Input für die Bildungsplanung, kann – muss aber nicht – mit Incentivierungen wie Prämien, variablen Gehaltsbestandteilen etc. verknüpft werden und kann somit auch Auswirkungen auf die Personalkostenplanung und Gehaltssysteme haben.

Die Vereinbarung der Ziele und die Bewertung der Zielerreichung findet idealerweise im Rahmen der strukturierten periodischen MitarbeiterInnengespräche statt.

Im beigefügten Leitfaden finden Sie Details zu den Zielen und Einsatzbereichen, der Einordnung in den HRM-Prozess, Chancen und Grenzen, zu den möglichen Inhalten und Vorgehensweisen bei der Implementierung und Durchführung der Zielvereinbarungen.

Die Formulare und Muster für konkrete Zielvereinbarungen und Zielerreichungsbewertungen sowie der Musterkatalog stellen Hilfsmittel bei der konkreten Durchführung und Bearbeitung der Zielvereinbarungen dar.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

- Tool Leitfaden Arbeits- und Stellenorganisation 240
 - Definition 241
 - Definition der Instrumente zur Arbeits- und Stellenorganisation 241
 - HRM-Prozesseinordnung 242
 - Zweck und Zielsetzung generell 243
 - Zweck und Zielsetzung der einzelnen Instrumente 243
 - Einsatzbereiche generell 245
 - Gleichstellungsrelevante Kriterien 246
 - Implementierung und Anwendung der Instrumente 247
 - Gesamtsystemerstellung 247
 - Erfolgsvoraussetzungen 247
 - Rollenbeschreibungen 247
 - Inhalt Rollenbeschreibungen 247
 - Einsatzbereich Rollenbeschreibungen 247
 - Chancen und Grenzen des Instruments 248
 - Erstimplementierung - Erstellung von Rollenbeschreibungen 249
 - Laufende Anwendung Rollenbeschreibungen 250
 - Anforderungsprofile 251
 - Inhalt Anforderungsprofile 251
 - Einsatzbereich Anforderungsprofile 251
 - Chancen und Grenzen Anforderungsprofile 251
 - Erstimplementierung - Erstellung Anforderungsprofile 252
 - Laufende Anwendung Anforderungsprofile 253
 - Funktionendiagramm 254
 - Inhalt Funktionendiagramm 254
 - Einsatzbereich Funktionendiagramm 254
 - Erstimplementierung - Erstellung Funktionendiagramm 254
 - Laufende Anwendung Funktionendiagramm 255
 - Administration Funktionendiagramm 255
 - Verweis auf Formular und Muster Funktionendiagramm 255
 - Muster Rollenbeschreibung 255
 - Muster Anforderungsprofil - Führungskraft 261

Tool Leitfaden Arbeits- und Stellenorganisation

Definition

Die Arbeits- und Stellenorganisation ist einer der essenziellsten Bestandteile der gesamten Personalarbeit und hat Auswirkungen auf alle Teilprozesse des HRM-Prozesses.

Im Rahmen der Arbeits- und Stellenorganisation wird definiert, wie die Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse, die zur Erreichung der Organisationsziele und zur Erbringung der Organisationsleistung notwendig sind, auf die einzelnen Beschäftigten aufgeteilt sind (Rollenbeschreibungen, Funktionendiagramme, Teambeschreibungen), welche Anforderungen die Beschäftigten zur Erfüllung ihrer Aufgaben erfüllen müssen (Anforderungsprofile) und wie die einzelnen Stellen mit anderen Beschäftigten zusammenwirken (Rollenbeschreibungen und Funktionendiagramme). Ebenso wird im Rahmen der Arbeits- und Stellenorganisation definiert, wie die hierarchische und organisatorische Eingliederung der einzelnen Beschäftigten gestaltet ist (Organigramme), welche Stellen/Rollen in der Organisation bestehen (Stellen-/Rollenliste) und wann welche MitarbeiterInnen welche Leistungen zu erbringen haben (Personaleinsatzpläne).

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Definition der Instrumente zur Arbeits- und Stellenorganisation

Rollenbeschreibung

- Führungsinstrument mit strukturierter Darstellung der Verantwortungen, Hauptaufgaben und des Zwecks einer Stelle in Verbindung mit den verbundenen Befugnissen und Wirkungszusammenhängen. Wobei die Rolle, die im Unternehmensgefüge zu erfüllen ist, im Vordergrund steht, und nicht eine detaillierte Aufzählung aller Aufgaben. Durch die Konzentration auf die Rolle werden eine Flexibilisierung der Aufgabenerfüllung und ein Abgehen von einer statischen, stellenzentrierten Sicht erreicht. Die Rollenbeschreibung ist eine andere Form der Stellenbeschreibung, die sich von dieser insbesondere durch die stärkere Konzentration auf die Rolle in einem Gesamtgefüge – die Schnittstellen zu anderen Rollen – und dadurch unterscheidet, dass die Verantwortungen und Hauptaufgaben auf einer ‚Metaebene‘ beschrieben werden – und nicht die im Detail zu erbringenden Leistungen.

Diese Darstellungsform kommt insbesondere auch den Bedürfnissen ehrenamtlicher MitarbeiterInnen entgegen, die oftmals durch zu genaue Detailvorgaben demotiviert werden.

Anforderungsprofil

- Systematische Darstellung der Anforderungen an die Skills und persönlichen Voraussetzungen der StelleninhaberInnen, welche zur Erfüllung ihrer Rolle notwendig sind, mit Angabe der Wichtigkeit der Anforderung.

Funktionendiagramm

- Darstellung, die darüber Auskunft gibt, in welcher Aktion und Handlungsart die Rollen/Stellen in einem (Organisations-)Bereich zueinander in Beziehung stehen (planend, entscheidungsvorbereitend, initiiierend, entscheidend, Mitspracherecht, anordnend, zu informieren, ausführend, kontrollierend etc.).

Zeigt den Wirkungszusammenhang (**welche Funktion** die einzelnen Stellen bei der Erfüllung einer Aufgabe innehaben) der Stellen (und somit auch der Rollenbilder) in einer überblickshaften Form auf.

Die Funktion steht hier im Vordergrund – Was ist der Beitrag einer Rolle/Stelle bei der Erfüllung einer bestimmten Aufgabe (im Rahmen eines Prozesses)? Funktionen können sein: Entscheiden, Planen, Ausführen, Benachrichtigt-Werden, Die-Initiative-Ergreifen etc.

Funktionen sind unabhängig von Rollen. Jede Rolle kann bei verschiedenen Aufgaben verschieden Funktionen erfüllen.

Organigramm

- Überblick über den hierarchischen Zusammenhang der einzelnen Organisationseinheiten (z.B. Vorstand, Geschäftsführung, Bereiche, Abteilungen, Teams), denen die Stellen zugeordnet sind.

Stellen-/Rollenliste

- Liste der Bestückung der Organisationseinheiten mit Stellen/Rollen entsprechend der geplanten Leistungserbringung.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Teambeschreibung

- Stellt eine Variante der Rollenbeschreibung dar, in der nicht auf einzelne RolleninhaberInnen, sondern auf eine Gruppe von RolleninhaberInnen eingegangen wird. Ist dort sinnvoll, wo ein gesamtes Team für alle Leistungen im Team und den Output des Teams verantwortlich ist und die einzelnen Funktionen nicht eingegrenzt werden können oder müssen.

Personaleinsatzpläne

- Diese sind das operativste Instrument, welches insbesondere den konkreten zeitlichen Einsatz der einzelnen MitarbeiterInnen bei der Leistungserbringungen, die Zuordnung zu bestimmten Projekten, Kunden etc. regelt und oftmals auf Tagesbasis erstellt wird.

HRM-Prozesseinordnung

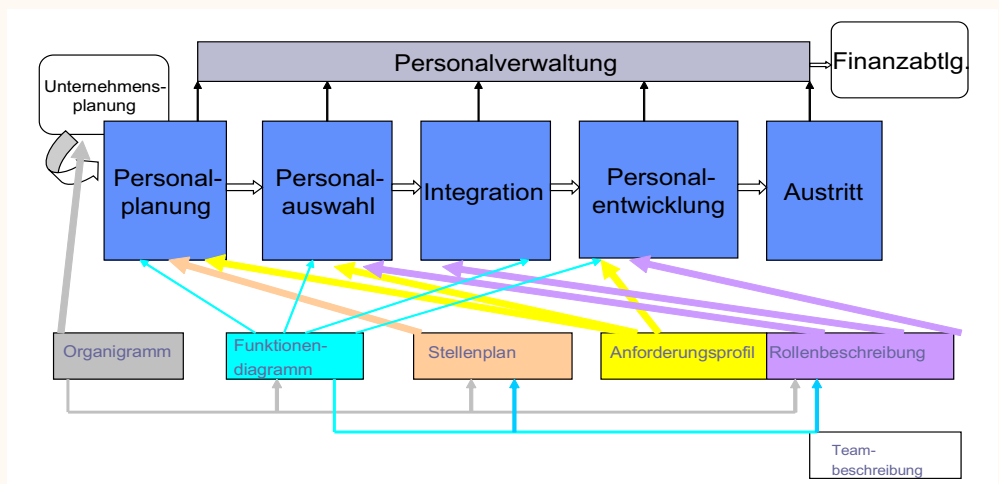
Die Arbeits- und Stellenorganisation hat Auswirkungen auf alle Bereiche des HRM-Prozesses und wird von allen Bereichen des HRM-Prozesses beeinflusst. Sie ist notwendig, um eine professionelle und zielorientierte Personalplanung durchzuführen, um die geeigneten MitarbeiterInnen im Rahmen der Personalauswahl zu finden, um eine möglichst treffsichere Integration der MitarbeiterInnen durchzuführen und um im Rahmen der Personalentwicklung den MitarbeiterInnen eine möglichst genaue Orientierung über ihre Aufgaben und ihre Rolle bieten zu können, um die Leistungen der MitarbeiterInnen steuern und beurteilen zu können und um eine aufgaben- und mitarbeiterInnenorientierte Aus- und Weiterbildung durchführen zu können. Letztlich stellt sie auch eine Basis für aufgrund von MitarbeiterInnenaustritten notwendig gewordene Nachbesetzungen und für allfällige Dienstgeberkündigungen dar.

Die Instrumente, die zur Durchführung der Arbeits- und Stellenorganisation eingesetzt werden können und in diesen Unterlagen genauer beschrieben sind, finden in fast allen Teilprozessen des HRM-Prozesses Anwendung und stellen somit ein notwendiges und breit einsetzbares Tool des *Human Resources Management* dar.

Die teilweise aufwändige Ersterstellung der Instrumente wird durch diese breite Einsatzmöglichkeit bei weitem wieder wettgemacht.

Im nachfolgenden Schaubild sehen sie einen Überblick über die Einsatzbereiche der Tools.

Die genauen Anwendungsbereiche der einzelnen Tools werden bei der Detailbeschreibung der Tools dargestellt.



Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Zweck und Zielsetzung generell

Die Arbeits- und Stellenorganisation stellt sicher, dass

- die Aufgaben der Organisation auf die einzelnen Beschäftigten der Organisation zielgerichtet aufgeteilt werden,
- die Beschäftigten wissen, welche ihre Rolle (Verantwortungen, Aufgaben und Befugnisse) in der Organisation ist,
- die Beschäftigten wissen, welche Verantwortungen, Aufgaben und Befugnisse die anderen Beschäftigten innehaben und wo Schnittstellen in der Leistungserbringung bestehen.

Weiters stellt eine klare Beschreibung der Verantwortungen, Aufgaben und Befugnisse die Basis für die Definition derjenigen Skills dar, die die Beschäftigten zur Bewältigung ihrer Rolle benötigen und aus denen sich die Anforderungsprofile für die einzelnen Rollen zusammensetzen.

Dieses Wissen um Rollen und Anforderungen ist notwendig, um

- ⇒ eine fundierte Personalplanung, Personalauswahl und Personalentwicklung aufsetzen und durchführen zu können,
- ⇒ entscheiden zu können, welche Aus- und Weiterbildungen die passenden sind,
- ⇒ interne Weiterentwicklungsschritte der MitarbeiterInnen planen zu können.

Die Tatsache, dass mit der Arbeits- und Stellenorganisation die gesamte Leistungserbringung umfasst werden soll, impliziert, dass alle mit Aufgaben in der Organisation betrauten RolleninhaberInnen im System erfasst werden müssen, um einen durchgängigen Zusammenhang der Verantwortungen und Aufgaben einerseits und zwischen Aufgaben und Skills andererseits sicherzustellen und sichtbar zu machen.

Zweck und Zielsetzung der einzelnen Instrumente

Rollenbeschreibung

Die Rollenbeschreibung ist ein adäquates Führungs- und Organisationsinstrument, welches insbesondere folgende Funktionen hat:

- Orientierung der MitarbeiterInnen bei der Aufgabenerfüllung
- Klärung des Rollenverständnisses im Gesamtgefüge der Organisation
- Rahmen für die konkrete, selbstständige und selbstverantwortliche Aufgabenerfüllung durch die MitarbeiterInnen
- Unterstützung der Führungskräfte bei
 - ⇒ der Organisation der Leistungserbringung
 - ⇒ der Stellenbesetzung, Personalplanung, Personalauswahl
 - ⇒ der Beurteilung der Leistung der RolleninhaberInnen
 - ⇒ der Ableitung der konkreten Anforderungen an die RolleninhaberInnen
 - ⇒ der Entgeltfindung
 - ⇒ der Bildungsplanung
 - ⇒ dem Erkennen von Wirkungszusammenhängen in Prozessen
 - ⇒ der Optimierung der Zeitverwendung
 - ⇒ der Erstellung von Zielvereinbarungen
 - ⇒ der Delegation
- Orientierungshilfe für Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement
- Orientierung der MitarbeiterInnen über die Zusammenarbeit mit anderen Stellen, Information über Leistungen anderer Stellen

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil dient dazu, strukturiert und wiederverwendbar zu definieren, welche Skills zur optimalen Erbringung/Ausübung der den einzelnen Rollen zugeordneten Aufgaben und Befugnisse notwendig sind. Es stellt die notwendige Basis dafür dar, im Sinne der organisatorischen Ziele und Aufgaben gezielt jene MitarbeiterInnen auszuwählen, die zur Leistungserbringung am besten geeignet sind bzw. MitarbeiterInnen zielgerichtet aus- oder weiterzubilden. Das Anforderungsprofil wird insbesondere verwendet:

- für die gezielte strategische Personalplanung
- als Basis für konkrete Stellenausschreibungen und die Auswahl der BewerberInnen (intern und extern)
- als Grundlage für die individuelle Bildungsbedarfsplanung der MitarbeiterInnen durch konkreten Abgleich der Soll-Anforderungen an die RolleninhaberInnen mit deren konkreten Ist-Skills
- als Grundlage für die Beurteilung der Leistungserbringung der MitarbeiterInnen
- zum Erkennen von Unter- oder Überforderung von StelleninhaberInnen
- für die Umsetzung strategischer Ziele durch Definition der benötigten Skills der MitarbeiterInnen

Das Anforderungsprofil, meist in Zusammenhang mit der Rollenbeschreibung, wird auch im Rahmen der strukturierten periodischen MitarbeiterInnengespräche und der Zielvereinbarungen eingesetzt.

Funktionendiagramm

Das Funktionendiagramm dient der Darstellung des Wirkungszusammenhanges der einzelnen Stellen/Rollen aus einer oder mehreren Organisationseinheit/en bei der Erfüllung konkreter Hauptaufgaben.

Im Funktionendiagramm wird die Aufgabenerfüllung in Prozessform dargestellt. Es gibt Auskunft darüber, welche Funktion die verschiedenen an der Aufgabenerfüllung beteiligten Stellen/Rollen ausüben.

Durch diese gesamtheitliche Darstellung wird es einfacher, Überschneidungen zu erkennen, fehlende Funktionen auszumachen und den an der Aufgabenerfüllung Beteiligten vor Augen zu führen, welche Auswirkungen ihre Handlungen auf andere haben, was andere RolleninhaberInnen von ihnen benötigen, um ihre Aufgaben zu erfüllen etc.

Dieses Instrument ist eine ideale Ergänzung zu den Rollenbeschreibungen, wenn es in der Organisation keine klaren Prozessdefinitionen gibt und man daher nicht über die Prozesszuordnung den Wirkungszusammenhang zwischen den einzelnen Rollen erkennen und definieren kann.

Es ist auch als Hilfsmittel bei einer Neuorganisation der Aufgabenfelder und Zusammenarbeit in Teams geeignet. Hier gibt die gemeinsame Erstellung des Funktionendiagramms den organisatorischen Rahmen, um im Team die gemeinsam zu erfüllenden Aufgaben zu überdenken und den Beitrag der einzelnen Rollen zu erkennen und zu definieren.

Organigramm

- Darstellung der Aufbauorganisation – Hierarchische Zuordnungen darstellen
- Input für organisatorische Einordnung in der Rollenbeschreibung

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Stellen-/Rollenliste

- Überblick über die bestehenden Stellen/Rollen in der Organisation gesamt und pro Organisationseinheit, welche auch die Anzahl der Stellen/Rollen, wie sie im Augenblick bestehen bzw. wie sie bestehen sollten, darstellt. Dieses Instrument kann auch verwendet werden, um den Rollenbeschreibungen konkrete Personen zuzuordnen sowie als Grundlage für die Personalbedarfsplanung.

Teambeschreibung

- Hat grundsätzlich dieselben Aufgaben wie eine Rollenbeschreibung, wenn ein gesamtes Team eine konkrete Rolle nur in ihrer Gesamtheit erfüllen soll und kann.

Personaleinsatzpläne

- Geben den klarsten Überblick über die zeitliche Auslastung der MitarbeiterInnen und ihr konkretes Einsatzgebiet. Sie dienen in erster Linie der tagesaktuellen Ressourcenplanung, der Arbeitszeiteinteilung und der Sicherstellung der zeitgerechten Erbringung notwendiger Leistungen. Weiters stellen sie eine wesentliche Grundlage für die Personalbeschaffungsplanung dar. Sie können weiters als eine Basis der Leistungskalkulation, der Planung der Übernahme neuer Aufgaben und Projekte etc. eingesetzt werden.

Einsatzbereiche generell

Organisationsspezifisch

Es kann in diesem Leitfaden nicht definiert werden, für welche Organisationstypen die Instrumente eingesetzt werden sollen und für welche nicht. Jede Organisation soll aber anhand der Informationen über Zweck, Inhalte, Anwendungsbereiche und Implementierungsschritte entscheiden können, ob die Instrumente einen Beitrag zu Zielerreichung der Organisation darstellen können.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass es keinen Organisationstypus gibt, für den die Anwendung a priori ausgeschlossen werden kann. Die Organisationsgröße und die Differenziertheit der Aufgaben stellen freilich einen gewissen Maßstab dar. Eine Organisation mit zwei MitarbeiterInnen, die beide dieselbe Aufgabe haben, die wiederum nicht sehr differenziert ist, wird diese Instrumente nicht brauchen. Aber gibt es solche Organisationen tatsächlich – Organisationen, in denen es kaum differenzierte Leistungsteile gibt, und somit jederzeit jedem/r präsent ist, was er/sie zu tun hat und welche Verantwortung er/sie trägt bzw. sichergestellt werden kann, dass bei Ausfall eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin noch nachvollziehbar ist, was dessen/deren Rolle war?

Beschäftigtenspezifisch

Es kann auch nicht grundsätzlich vorweg definiert werden, für welche Beschäftigtengruppen welche Tools nicht angewendet werden sollen. Auch bei dieser Entscheidung soll dieser Leitfaden den EntscheidungsträgerInnen die notwendigen Informationen geben, um diese Entscheidungen selbst zu treffen.

Ehrenamtliche MitarbeiterInnen:

Auch diese MitarbeiterInnen erfüllen Rollen im Rahmen der Organisation, haben Schnittstellen zu anderen MitarbeiterInnen, sollen bestimmte Skills in fachlicher oder persönlicher Hinsicht mitbringen und sollten daher in das Arbeits- und Stellenorganisationsinstrumentarium aufgenommen werden. Gerade für ehrenamtliche MitarbeiterInnen kann die gemeinsame Erarbeitung der Rollen und der Funktionendiagramme inso-

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Tools – Personalentwicklung

fern ein motivatorischer Faktor sein, als sie dadurch besseren Einblick in das Gesamtgefüge der Organisation erhalten und sich besser eingebunden fühlen. Umgekehrt kann es den hauptamtlichen MitarbeiterInnen helfen, die Aufgaben der ehrenamtlichen KollegInnen besser kennen zu lernen. Aus Sicht der Organisation ist die Arbeits- und Stellenorganisation ein probates Hilfsmittel dazu, auch die Leistungserbringung der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen besser steuern zu können.

Im Sinne der Freiwilligkeit der geleisteten Arbeit ist bei der Erstellung der Rollenbeschreibungen und der Funktionendiagramme großer Wert darauf zu legen, die MitarbeiterInnen in die Erarbeitung der konkreten Instrumente einzubinden und sich wirklich auf die Hauptaufgaben und den Rollenzusammenhang zu konzentrieren – d.h. in vielen Fällen, nicht zu detailliert die einzelnen Aufgaben zu beschreiben.

Hierarchieebenen:

Aufgrund ihrer Verantwortung und Einflussmöglichkeit auf die Gesamtorganisation sind die Aufgaben und Verantwortungen des (ehrenamtlichen) Vorstandes, seine Schnittstellen zu hauptamtlichen GeschäftsführerInnen und MitarbeiterInnen etc. ein wesentlicher Bestandteil der Gesamt-Aufgaben- und Stellenorganisation und müssen in das Gesamtgefüge integriert werden, um eine optimale Verwendung der Instrumente zu ermöglichen.

Gleichstellungsrelevante Kriterien

Auch im Rahmen der Arbeits- und Stellenorganisation muss der vordringlichste Grundsatz sein, nicht mit Unterstellungen zu arbeiten, das heißt, nicht aufgrund bestehender Stereotype bestimmten Personengruppen zu unterstellen, dass sie bestimmte Leistungen nicht erfüllen können. Denn dies führt dazu, dass stereotype Vorstellungen verstärkt werden.

Bei der Definition der Rollen und Anforderungen ist daher vorerst neutral vorzugehen – Was braucht die Organisation? Was ist notwendig, um unsere Mission zu erfüllen, unsere Ziele zu erreichen?

Bei der Übertragung der Aufgaben ist weiters davon auszugehen, dass die MitarbeiterInnen ungeachtet ihres Geschlechts, ihres persönlichen Lebenskontexts etc. die Aufgaben erfüllen können, wenn sie die definierten Anforderungen erfüllen. Erst wenn MitarbeiterInnen Bedenken äußern, ist es Aufgabe der Führungskräfte, Lösungsmöglichkeiten anzubieten, die Chancengleichheit bieten können.

Bei der Definition der Anforderungen an RolleninhaberInnen ist insbesondere zu vermeiden, dabei von einem bestimmten Bild (Mann oder Frau,...) auszugehen.

Um von den MitarbeiterInnen direkt geäußerte Bedürfnisse bei der Gestaltung der Rollen so zu berücksichtigen, dass Chancengleichheit bei der Fähigkeit zur Erfüllung der organisationsinternen Rollen entsteht, ist die Organisation jedoch gefordert, entsprechende Maßnahmen zu setzen.

Diese können z.B. sein:

- Rollen können auch von teilzeitbeschäftigten MitarbeiterInnen übernommen werden.
- mögliche Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung
- den Stereotypen entgegenwirken, indem die Kompetenzen, welche bestimmten Beschäftigtengruppen nicht zugetraut werden, besonders gefördert werden
- organisatorische Rahmenbedingungen schaffen, die die Rollenerfüllung begünstigen
- MitarbeiterInnen entgegen den bestehenden Rollenbildern zur Übernahme bestimmter Rollen ermutigen

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Implementierung und Anwendung der Instrumente

In diesem Leitfaden wird dargestellt,

- wie bei der Erstentwicklung eines organisationsspezifischen Arbeits- und Stellenorganisationskonzeptes vorgegangen werden kann,
- wie die Instrumente Rollenbeschreibung, Anforderungsprofil und Funktionendiagramm
 - ⇒ aussehen können,
 - ⇒ wie sie erstmalig erstellt und implementiert werden,
 - ⇒ wo und wie sie laufend angewendet werden,
 - ⇒ welche Formulare und Hilfsmittel zur Verfügung stehen.

Gesamtsystemerstellung

Vor Entwicklung und Implementierung von Arbeits- und Stellenorganisationsinstrumenten sind folgende grundlegende Überlegungen anzustellen und Rahmenbedingungen zu definieren:

- Wer arbeitet an der Gesamtsystemerstellung mit?
- Welche Ziele wollen wir mit dem Einsatz der Instrumente erreichen?
- Welche Instrumente setzen wir jetzt mit welchen Zielsetzungen ein?
- Welche der Arbeits- und Stellenorganisationsinstrumente wollen wir einsetzen?

Erfolgsvoraussetzungen

- Die obersten Führungsebenen müssen von dem System und dessen Nutzen überzeugt sein.
- Sie müssen die Nutzung insofern sinnvoll vorleben.
- Sie müssen die Führungskräfte und die MitarbeiterInnen vom Nutzen überzeugen und die eigentlichen Zielsetzungen und die geplante Verwendung der Instrumente transparent darstellen.
- Es muss vorweg klar definiert sein, wer für die Erstellung, Wartung und Anwendung der Instrumente verantwortlich ist.
- Die Instrumente müssen laufend in allen Bereichen des HRM-Prozesses, für die sie vorgesehen sind, auch angewendet werden.
- Erkannter Verbesserungsbedarf muss auch umgesetzt werden.

Rollenbeschreibungen

Inhalt Rollenbeschreibungen

- Rollenbezeichnung
- Rolleninhaber/in
- Rollenziel
- organisatorische Einordnung der Stelle (über- und untergeordnete Stellen)
- Stellvertretung
- Hauptverantwortungen
- Hauptaufgaben (im Rahmen der Hauptverantwortung, Prozesszuordnung – Zusammenhang mit anderen Stellen, Zeitanteil)
- Befugnisse

Einsatzbereich Rollenbeschreibungen

Optimalerweise für alle Rollen in der Organisation erstellen, auch für Mitglieder der obersten Leitungsebene und auch für ehrenamtliche MitarbeiterInnen. Für MitarbeiterInnen, die auf Werkvertragsbasis tätig sind, oder solche, deren Rolle wenig differenziert ist, können an Stelle der Rollenbeschreibungen auch einfache Aufgabenlisten erstellt werden (z.B. Abenddienst bei Veranstaltungen, Reinigungspersonal etc.).

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Chancen und Grenzen des Instruments

Unter der Voraussetzung, dass Rollen auf allen Hierarchieebenen erstellt werden und aufeinander aufbauen, stellt das Instrument ein Mittel dazu dar, die Gesamtverantwortungsstruktur in einer Organisation und die Hauptaufgaben zu definieren. Geht der Erstellung der Rollenbeschreibungen ein Prozess der Entwicklung voraus, in dem sich alle Gedanken machen, welche Hauptaufgaben existieren, um die Organisation vollständig zu betreiben, und welche Verantwortungen bei wem liegen, ist die Rollenbeschreibung ein gutes Mittel, die Aufgaben und Entscheidungsstrukturen zu überdenken und gemeinsam im Bewusstsein der AkteurInnen zu verankern. Gerade dem Prozess der gemeinsamen Erstellung und der Entwicklung der Rollenbilder muss große Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Die Rollenbeschreibungen alleine reichen aber nicht aus, um die Aufgaben dann auch vollständig erfüllen zu können. Jede/r Rolleninhaber/in muss die Detailaufgaben, Termine, Einzelschritte für sich selbst definieren und laufend anpassen, wenn sich Rahmenbedingungen ändern.

Die hinter diesem Vorgehen stehende Theorie ist die, dass sich Einzelaufgaben laufend ändern – ändern müssen, um flexibel auf Umfeldbedingungen, KundInnenwünsche, Strukturänderungen in der Organisation eingehen zu können. Dies soll womöglich aber in der Verantwortung und Entscheidungsbefugnis der RolleninhaberInnen liegen, ihre Detailaufgaben entsprechend dem Anspruch der Rolle zu definieren und gegebenenfalls anzupassen.

Dem System liegt weiters der Ansatz zugrunde, dass die Ziele der Organisation die Basis für die Aufgabenerfüllung darstellen.

Durch diesen Ansatz werden die Flexibilität und die Selbstständigkeit der MitarbeiterInnen erhöht. – Voraussetzung, um diese Erwartungen erfüllen zu können, ist jedoch:

- dass die MitarbeiterInnen ihre Rollen kennen und verstehen,
- dass sie die notwendigen Skills haben, um die Rolle ausfüllen zu können,
- dass sie von Änderungen in Struktur, Zielen der Organisation, Umfeldbedingungen informiert sind.

Aus dem o.G. ergeben sich aber auch schon die Grenzen des Instruments:

Rollenbeschreibungen für MitarbeiterInnen, die wenig differenzierte Aufgaben zu erfüllen haben und/oder die oftmals wechseln (z.B. Aushilfspersonal, das nur fallweise beschäftigt wird, Sicherheitsdienste etc.), werden meist nicht ausreichen. Es werden zusätzlich auch klare Checklisten der zu erfüllenden Detailaufgaben benötigt werden, um richtige Arbeit zu leisten. Auch ist es in Fällen der fallweise beschäftigten MitarbeiterInnen schwierig, sich in die Rolle einzuarbeiten und ein entsprechendes Rollenverständnis zu entwickeln.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Erstimplementierung - Erstellung von Rollenbeschreibungen Erfolgsvoraussetzungen

- Führungskräfte und MitarbeiterInnen müssen das Instrument annehmen, dessen Wert für ihre Führungsarbeit erkennen.
- Die Rollenbeschreibungen müssen laufend angepasst werden (zumindest beim jährlichen MitarbeiterInnengespräch).
- MitarbeiterInnen, Führungskräfte und ProzesspartnerInnen müssen an der Erarbeitung mitwirken.
- Das Instrument muss im Zusammenhang mit vielen anderen Organisationsinstrumenten und HRM-Instrumenten gesehen und eingesetzt werden (z.B. zur Leistungsbeurteilung im MAG), zur individuellen Bildungsplanung, zur Stellenausschreibung und BewerberInnenauswahl, zur Gehaltsfindung, zur Definition von Prozesszugehörigkeiten, zur Stellenplanung,...).
- Auf die Einführung und Ersterstellung muss große Aufmerksamkeit gelegt werden.

Vorgehen bei Implementierung Rollenbeschreibungen

- Klärung der grundlegenden Ziele, Inhalte und Anwendungsbereiche im Kreis der Unternehmensführung
 - ⇒ Vorstellung der Möglichkeiten durch Projektleiter/in
 - ⇒ Bestimmung eines/r Organisationsinternen Hauptverantwortlichen
 - ⇒ Abstimmung mit internen Gremien
 - ⇒ Klärung des benötigten Aufwandes
 - ⇒ Wahl unterstützender IT-Instrumente
 - ⇒ entsprechender Einsatz, Parametrisierung und allenfalls Ergänzung und Anpassung der Portalinhalte
- Erstellung von Mustern und Unterlagen für nachfolgende Workshops
 - ⇒ Einbeziehung bestehender Muster
- Klärung der Größe und Zusammensetzung der Gruppen, mit denen Workshops zur Erarbeitung der Rollen durchgeführt werden.
- Die Rollenbilder sollten in hierarchischer Abfolge erstellt werden, d.h. zuerst die Rolle von Vorstand, Geschäftsführung, Führungskräften, dann die sich daraus ableitenden Rollen.
- Es sollten zumindest auf Ebene der Führungskräfte diese an der Erstellung der eigenen Rollenbeschreibungen intensiv mitarbeiten. Dies hat den Vorteil der stärkeren Identifikation mit den Rollen einerseits und des Kennenlernens der Vorgehensweise andererseits. Dadurch werden die Führungskräfte in die Lage versetzt, auch mit ihren MitarbeiterInnen diesen Prozess durchzuführen.
- Information der Betroffenen über Ziel, Inhalte, Anwendungsbereiche und Vorgehensmodell im Rahmen eines
 - Workshops (ev. mehrere, da max. zehn Personen pro WS sinnvoll)
 - Erklärung zu Aufbau, Sinn etc.
 - Zur-Verfügung-Stellen von Basisunterlagen (Leitfaden, Muster, Formulare, Rahmenbedingungen)
 - Unterweisung in der Erstellung
 - Erstellung von einigen Rollenbildern zur Einübung
 - Umsetzung der Erstellung der Rollenbilder in den verschiedenen Hierarchieebenen (auch Prozesspartner einbeziehen)
 - Abstimmung mit allenfalls vorhandenen Führungskräften
 - endgültige Implementierung der abgestimmten Rollenbilder im MitarbeiterInnengespräch
 - schriftliche, wiederverwendbare Darstellung des Vorgehens und der Einsatzbereiche
 - organisationsspezifische Bearbeitung der Formulare (im Portal)
 - Erstellung der individuellen Rollenbeschreibungen (im Portal)

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Überlegungen, die bei der Entwicklung des Rollenverständnisses anzustellen sind

- Ziel der Stelle – Was soll sie bewirken?
- organisatorische Eingliederung
- Aufgaben-/Prozessbezug- Welchem Prozess dienen die Aufgaben? Woher kommt der Input? Wer sind die LeistungsempfängerInnen?
- Kontakte mit wem, wann, wie oft (ProzesspartnerInnen)?
- Art der Aufträge, Art der Grundlagen zur Aufgabenerfüllung (z.B. Informationen, Meetings etc.)
- grundsätzliche Leistungsaufträge mit Zeitaufwand und Qualitätsanspruch (Aufgaben)
- Mittel, die zur Aufgabenerfüllung zum Einsatz kommen, Herkunft der Mittel, Verfügungsgewalt über Mittel
- Skills, die zur Aufgabenerfüllung notwendig sind
- Verantwortungsbereiche, denen die Aufgaben zugehören, und Art der Verantwortung, die der/die Stelleninhaber/in übernimmt

Bei der Erstellung der Rollenbeschreibungen ist auch zu entscheiden, wie viele Rollen es wirklich gibt bzw. welche Rollenbeschreibungen auf welche Stellen angewendet werden.

(Möglichkeit: Hauptrollenbeschreibungen, die im Rahmen der Erarbeitung mit den MitarbeiterInnen dann nur noch insofern präzisiert werden, als die konkreten Prozesszuordnungen, Zeitzuordnungen durchgeführt werden. Dennoch ist es nötig, dass jede/r Rolleninhaber/in das eigene Rollenverständnis auch durchdenkt und mit dem/r Vorgesetzten und den ProzesspartnerInnen abstimmt.)

Laufende Anwendung Rollenbeschreibungen

Anwendung in den Teilprozessen des HRM-Prozesses

Rollenbeschreibungen in engem Zusammenhang mit den den Stellen zugeordneten Anforderungsprofilen (siehe auch Leitfaden Anforderungsprofile) finden in den nachstehend angeführten Prozessschritten Anwendung.

- **Personalplanung**
 - ⇒ Auswirkungen für die Personalplanung
Überblick über die bestehenden Rollen/Stellen und deren Aufgaben, Basis für stellenbezogene Planung und Personaleinsatzplanung
 - ⇒ Auswirkungen der Personalplanung
Sich aus der Organisationsplanung ergebende veränderte oder zusätzliche Aufgaben müssen in den Rollenbeschreibungen festgehalten werden. Für neue Rollen müssen entsprechende Rollenbeschreibungen entwickelt werden.
- **Personalauswahl**
 - ⇒ Basis, Input für die Stellenausschreibung und Auswahl der BewerberInnen. Information der BewerberInnen über die zu erfüllende Rolle in der Organisation
- **Personalintegration**
 - ⇒ Basis für Einarbeitungsprogramme, Einführungsschulungen, Orientierung für die neuen MitarbeiterInnen
- **Personalentwicklung**
 - ⇒ Grundlage für die Erstellung der Anforderungsprofile
 - ⇒ Basis für MitarbeiterInnenbeurteilung und Karriereplanung, laufend und im Zuge des strukturierten periodischen MitarbeiterInnengesprächs
 - ⇒ Bildungsbedarfsplanung: Basis für die Erstellung stellenspezifischer Ausbildungspläne und persönlicher Bildungsplanung, laufend oder im Zuge des strukturierten periodischen MitarbeiterInnengesprächs
 - ⇒ Basis für Zielvereinbarungen
 - ⇒ Basis für Stellenbewertungen – Einstufung, Gehaltssysteme etc.
- **Personalaustritt**
 - ⇒ Allfällige Grundlage für Dienstgeberkündigungen im Zusammenhang mit der Beurteilung der Leistungserbringung der MitarbeiterInnen.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Administration Rollenbeschreibungen

- Im Zuge der Erstimplementierung werden die organisationsinternen Vorgehen beschlossen und die zu verwendenden Formulare (im Portal) erstellt bzw. adaptiert und für die Verwendung freigegeben.
- Änderungen werden von den dafür zuständigen Gremien festgelegt und freigegeben.
- Die individuellen Rollenbeschreibungen werden erstellt und wiederverwendbar abgelegt (d.h. sie werden im Portal erstellt und gespeichert und sind über dieses jederzeit wieder aufrufbar und veränderbar).
- Eine laufende Überprüfung der Aktualität der Rollenbeschreibungen erfolgt im Rahmen der Personalplanung bzw. im Zuge der MitarbeiterInnengespräche.
- Änderungen der Rollenbeschreibungen werden (im Portal) durchgeführt und gespeichert.

Verweis auf Formular und Muster Rollenbeschreibungen

- Ein Formular für Rollenbeschreibungen sowie ein Muster sind den Unterlagen beigelegt (siehe Muster Rollenbeschreibung).
- Im Portal ist ein Formularvorschlag enthalten, welcher von der jeweiligen Organisation nach eigenen Bedürfnissen angepasst oder wie er ist verwendet werden kann.
- Die individuellen Rollenbeschreibungen sind im Portal erstell- und verwaltbar.
- Eine Musterrollenbeschreibung ist im Portal enthalten.

Anforderungsprofile

Inhalt Anforderungsprofile

Anforderungen an

- Ausbildung
- Berufserfahrung
- Kompetenzen (z.B. Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, soziale Kompetenzen, Selbstkompetenzen, Führungskompetenzen)
- sonstige Anforderungen wie z.B. örtliche und zeitliche Flexibilität, physische Belastbarkeit,...
- Zuordnung zu den bestehenden Rollen

Einsatzbereich Anforderungsprofile

Anforderungsprofile sind eine maßgebliche Ergänzung der Rollenbeschreibungen und leiten sich aus diesen ab. Sie sind insbesondere die Grundlage für die zielorientierte Personalauswahl und Bildungsplanung und sollten daher für alle Rollen in der Organisation erstellt werden.

Die Komplexität der Ausformulierung hängt jedoch auch von der Komplexität der Anforderungen ab.

Chancen und Grenzen Anforderungsprofile

Anforderungsprofile schaffen Klarheit darüber, welche Skills notwendig sind, um die Rollen ausfüllen zu können. Sie eignen sich grundsätzlich für jede Rolle und sollten auch für alle Rollen verwendet werden. In kleinen Organisationen mit oftmals wechselnden Rollen ebenso wie in Organisationen mit ‚fixen‘ Rollenzuordnungen. Wichtig für die effiziente Anwendung der Anforderungsprofile ist jedoch, dass sie gemeinsam mit den Rollenbeschreibungen angepasst werden.

Wie schon bei den Rollenbeschreibungen ausgeführt, liegt auch der Theorie der Anwendung von Anforderungsprofilen ein zielorientiertes Management zugrunde. Je besser die Ist-Skills mit den Soll-Skills der MitarbeiterInnen übereinstimmen, umso besser können die RolleninhaberInnen ihre Rolle selbstständig ausfüllen und somit zur Zielerreichung der Gesamtorganisation beitragen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Da Anforderungsprofile jedoch auch die Grundlage für eine zielorientierte Personalauswahl und Ausbildung darstellen, sind sie auch für MitarbeiterInnen mit wenig differenzierten Rollen sowie für nur kurzzeitig beschäftigte MitarbeiterInnen einsetzbar.

Auch die Auswahl von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen sollte auf Basis konkreter Anforderungsprofile erfolgen, auch wenn diese vielleicht manchmal wenig differenziert sind, da wenige spezielle Anforderungen notwendig sind, um die ehrenamtlich Rolle auszufüllen.

Erstimplementierung - Erstellung Anforderungsprofile

Die definierten Rollen stellen die Basis für die Erstellung der Anforderungsprofile dar.

- Grundlegende Definition der Anforderungsprofile:
Im Zuge der Definition der Anforderungsprofile pro Rolle ist zu definieren, welche Anforderungen an die RolleninhaberInnen wesentlich zur Erreichung des Rollenzieles und der Erfüllung der Aufgaben sind.
Der im Portal hinterlegte Musteranforderungskatalog stellt eine Sammlung von Beispielen für mögliche Anforderungen dar. Die Erkennungsmerkmale zum Musteranforderungskatalog stellen eine nähere Beschreibung dessen dar, woran man die Erfüllung der Anforderungen erkennen kann
Vor Definition der konkreten Anforderungen der Organisation empfiehlt es sich, diesen Musteranforderungskatalog heranzuziehen und die konkreten Anforderungen auszuwählen bzw. sie organisationspezifisch zu ändern oder zu ergänzen.
Diese Definition sollte grundsätzlich in einem gemeinsamen Workshop der obersten Führungsebene erfolgen und unter Einbeziehung der Abteilungs-/BereichsleiterInnen vertieft werden. Dieses Vorgehen ist essenziell, um ein gemeinsames Verständnis der Anforderungen zu erreichen.
Jede Anforderung ist mit einer Gewichtung zu versehen (Wie wichtig ist diese Kompetenz für die betreffende Rolle?).
- Nach dieser grundlegenden Definition erstellt jede/r Vorgesetzte für seine/ihre MitarbeiterInnen die konkreten Anforderungsprofile. Die Einbeziehung der MitarbeiterInnen bei der Definition hat den Vorteil, dass diese aus ihrer Erfahrung Anforderungen und deren Gewichtung einbringen können. Die Einbeziehung der MitarbeiterInnen hängt jedoch vom Grad der Bereitschaft der MitarbeiterInnen, sich in einer solchen Form zu beteiligen, ab.
- In Organisationen, in denen sich gleichgestellte ‚MitarbeiterInnen‘ gegenüberstehen, empfiehlt es sich, dass diese Gruppe gemeinsam die Anforderungen an die Gruppenmitglieder, abgeleitet aus den erstellten Rollenbeschreibungen, definiert, um z.B. sich selbst eine Richtschnur für weitere Ausbildungen oder die Aufnahme weiterer Mitglieder zu geben. (Z.B.: Vorstand erstellt gemeinsam die Anforderungsprofile für das Gremium.)
- Um ein gleiches Level für Anforderungen an gleiche Rollen in verschiedenen Abteilungen zu erlangen, sind diese Definitionen mit der übergeordneten Führungskraft abzustimmen.
- Nach Fertigstellung und organisationsinterner Abstimmung aller Anforderungsprofile werden diese verschriftlicht und abgelegt. Bei Verwendung des Portals können die Anforderungsprofile im Portal mit Hilfe der bestehenden Formulare bzw. unter Heranziehung organisationspezifisch geänderter Formulare erstellt und gespeichert/verwaltet werden.
- Die Anforderungsprofile werden den RolleninhaberInnen zur Kenntnis gebracht. Dies sollte im Zuge eines MitarbeiterInnengesprächs erfolgen. Im Zuge der MitarbeiterInnengespräche erfolgt auch die laufende Überprüfung und bei Bedarf Überarbeitung.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Laufende Anwendung Anforderungsprofile

Anwendung in den Teilprozessen des HRM-Prozesses

Anforderungsprofile, in engem Zusammenhang mit den Rollenbeschreibungen, finden in den nachstehend angeführten Prozessschritten Anwendung.

- **Personalplanung**
 - ⇒ Auswirkungen für die Personalplanung
Überblick über die aus den Aufgaben einer Rolle abgeleiteten Anforderungen an die Person und die Skills der RolleninhaberInnen. Basis für stellenbezogene Planung, Personaleinsatzplanung und Personalentwicklungsplanung.
 - ⇒ Auswirkungen der Personalplanung
Sich aus der Organisationsplanung ergebende veränderte oder zusätzliche Aufgaben können Veränderungen in den Anforderungen an die MitarbeiterInnen bewirken. Die entsprechenden Anforderungsprofile müssen in diesen Fällen angepasst werden.
- **Personalauswahl**
 - ⇒ Basis, Input für die Stellenausschreibung und Auswahl der BewerberInnen
- **Personalintegration**
 - ⇒ Basis für Einarbeitungsprogramme und Einführungsschulungen
- **Personalentwicklung**
 - ⇒ Basis für die Erstellung von individuellen Soll-Ist-Profilen (Abgleich der Soll-Anforderungen mit dem Ist-Stand)
 - ⇒ Gemeinsam mit den individuellen Soll-Ist-Profilen Basis für die Erstellung individueller Bildungsbedarfsplanung
 - ⇒ Basis für organisationsinterne Karriereplanung
 - ⇒ Basis für MitarbeiterInnenbeurteilung
- **Personalaustritt**
 - ⇒ Allfällige Begründung für Dienstgeberkündigungen im Zusammenhang mit der Beurteilung der Eignung der MitarbeiterInnen für die Erfüllung ihrer Aufgaben.

Administration Anforderungsprofile

- Im Zuge der Erstimplementierung werden die organisationsinternen Vorgehen beschlossen und die zu verwendenden Formulare (im Portal) erstellt bzw. adaptiert und für die Verwendung freigegeben.
- Änderungen werden von den dafür zuständigen Gremien festgelegt und freigegeben.
- Die im Portal hinterlegten Musteranforderungskataloge werden organisationspezifisch überarbeitet.
- Die individuellen, den bestehenden Rollen zugeordneten Anforderungsprofile werden (im Portal) erstellt und gespeichert/abgelegt. Über das Portal sind sie auch jederzeit wieder aufrufbar und veränderbar.
- Eine laufende Überprüfung der Aktualität der Anforderungsprofile erfolgt im Rahmen der Personalplanung sowie im Zuge der MitarbeiterInnengespräche.
- Änderungen werden (im Portal) durchgeführt und gespeichert.

Verweis auf Formulare und Muster Anforderungsprofile

- Ein Formular für Anforderungsprofile sowie ein Musteranforderungsprofil liegen der Toolbox bei (siehe Muster Anforderungsprofil).
- Im Portal ist ein Formularvorschlag enthalten, welcher von der Organisation nach eigenen Bedürfnissen angepasst werden kann.
- Musteranforderungsprofil ist im Portal enthalten.
- Musteranforderungskatalog und Erkennungsmerkmale zum Musteranforderungskatalog sind im Portal enthalten.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Funktionendiagramm

Inhalt Funktionendiagramm

Aufgaben, Rollen/Stellen, Funktionen (Art der Handlung) für einen Aufgaben- oder Organisationsbereich:

Einsatzbereich Funktionendiagramm

Z.B.:

- Visualisierung der Funktion von z.B. Vorstand, Geschäftsleitung, Führungskräften und MitarbeiterInnen bei der Erfüllung einer Aufgabe
- Darstellung des Wirkungszusammenhangs ehrenamtlicher MitarbeiterInnen mit den hauptamtlichen MitarbeiterInnen bei der Aufgabenerfüllung
- Ersatz für Prozessdefinitionen, wo solche nicht im Detail formuliert sind
- In kleinen Organisationen ev. Ersatz für Rollenbeschreibungen. (Dies gilt nicht für Anforderungsprofile – diese müssen gesondert erstellt werden.)

Insbesondere bei stabilen Organisationsabläufen ist die (sehr aufwändige) Erstellung von Funktionendiagrammen kein Instrument, das einer laufenden Überarbeitung bedarf. Es eignet sich jedoch sehr gut, um die Wirkungszusammenhänge bei der Aufgabenerstellung darzustellen und ein gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln, wer aller an der Erfüllung einer Aufgabe mitwirkt und was die einzelnen Beteiligten brauchen bzw. leisten müssen.

Erstimplementierung – Erstellung Funktionendiagramm

Workshop Geschäftsleitung und Führungskräfte

- Erklärung des Instruments und seiner Bestandteile für Beteiligte durch eine/n definierte/n Mitarbeiter/in oder Berater/in.
- Auflistung der wesentlichen Aufgaben bzw. Teilaufgaben, die in der Organisation zu erfüllen sind. Ausgangspunkt sollen die strategischen Zielsetzungen sein.
- Zusammenfassung der Aufgaben in Hauptaufgabenbereiche, wie z.B. Strategie, Finanzen, Personal, Sachaufgaben, PR und Marketing etc., und Zuordnung der Teilaufgaben.
- Diese Hauptaufgabenbereiche bilden dann die Basis für ein Funktionendiagramm zu diesem Aufgabenbereich.
- Auflistung der Stellen/Rollen, die an der Aufgabenerfüllung beteiligt sind.
- Beschreibung der Funktionen im Rahmen der Aufgabenerfüllung, wie z.B. Planung, Ausführung, Entscheidung, Kontrolle etc., und Definition eines Kurzzeichens

Workshop der betroffenen MitarbeiterInnengruppen

(= an der Aufgabenerfüllung Beteiligte)

Zur konkreten Erstellung der Diagramme: Diskussion zulassen, aber Entscheidungsrecht für Funktionszuordnung definieren.

- Diskussion und Ergänzung der Aufgabenlisten
- bei größeren Organisationen Erstellung von Musterfunktionsdiagrammen im Plenum und Delegation der konkreten Erstellung an Arbeitsgruppen
- Erarbeitung der Funktionendiagramme in der Gruppe der Beteiligten
Die gemeinsame Erarbeitung der Funktionendiagramme hat den Vorteil, dass alle MitarbeiterInnen die Chance haben, gemeinsam den Prozess der Leistungserstellung und ihre Funktion darin durchzudenken und zu definieren.
- Überprüfung der Diagramme durch definierte MitarbeiterInnen (z.B. Geschäftsführer/in)
- Beschluss und In-Kraft-Setzen
- Ablage (im Portal)

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Laufende Anwendung Funktionendiagramm

Anwendung in den Teilprozessen des HRM-Prozesses

Das Funktionendiagramm stellt ein Instrument dar, das sowohl bei der Planung der Aufgaben und damit der Ableitung eines allfälligen Personalbedarfs als auch bei der Organisationsentwicklung eingesetzt werden kann. Es kann ebenfalls als Ergänzung zu den Rollenbeschreibungen eingesetzt werden. Dies ist insbesondere dann empfehlenswert, wenn die Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Rollen sehr komplex und daher nicht in der Rollenbeschreibung darstellbar sind. Auch ist es ein praktisches Instrument, um Entscheidungsstrukturen darzustellen.

Administration Funktionendiagramm

Erstellung der Funktionendiagramme im Portal auf Basis des hinterlegten und allenfalls angepassten Formulars. Bei Bedarf Überarbeitung.

Verweis auf Formular und Muster Funktionendiagramm

Im Portal ist ein Formularvorschlag enthalten, welcher von der Organisation nach eigenen Bedürfnissen angepasst werden kann.

Muster Rollenbeschreibung

Stellenbezeichnung: Leiter/in eines Geschäftsbereichs

Fachbereich: Bereich Kultur

Stellenziel:

Verantwortung für den gesamten Produktenstehungsprozess und Leistungsprozess in Übereinstimmung mit den strategischen Zielsetzungen der Organisation und des Bereichs.

Erreichen der bestmöglichen Ergebnisse im Rahmen der Zielsetzungen. Ausstattung des eigenen Bereichs mit der dazu erforderlichen Technologie und Fachkompetenz. Sicherstellung des outputorientierten Ressourceneinsatzes.

Berichtslinie:

vorgesetzte Stelle:

disziplinar: Geschäftsleitung

fachlich: Geschäftsleitung

nachgeordnete Stellen: MitarbeiterInnen des Bereichs

Stellvertretung:

vertreten von: Geschäftsleitung und AbteilungsleiterInnen
(genaue Definition im Einzelfall)

Vertretung für: Geschäftsleitung in Einzelfällen, AbteilungsleiterInnen

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation
und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Verantwortungs-/ Aufgabenbereich	Hauptaufgaben	Zeitanteil in %	Prozess/ Schnittstelle	
Strategie	Entwicklung strategischer Zielsetzungen im Bereich Mitarbeit an der Gesamtstrategiefindung		GL GL	<i>Vorwort</i> <i>Einleitung</i> <i>Gender Mainstreaming</i> <i>Finanzielle Situation und Strategien</i>
Operative Planung	Operationalisierung der strategischen Zielsetzungen, Vereinbarungen zur Umsetzung mit internen ProzesspartnerInnen Detailaufgaben folgend		andere FK	<i>Corporate Social Responsibility</i> <i>Arbeits- und Sozialrecht</i> <i>Qualitätsentwicklung</i>
Finanzen				Human Resources Management
Planung	Erstellung des Leistungsbudgets (Kosten und Erträge) auf Basis der strategischen Zielsetzungen und nach Maßgabe wirtschaftlicher Verantwortlichkeit		Andere BL ad Ressourceneinsatz und Ressourcenteilung GL Genehmigung Finanzen ad Tools	<i>Kurzfassung</i> <i>Hintergründe</i> <i>Grundlagen</i> <i>Chancen und Grenzen</i>
Budget-einhaltung	Wirtschaftliche Sicherstellung und Kontrolle der Budgeteinhaltung Maßnahmenableitung bei Budgetabweichungen und Umsetzung der Maßnahmen			Tools <i>Personalplanung</i> <i>Personalauswahl</i> <i>Personalintegration</i> <i>Personalentwicklung</i> <i>Leitfaden Personalaustritt</i>
Mittel-aufbringung	Kalkulation der externen Verrechnungssätze Definition von Einzelprodukten für Sponsoring und Abwicklung Erstellung und Abwicklung von Förderansuchen		BL, Finanzen, GL Finanzen, Marketing Finanzen, BL	<i>Kurzfassung HRM-Tools</i> <i>Good-Practice-Modelle</i> <i>Endnoten</i> <i>Literaturhinweise</i>
Zahlungsfluss	Sicherstellung und Kontrolle des leistungsorientierten und budgetkonformen Zahlungsflusses (Zahlungseingang, Zahlungsausgang)		Finanzen LieferantInnen KundInnen	<i>Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor</i> <i>Glossar</i>
Belegfluss	Kontrolle, Genehmigung und Weiterleitung der Belege		Finanzen	<i>Abkürzungsverzeichnis</i> <i>Die Entwicklungspartnerschaft</i>
Verwaltung				<i>Impressum</i>

Verantwortungs-/ Aufgabenbereich	Hauptaufgaben	Zeitanteil in %	Prozess/ Schnittstelle
Recht	Verhandlung, Erstellung und Archivierung von Verträgen im Verantwortungsbereich im Rahmen des Budgets und bestehender Vertragsstandards unter bedarfsorientierter und wirtschaftlicher Einbeziehung von Fachkräften		Information betroffener ProzesspartnerInnen Dienstverträge in Personalverrechnung GL bei Bedarf
Einkauf/Wartung	Bedarfsanforderung an zentrale Einkaufsstellen, wo vorhanden Auswahl und Abwicklung des Einkaufs, wo keine zentrale Unterstützung besteht		
Organisation	Definition der Aufbau- und Ablauforganisation im Verantwortungsbereich Raumeinteilung		GL
Versicherungen	Bedarfsmeldung und Meldung von Schadensfällen		Vers.abtlg.
Personal (alle Beschäftigten)			
Auswahl	zeitgerechte und bedarfsorientierte Auswahl von MitarbeiterInnen im Rahmen des Budgets		
Bedingungen	Verhandlung und Festsetzung der Entlohnung im Rahmen der gesetzlichen und internen Bedingungen (z.B. Betriebsvereinbarung, Standardverträge,...)		
Einsatz	Erstellung von Personaleinsatzplänen Zuteilung von Aufgaben und Kontrolle der Leistungserbringung Sicherstellung des den Fähigkeiten der MitarbeiterInnen angepassten Einsatzes		BL MitarbeiterInnen
Freisetzung	Auflösung von Beschäftigungsverhältnissen unter Beachtung der gesetzlichen, vertraglichen und betriebsinternen Regelungen		GL Abstimmung, Betriebsrat Vorinformation, Personalverrechnung Abwicklung

- [Vorwort](#)
- [Einleitung](#)
- [Gender Mainstreaming](#)
- [Finanzielle Situation und Strategien](#)
- [Corporate Social Responsibility](#)
- [Arbeits- und Sozialrecht](#)
- [Qualitätsentwicklung](#)
- [Human Resources Management](#)**
 - [Kurzfassung](#)
 - [Hintergründe](#)
 - [Grundlagen](#)
 - [Chancen und Grenzen](#)
 - [Tools](#)**
 - [Personalplanung](#)
 - [Personalauswahl](#)
 - [Personalintegration](#)
 - [Personalentwicklung](#)
 - [Leitfaden Personalaustritt](#)
 - [Kurzfassung HRM-Tools](#)
 - [Good-Practice-Modelle](#)
 - [Endnoten](#)
 - [Literaturhinweise](#)
- [Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)
- [Glossar](#)
- [Abkürzungsverzeichnis](#)
- [Die Entwicklungspartnerschaft](#)
- [Impressum](#)

Verantwortungs-/ Aufgabenbereich	Hauptaufgaben	Zeitanteil in %	Prozess/ Schnittstelle
Zielvereinbarung	Schaffung von Zielorientierung der MitarbeiterInnen, Erstellung von Zielvereinbarungen mit den MitarbeiterInnen im Rahmen der Ziele der SGE, Kontrolle der Zielerreichung		MitarbeiterInnen
Entwicklung	Führen von MitarbeiterInnengesprächen im Rahmen der definierten Vorgehen und Zielsetzungen Ableitung des Ausbildungsbedarfs und Antrag auf Genehmigung von Ausbildungen Beurteilung der Leistungserbringung und Ermöglichung von Weiterentwicklung		MitarbeiterInnen GL
Betreuung	Motivation, Coaching, Eingriff in Krisensituationen		MitarbeiterInnen
Administration	zeitgerechte und ordnungsgemäße Weiterleitung aller Informationen zum Beschäftigungsverhältnis an die Verrechnungsstellen		Personalverrechnung, FBH
Programm/ Produkt	(Jahres-)Konzeptentwicklung und Schwerpunktsetzung für den Verantwortungsbereich als Basis im Rahmen des Gesamtkonzeptes für den Bereich Kultur Konzeption, Planung und Durchführung von Produktionen und Koproduktionen		GL, BL BL, PartnerInnen
KundInnen	Lobbying im Verantwortungsbereich		
Publikum	Gesamtverantwortung für die plangemäße Erreichung der Publikumszahlen Sicherstellung der zeitgerechten und ausreichenden Information des Publikums über Veranstaltungen Beobachtung von KundInnenwunsch und -interessen und Umsetzung im Rahmen der definierten Ziele bzw. der Planung Aufrechterhaltung der Sicherheit des Publikums Publikumsservice		BL

- [Vorwort](#)
- [Einleitung](#)
- [Gender Mainstreaming](#)
- [Finanzielle Situation und Strategien](#)
- [Corporate Social Responsibility](#)
- [Arbeits- und Sozialrecht](#)
- [Qualitätsentwicklung](#)
- [Human Resources Management](#)**
 - [Kurzfassung](#)
 - [Hintergründe](#)
 - [Grundlagen](#)
 - [Chancen und Grenzen](#)
 - [Tools](#)**
 - [Personalplanung](#)
 - [Personalauswahl](#)
 - [Personalintegration](#)
 - [Personalentwicklung](#)
 - [Leitfaden Personalaustritt](#)
 - [Kurzfassung HRM-Tools](#)
 - [Good-Practice-Modelle](#)
 - [Endnoten](#)
 - [Literaturhinweise](#)
- [Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)
- [Glossar](#)
- [Abkürzungsverzeichnis](#)
- [Die Entwicklungspartnerschaft](#)
- [Impressum](#)

Verantwortungs-/ Aufgabenbereich	Hauptaufgaben	Zeitanteil in %	Prozess/ Schnittstelle
Interne KundInnen	Betreuung, Information, Zusammenarbeit in den definierten Prozessen		
Markt	Erstellung und Aufrechterhaltung einer marktkonformen Preispolitik im Einklang mit dem strategischen Zielsetzungen des Bereichs und der Organisation Beobachtung und Analyse des Konkurrenzmarktes und Ableitung von Maßnahmen Beobachtung des MitarbeiterIn- nenmarktes – Arbeitsmarktes Beobachtung und Analyse des Fördermarktes und der Finanzierungsmöglichkeiten und Setzung von Maßnahmen Beobachtung des ,LieferantInnenmarktes'		GL, Finanzen Marketing Finanzen
Prozess	Definition und laufende Evaluation der im Verantwortungsbereich liegenden Prozesse Nachvollziehbare Dokumentation der Standardprozesse, wo dies sinnvoll ist (z.B. wiederkehrende, umfassende Prozesse, mehrere ProzesspartnerInnen etc.)		
Qualität	Definition von Qualitätsstandards im Verantwortungsbereich im Rahmen von und im Einklang mit den strategischen und operativen Zielsetzungen (z.B. Leistungsqualität, Qualität der Inhalte, Qualität des KundInnen- umganges, Arbeitsplätze etc.) Überprüfung und Qualitäts- sicherung		BL, GL, MitarbeiterInnen
PartnerInnen/ Kooperationen			
Sponsoren, Fördergeber	Finden und laufende Kontakt- haltung zu Sponsoren und Förder- gebern für den Aufgabenbereich Unterstützung der GL bei der Repräsentation der Organisation als Ganzes und der Einbringung von Förderansuchen und Abrechnungen		

- [Vorwort](#)
- [Einleitung](#)
- [Gender Mainstreaming](#)
- [Finanzielle Situation
und Strategien](#)
- [Corporate Social Responsibility](#)
- [Arbeits- und Sozialrecht](#)
- [Qualitätsentwicklung](#)
- [Human Resources Management](#)**
 - [Kurzfassung](#)
 - [Hintergründe](#)
 - [Grundlagen](#)
 - [Chancen und Grenzen](#)
- [Tools](#)**
 - [Personalplanung](#)
 - [Personalauswahl](#)
 - [Personalintegration](#)
 - [Personalentwicklung](#)
 - [Leitfaden Personalaustritt](#)
- [Kurzfassung HRM-Tools](#)
- [Good-Practice-Modelle](#)
- [Endnoten](#)
- [Literaturhinweise](#)
- [Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor](#)
- [Glossar](#)
- [Abkürzungsverzeichnis](#)
- [Die Entwicklungspartnerschaft](#)
- [Impressum](#)

Verantwortungs-/ Aufgabenbereich	Hauptaufgaben	Zeitanteil in %	Prozess/ Schnittstelle
Institutionen	Auswahl, Kontaktaufnahme und Kontakthalten mit Institutionen, NetzwerkpartnerInnen		
Leistungserbringer	Auswahl, Verhandlung, Vertragsabschluss unter Maßgabe strategischer und wirtschaftlicher Zielsetzungen. Laufende Pflege des Kontaktes Betreuung und Förderung von LeistungserbringerInnen		

Die Auflistung zeigt eine Auswahl von typischen Aufgaben. Der Stelle sind auch weitere Aufgaben anvertraut, die im Wesen den angeführten gleichen bzw. zur Erfüllung der Rolle notwendig sind. Bei betrieblicher Notwendigkeit können auch anderen Aufgaben vorübergehend zugewiesen werden.

BEFUGNISSE

Selbstständige Entscheidung im Rahmen der definierten Verantwortungsbereiche und selbstständige Ausführung der Aufgaben unter Beachtung der definierten Grenzen

Abschluss von Verträgen im Rahmen des Verantwortungsbereichs

Eigenverantwortliche inhaltliche Definition von Produkten und Programmen im Rahmen der vereinbarten Ziele

Einbeziehung der Geschäftsleitung in nicht selbst lösbaren Krisensituationen und Konfliktsituationen mit ProzesspartnerInnen

Stellenanforderung - siehe Anforderungsprofil

Entwicklung von

Entwicklung zu

Stelleninhaber/in: Titel, Vorname, Zuname

Unterschrift

Stelleninhaber/in

Vorgesetzte/r

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

Human Resources Management

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Muster Anforderungsprofil - Führungskraft

Rollen-/Stellenbezeichnung: Bereichsleiter/in

Organisationseinheit: Strategisches Geschäftsfeld Kultur

Rollen-/Stelleninhaber/in:

GEWICHTUNG: 1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = weniger wichtig,
keine Nennung = unwichtig

Persönliche Anforderungen	Gewichtung
Alter ab 30	2
Zeitliche Flexibilität	2
Örtliche Flexibilität	

Ausbildung	Gewichtung
Matura	1
Fachhochschule/Studium/...	2

Berufserfahrung	Gewichtung
Mind. drei Jahre in der Branche	1
Mind. ein Jahr MitarbeiterInnenführung	2

Es sind jene Kompetenzen anzuführen, die für die Erfüllung der Rolle von hoher Bedeutung sind.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Fachkompetenzen	Gewichtung
Fachwissen – Überblick	2
Fachwissen, SpezialistInnenwissen (genaue Bezeichnung)	
Breite des Wissens	1
KundInnenwissen	1
Branchenwissen	
Firmenwissen	1
Marktwissen	
Produktwissen	1
Lernbereitschaft	1
Interdisziplinäre Orientierung (bereichsübergreifend)	1
Administration	3
Methoden-Kompetenzen	Gewichtung
Tools AnwendungsSW Betriebsstandard, BWL, Budgetierung	1
Präsentation – persönlich	
Moderation – als inhaltlich Beteiligte/r	
Projektmanagement-Grundlagen	2
Verhandlungen führen	2
Telefongespräche	2-3
Zeitmanagement	1
Qualitätsmanagement – Methodengrundlagen	2
Rhetorik – sprachlicher Ausdruck	2
Gender Mainstreaming	1

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Soziale Kompetenzen	Gewichtung
Kommunikationsfähigkeit	1
Feedback geben – annehmen	2
Konfliktmanagement	2
Problemlösungsfähigkeit	1
Widerstände auflösen	3
Zielorientierung	1
Kooperative KundInnenbeziehungen gestalten und pflegen	2
Kritikfähigkeit	2
Teamfähigkeit	1
Fähigkeit zum Networking	1
Soziale Wahrnehmung	2
Fairness – Verlässlichkeit	1
Einfühlungsvermögen	2
Offenheit – Wertschätzung	2
Interkulturelle Kompetenz	2
Soziale Kompetenzen	Gewichtung
Kommunikationsfähigkeit	1
Feedback geben – annehmen	2
Konfliktmanagement	2
Problemlösungsfähigkeit	1
Widerstände auflösen	3
Zielorientierung	1
Kooperative KundInnenbeziehungen gestalten und pflegen	2
Kritikfähigkeit	2
Teamfähigkeit	1
Fähigkeit zum Networking	1

- Vorwort
- Einleitung
- Gender Mainstreaming
- Finanzielle Situation und Strategien
- Corporate Social Responsibility
- Arbeits- und Sozialrecht
- Qualitätsentwicklung
- Human Resources Management**
- Kurzfassung
- Hintergründe
- Grundlagen
- Chancen und Grenzen
- Tools**
- Personalplanung
- Personalauswahl
- Personalintegration
- Personalentwicklung
- Leitfaden Personalaustritt
- Kurzfassung HRM-Tools
- Good-Practice-Modelle
- Endnoten
- Literaturhinweise
- Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor
- Glossar
- Abkürzungsverzeichnis
- Die Entwicklungspartnerschaft
- Impressum

Soziale Kompetenzen	Gewichtung	
Soziale Wahrnehmung	2	<i>Vorwort</i>
Fairness – Verlässlichkeit	1	<i>Einleitung</i>
Einfühlungsvermögen	2	<i>Gender Mainstreaming</i>
Offenheit – Wertschätzung	2	<i>Finanzielle Situation und Strategien</i>
Interkulturelle Kompetenz	2	<i>Corporate Social Responsibility</i>
		<i>Arbeits- und Sozialrecht</i>
Selbst-Kompetenzen	Gewichtung	<i>Qualitätsentwicklung</i>
Selbstsicherheit	2	<i>Human Resources Management</i>
Gelassenheit	2	<i>Kurzfassung</i>
Zeit-/Arbeitsorganisation	1	<i>Hintergründe</i>
Fremdsprachen – Englisch		<i>Grundlagen</i>
Analytische Fähigkeiten		<i>Chancen und Grenzen</i>
Verantwortungsbereitschaft	1	<i>Tools</i>
Auftreten	2	<i>Personalplanung</i>
Flexibilität	2	<i>Personalauswahl</i>
Emotionale Steuerung (Stabilität, Belastbarkeit)	2	<i>Personalintegration</i>
Zivilcourage	2	<i>Personalentwicklung</i>
Mut zum Unbequem-Sein	2	<i>Leitfaden Personalaustritt</i>
Veränderungskompetenzen	1	<i>Kurzfassung HRM-Tools</i>
Selbstmotivation	2	<i>Good-Practice-Modelle</i>
Eigenständiges Urteilen und Handeln	2	<i>Endnoten</i>
Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit	2	<i>Literaturhinweise</i>
Sorgfalt/Genauigkeit		<i>Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor</i>
		<i>Glossar</i>
		<i>Abkürzungsverzeichnis</i>
		<i>Die Entwicklungspartnerschaft</i>
		<i>Impressum</i>

Strategische Kompetenzen	Gewichtung
Visionäres Denken – Kreativität	1
Gespür für Entwicklungen	1
Vernetztes Denken	1
Konzeptionelle Fähigkeiten	2
Unternehmerische Kompetenzen	Gewichtung
Markt- und Wettbewerbsorientierung	2
Ausrichtung am Kunden/an der Kundin	1
Ergebnisorientierung	1
Gestaltungswille	2
Entscheidungsvermögen	1
Risikobereitschaft	2
Personalführungskompetenzen	Gewichtung
Schaffen von Orientierung	1
Motivations- und Überzeugungskraft	1
Delegationsvermögen	1
Koordinations- und Integrationsfähigkeit	
Entwickeln von MitarbeiterInnen	2
Durchsetzungsvermögen	2
Glaubwürdigkeit	1

- Vorwort
- Einleitung
- Gender Mainstreaming
- Finanzielle Situation und Strategien
- Corporate Social Responsibility
- Arbeits- und Sozialrecht
- Qualitätsentwicklung
- Human Resources Management**
- Kurzfassung
- Hintergründe
- Grundlagen
- Chancen und Grenzen
- Tools**
- Personalplanung
- Personalauswahl
- Personalintegration
- Personalentwicklung
- Leitfaden Personalaustritt
- Kurzfassung HRM-Tools
- Good-Practice-Modelle
- Endnoten
- Literaturhinweise
- Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor
- Glossar
- Abkürzungsverzeichnis
- Die Entwicklungspartnerschaft
- Impressum

Stelle	Vj	VM (zust. Referenten(in))	GF	Ass1	Ass2	Ass3	Ass4	TrN	TrKo	TrKI	ED V	HM	Te	Präs	M	LGV	FBH
Aufgabe				A	SM	JB	IL										
Zahlungsvorteil																	
Zahlung durchführen	E (FR)	E, K	A, K	A	A	A	K	K	K	K	K	K	K	K	K	A	B, A
	Unt.		PostE, Wittig, Rewe	Rewe	Jede/r Sachverantwortliche kontrolliert die Leistungserbringung und Richtigkeit der Rechnung.											Gehalt	
Leistungsverrechnung	B	Eg	E, K	Af, I	A	A	I, A, B	I, A, B	I, A, B	I, A, B	?	I, A, B	I, A, B	I, A, B	I, A, B		B, A
				Mitglieder													
Mahnungen	B (zust. R)	B, Ew	K	I, A	I, A	I, A	A, B, O	A, B, O	A, B, O	A, B, O	A, B, O	A, B, O	A, B, O	A, B, O	A, B, O		A, B
	Sonderfall																
Rechnungswesen																	
Ablauf	B, Eg (FR)	E		Pf, Af	Pf, Af	Pf, Af											A, Af
Belege				A	A	A											A, Af
Bilanzierung	B, Eg	Pf (FR)	Ew, K	A	A	A											Af
KORE	Eg (FR)	E		WVG	OSV												
Budget	Eg (FR)	Pf, E		A	A	A											
Steuer	E (FR)	E		A	A	A											Af
Mitteleinbringung																	
Grundsatzfragen	B, Eg	A (P)		B	B	B											
Sponsorship	B, Eg	A (P)															
Fördergelder	B, Eg	A (P)	I, B	Af, I	I	I											B
	B (zust. R)	E		Abw. Admin.													
Bank	Eg	E (FR, P)															
ÖSV-Leistungsverrechnung	B, Eg	B, Eg (FR)		A, I	A, I	A, I											
Grundsätze																	
Merchandise-Grundsatzfragen																	

- Vorwort
- Einleitung
- Gender Mainstreaming
- Finanzielle Situation und Strategien
- Corporate Social Responsibility
- Arbeits- und Sozialrecht
- Qualitätsentwicklung
- Human Resources Management**
 - Kurzfassung
 - Hintergründe
 - Grundlagen
 - Chancen und Grenzen
 - Tools**
 - Personalplanung
 - Personalauswahl
 - Personalintegration
 - Personalentwicklung
 - Leitfaden Personalaustritt
 - Kurzfassung HRM-Tools
 - Good-Practice-Modelle
 - Endnoten
 - Literaturhinweise
- Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor
- Glossar
- Abkürzungsverzeichnis
- Die Entwicklungspartnerschaft
- Impressum

(Beispielhafte) Definition der Funktionen:

Abkürzung	Funktion	Ausgedrückt z.B. durch:
B	zu benachrichtigen	
I	Initiative	Muss die Initiative ergreifen, regt an, schlägt vor.
P	Planung	Plant, bereitet entscheidungsreife Planungsunterlagen vor, analysiert, ...
Pf	Planung federführend	Koordiniert die Planung; für Planungssystem verantwortlich, fasst Teilpläne zusammen.
E	Entscheidung	Entscheidet, genehmigt/lehnt ab, wählt aus.
Eg	Entscheidung in Grundsatzfragen	Entscheidet über Richtlinien, Reglements
En	Entscheidung im Normalfall	
Ew	Entscheidung in wichtigen Einzelfällen	... die quantitativ od. qualitativ umschrieben sind.
Em	EntscheidungsmitSpracherecht	Gemeinsame Einigung ist nötig.
Eb	Entscheidung innerhalb einer gewissen Bandbreite	→ vorweg festgelegte Bandbreiten
M	Mitspracherecht	Mitspracherecht – muss vorweg gehört werden; Mitarbeit
O	Anordnung	Veranlasst
A	Ausführung	z.B. SachbearbeiterIn; erledigt, verfasst, ...
Af	Ausführung federführend	Koordiniert die Ausführung.
K	Kontrolle	

Abkürzung	Stelle				
Vg	Vorstand gesamt	TrK	TrainerIn Kondition	PrAss	PresseassistentIn
GF	GeschäftsführerIn	TrKl	TrainerIn Klassen	M	Medien
Ass1	AssistentIn	HM	HausmeisterIn	LGv	Lohn- und GehaltsverrechnerIn
Fr	FinanzreferentIn	Te	TechnikerIn	FBH	FinanzbuchhalterIn
TrN	TrainerIn Nachwuchs	EDV	EDV BetreuerIn		
so. Abkürzungen					
ReWe	Rechnungswesen				

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

- Personalplanung
- Personalauswahl
- Personalintegration
- Personalentwicklung
- Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

- Tool Leitfaden Bildungsplanung 269
 - Definition 269
 - Zweck und Zielsetzungen 269
 - Chancen und Grenzen 269
 - HRM-Prozesseinordnung 269
 - Einsatzbereiche 270
 - Gleichstellungsrelevante Kriterien 271
 - Gesamtsystemerstellung und Erfolgsvoraussetzungen 271
 - Soll-Ist-Profil mit Bildungsplanung 272
 - Durchführung Bildungsplanung - laufende Anwendung 272
 - Vorbereitung 272
 - Instrument (Soll-Ist-Profil) 272
 - Individuelle Bildungsplanung durchführen 273
 - Bildungsveranstaltungen auswählen 273
 - Bildungscontrolling 273
 - Administration 273
 - Verweis auf Formulare und Muster 274
 - Tool Muster Formular Persönliche Bildungsbedarfsplanung (Soll-Ist-Profil mit Bildungsplanung) 274

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Tool Leitfaden Bildungsplanung

Definition

Ableitung des individuellen Bildungsbedarfs der MitarbeiterInnen aus den sich aus den Aufgaben und den Organisationszielen und den bestehenden Rollen ergebenden Anforderungen an die RolleninhaberInnen einerseits und den individuell vorhandenen Skills der MitarbeiterInnen andererseits. (Soll-Ist-Analyse der Kompetenzen).

Entsprechende Auswahl und Design der Bildungsmaßnahmen und Erfolgskontrolle.

Zweck und Zielsetzungen

- Im Rahmen des HRM-Teilprozesses Personalentwicklung stellt der Prozess Bildungsplanung einen wesentlichen Faktor dar, der dafür Sorge trägt, den Wert der Organisation und deren Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu entwickeln sowie die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen laufend an die Organisationsanforderungen anzupassen. Auch die *employability* der MitarbeiterInnen wird dadurch erhalten.
- Eine strukturierte und sich an den Bedürfnissen des Unternehmens und der MitarbeiterInnen orientierende Planung und Auswahl der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen stellt sicher, dass Ausbildungen zielorientiert durchgeführt werden.
- Aber auch die wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragende Zufriedenheit, Motivation und Bindung der MitarbeiterInnen wird durch eine entsprechende Entwicklung der Skills und Aufgabenfelder der MitarbeiterInnen maßgeblich beeinflusst.
- Die möglichst laufende Anpassung der Skills der MitarbeiterInnen an die geänderten Anforderungen des Aufgabenbereichs, aber auch an geänderte Anforderungen der Arbeitswelt (z.B. die bereits beinahe flächendeckende Notwendigkeit, EDV anwenden zu können, um überhaupt beschäftigungsfähig zu bleiben, sei es beim aktuellen Dienstgeber, sei es bei anderen Dienstgebern) ist im Sinne der der sozialen Verantwortung, die Organisationen für ihre MitarbeiterInnen tragen.

Chancen und Grenzen

Eine gezielte, sich in erster Linie an den Zielen der Organisation und den damit zusammenhängenden Anforderungen an die Skills der MitarbeiterInnen orientierende Ausbildung ermöglicht eine effiziente Ausbildung – es wird gelernt, was notwendig ist. Dadurch wird das Kosten-Nutzenverhältnis der Ausbildungen verbessert.

Der Umstand, dass den Ausbildungen finanzielle Grenzen gesetzt sind, führt fallweise zweifellos dazu, dass Ausbildungen nicht im gewünschten Ausmaß und zur gewünschten Zeit durchgeführt werden können. Aber gerade die strikte Ausrichtung der Auswahl der Ausbildungen an den Zielen der Organisation und dem individuellen Bedarf der MitarbeiterInnen trägt zu einem möglichst kostenschonenden Vorgehen bei. Durch die in der Bildungsplanung vorgesehene zeitliche Priorisierung der Ausbildungen kann auch ein fundierter, auch längerfristiger Zeitplan erstellt werden.

Durch den Zusammenhang zwischen Rollenbeschreibungen, Anforderungsprofilen und Ist-Kompetenzprofilen der MitarbeiterInnen ist aber auch eine Struktur für anderweitige Personalentscheidungen gegeben.

HRM-Prozesseinordnung

Die Bildungsplanung ist ein essenzieller Bestandteil des Teilprozesses Personalentwicklung.

Die Bildungsplanung kann im Rahmen der strukturierten periodischen MitarbeiterInnengespräche, aber auch in einem eigenen Schritt erfolgen.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Um zu einer optimalen Wirkung zu gelangen, muss diese in engem Zusammenhang mit anderen Teilprozessen des HRM-Prozesses und den dabei eingesetzten Instrumente gesehen werden.

So stellen die aktuellen Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile die Grundlage für die individuelle Bildungsbedarfsanalyse der MitarbeiterInnen dar. Diese wieder leiten sich aus der strategischen Planung der Organisation ab. Die Ergebnisse der Bildungsplanung müssen wiederum in den Personalkostenplanungsprozess Eingang finden.

Geplante Entwicklungsschritte der MitarbeiterInnen können Einfluss auf die individuelle Bildungsbedarfsplanung der MitarbeiterInnen haben, wenn eine Aus- oder Weiterbildung nötig ist, um neue Aufgaben übernehmen zu können.

Die Bildungsplanung kann im Rahmen der strukturierten periodischen MitarbeiterInnengespräche, aber auch in einem eigenen Schritt erfolgen.

Einsatzbereiche

Eine entsprechend der Rolle und den zu erfüllenden Aufgaben durchgeführte Aus- und Weiterbildung aller in einer Organisation beschäftigten Personen ist unabhängig von Organisationsform und Organisationsgröße sowie den Beschäftigtengruppen essenziell für eine erfolgreiche und zielorientierte Leistungserbringung.

Um dies erreichen zu können, ist es notwendig zu wissen, welche Rollen bestehen, welche Anforderungen an die RolleninhaberInnen gestellt werden und wie weit die MitarbeiterInnen diese Anforderungen erfüllen bzw. einen weiteren Ausbildungsbedarf haben.

Die Notwendigkeit, die vorhandenen Skills der MitarbeiterInnen mit den geforderten Anforderungen abzugleichen, besteht auf allen Ebenen der Organisationshierarchie und ergibt sich im Laufe der Zeit immer wieder, da sich die Anforderungen durch geänderte Organisationsziele, neue Verfahren etc. ändern können. Die erstmalige Aufnahme von MitarbeiterInnen, die die konkreten Anforderungen bei der Aufnahme erfüllen, stellt nicht dauerhaft sicher, dass nicht eine Anpassung ihrer Skills vorgenommen werden muss.

Auch ehrenamtliche MitarbeiterInnen müssen in Zukunft, um die Leistungserbringung der Organisation professionell und mit hoher Qualität sicherzustellen, entsprechend ihren Aufgaben und den an sie gestellten Anforderungen ausgewählt und bei Bedarf weiterentwickelt werden.

Gerade ein solches Vorgehen kann dazu beitragen, dass ehrenamtliche MitarbeiterInnen für die Organisation gewonnen und in der Organisation gehalten werden können. Es darf hierbei jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass ehrenamtliche MitarbeiterInnen gewöhnlich eine Beschäftigung auswählen, zu deren Erfüllung sie sich moralisch verpflichtet fühlen, die sie gerne tun und mit der sie einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten wollen. Es muss daher bei der Bildungsbedarfsanalyse und der Planung der Weiterbildung der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen mehr auf individuelle Neigungen und ihre Bereitschaft zur Weiterentwicklung eingegangen werden. Andererseits liegen die Motive für ehrenamtliche Beschäftigung oft auch darin, sich weiterzubilden, manchmal auch darin, sich wieder für eine bezahlte Beschäftigung zu qualifizieren.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Tools – Personalentwicklung

In Anbetracht der für den Erfolg und den Bestand der Organisationen grundlegenden Bedeutung des Vorstandes sind auch (ehrenamtliche) Vorstandsmitglieder nicht aus dem Wirkungsbereich der rollen- und anforderungsspezifischen Aus- und Weiterbildung auf Basis individueller Bildungsbedarfsanalysen auszunehmen.

In Bezug auf Transitarbeitskräfte stellt die optimale Ausbildung den Hauptbestandteil der Verantwortung der Organisation dar.

Gleichstellungsrelevante Kriterien

Im Sinne der Gewährleistung der Chancengleichheit für MitarbeiterInnen ist auch im Zuge der Bildungsbedarfsanalyse und der Bildungsplanung zu beachten, dass

- von den konkreten Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofilen auszugehen ist.
- bei der Beurteilung des individuellen Ausbildungsbedarfs spezielles Augenmerk darauf zu legen ist, dass nicht die Bilder, die von den Menschen bestehen, sondern konkret beobachtbare Leistungen und Verhaltensweisen für die Beurteilung herangezogen werden.
- man sich der eigenen Beurteilungsfehler bewusst ist und z.B. keine Bevorzugung aufgrund der Ähnlichkeit eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin mit einem/r selbst zustande kommt.

Den generell bestehenden Bildern von Menschen und Rollen und den den Bildern innewohnenden Zusammenhängen (Bilder, die von Menschen bestehen ⇒ Fähigkeiten, die man diesen Menschen zutraut) ist jedoch bei der konkreten Bildungsplanung Rechnung zu tragen. So ist stereotypimmanente Vorbehalten durch eine besonders intensive Aus- und Weiterbildung Rechnung zu tragen. (Z.B.: Männern wird weniger Kompetenz im Sozialbereich zugetraut, Frauen weniger technisches Verständnis,...)

Um die Chancengleichheit bei der Auswahl von Bildungsveranstaltungen sicherzustellen, ist auch auf den konkreten Lebenskontext der MitarbeiterInnen Bedacht zu nehmen – wenn dies von den MitarbeiterInnen als notwendig erachtet wird. Das heißt: Es darf nicht vorweg mit Unterstellungen gearbeitet werden – wie z.B., dass allein erziehende Mütter nur halbtägige Ausbildungen absolvieren können –, bei geäußertem Bedarf sind aber entsprechende Ausbildungsmöglichkeiten vorzusehen.

Gesamtsystemerstellung und Erfolgsvoraussetzungen

- *commitment* der Führungsebene, ein geschlossenes Bildungsplanungssystem zu implementieren
- Schaffung der notwendigen Voraussetzungen
- Bestimmung eines/r Prozessverantwortlichen
- strategische Unternehmensplanung heranziehen und der Definition der Anforderungen an MitarbeiterInnen zu Grunde legen
- Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile aktuell erstellen und bei Bedarf überarbeiten
- Musteranforderungskatalog und Erkennungsmerkmale organisationspezifisch überarbeiten (siehe auch Leitfaden Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile und Portal)
- Bildungsinstitutionen auswählen und deren Eignung laufend überprüfen und evaluieren
- budgetäre Voraussetzungen klären und in der Planung Kosten für Bildungsveranstaltungen vorsehen
- Definition des konkreten Vorgehens bei der Bildungsbedarfsanalyse, wie z.B.: Selbst- und Vorgesetztenbeurteilung auf Basis der Anforderungsprofile in Form eines Soll-Ist-Profiles, KollegInnenbeurteilung, KundInnenbeurteilung, Rollenspiele etc.
- Definition des Personenkreises, der die Bildungsplanung durchführt, und entsprechende Information und Einschulung

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Tools – Personalentwicklung

- Intensive Information der MitarbeiterInnen über das geplante Vorgehen und die Zielsetzung der Bildungsplanung. Beantwortung der Fragen der MitarbeiterInnen und Eingehen auf deren Bedenken. Darstellung des Nutzens für die MitarbeiterInnen.
- Evaluation der Bildungsveranstaltungen – Bildungscontrolling vorsehen

Soll-Ist-Profil mit Bildungsplanung

Zur Unterstützung der Bildungsplanung wird das Tool Soll-Ist-Profil mit Bildungsplanung (Selbstbeurteilung und Vorgesetztenbeurteilung) in der Folge näher beschrieben.

Mögliche Inhalte sind:

- Rollenbezeichnung und Rolleninhaber/in
- Anforderungen an die RolleninhaberInnen gemäß Anforderungsprofil
- Einschätzung des Ist-Standes der Skills der MitarbeiterInnen durch Führungskraft und Mitarbeiter/in
- aktueller, abgestimmter Status der Ist-Standes und des Ausbildungsbedarfs mit Priorisierung
- Art und Zeitpunkt der durchzuführenden Weiterbildung
- konkrete Auswahl der Bildungsveranstaltung

Ein Muster ist den Unterlagen beigelegt.

Im Portal ist ein entsprechendes Formular enthalten, welches auch organisationspezifisch angepasst werden kann.

Durchführung Bildungsplanung – laufende Anwendung

Ein strukturiertes Bildungssystem besteht aus folgenden Bestandteilen bzw. bezieht folgende Bestandteile ein:

Vorbereitung

- Strategische Unternehmensplanung – um daraus abzuleiten:
 - ⇒ Welche Anforderungen ergeben sich aus unserer strategischen Ausrichtung?
 - ⇒ Welche Kompetenzen brauchen wir in welchen Rollen?
 - ⇒ Rollenbeschreibung/Anforderungsprofil
- Nähere Definition der Inhalte bestimmter Anforderungen. Im Portal sind ein Musteranforderungskatalog und eine Beschreibung der Erkennungsmerkmale enthalten, welche zur Unterstützung der Anforderungsdefinition herangezogen werden können.
- Um ein gleiches Verständnis des Inhaltes einer Kompetenz zu erreichen und das Vorhandensein der Kompetenz erkennen zu können, ist es nötig, die Anforderungen/Kompetenzen näher zu definieren und Erkennungsmerkmale festzulegen.

Diese Fragen werden idealerweise im Rahmen der Erstellung der Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile erarbeitet und bei Bedarf aktualisiert. (Es empfiehlt sich eine laufende Überprüfung der Aktualität im Rahmen der strukturierten periodischen MitarbeiterInnengespräche.)

Instrument (Soll-Ist-Profil)

- Erarbeitung des organisationspezifischen Formulars Soll-Ist-Profil und Bildungsplanung. Im Portal ist ein Formular hinterlegt.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

Human Resources Management

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Individuelle Bildungsplanung durchführen

- Durchführung der individuellen Soll-Ist-Analyse und der darauf aufbauenden Bildungsplanung gemeinsam durch Führungskraft und Mitarbeiter/in (Immer in einem Einzelgespräch – das strukturierte periodische MitarbeiterInnengespräch ist hierfür ein ideales Instrument.)
- Einbeziehung allfälliger Zielvereinbarungen und Ergebnisse von MitarbeiterInnengesprächen und des sich daraus ergebenden Bildungsbedarfs
- Durchführung des Bildungsplanungsgesprächs, auf das sich MitarbeiterInnen und Vorgesetzte mit Hilfe des Formulars und der aktuellen Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile vorbereiten.
- Bei MitarbeiterInnen, die keine Vorgesetzten haben – sei es aufgrund ihrer hierarchischen Position, sei es aufgrund einer Organisationsstruktur, die nur gleichgestellte MitarbeiterInnen vorsieht –, kann die Beurteilung des Ist-Profiles durch die KollegInnen erfolgen. Hierbei ist jedoch ein offenes Verhältnis im Rahmen des Kollegiums ebenso notwendig wie ein strikterer Umgang mit Feedbackregeln. Wenn ein solches Verhältnis nicht besteht, sollte jede/r Mitarbeiter/in sich selbst beurteilen und daraus den Bildungsbedarf ableiten. Der jeweils definierte Bildungsplan sollte aber mit den KollegInnen abgeglichen und abgesprochen werden.

Bildungsveranstaltungen auswählen

- Design von Anforderungen an Bildungsveranstaltungen
 - ⇒ Welche Lernmedien sind hilfreich für welche Themen? Praktiziertes Wissensmanagement, Coaching, Seminare, Verhaltenstrainings etc.
 - ⇒ Wer führt die Ausbildungen durch (intern, extern,...)?
- Auswahl und Instruktion der SchulungspartnerInnen
- Abstimmung der Zielsetzung der Ausbildungen mit dem/der Ausbildenden
- ev. Erstellung eines Schulungskatalogs für definierte Kompetenzen, der immer wieder angewendet werden kann

Bildungscontrolling

- Evaluation der Bildungsveranstaltung – Bildungscontrolling
- Entwicklung geeigneter Instrumente zur Transferunterstützung und Controlling. Hierfür eignen sich z.B. Fragebögen zur Bildungsveranstaltung – welche?
- die Anforderungen/Erwartungen an die Bildungsveranstaltung definieren
- Überprüfung der Veränderung des Ist-Standes der Kompetenzen im Rahmen eines weiteren Analysegesprächs

Administration

- Erstellung der konkret zu verwendenden Formulare zur Soll-Ist-Analyse und Bildungsplanung
- Einfügen der Anforderungen gemäß Anforderungsprofil in die Formulare der jeweiligen MitarbeiterInnen
- Erstellung der konkreten Soll-Ist-Analyse und Bildungsplanung pro Mitarbeiter/in
- Speicherung der individuell ausgefüllten Formulare (im Portal)

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

- Tool Leitfaden Zielvereinbarungen 277
 - Definition 277
 - HRM-Prozesseinordnung 277
 - Zweck - Zielsetzungen 277
 - Einsatzbereiche 278
 - Zielvereinbarungstheorien 278
 - Chancen und Grenzen 279
 - Gleichstellungsrelevante Kriterien 280
 - Systemerstellung (Entwicklung des internen Zielvereinbarungsprozesses) 281
 - Erfolgsvoraussetzungen 282
 - Kriterien wirksamer Ziele 283
 - Zielarten 284
 - Zieldimensionen 285
 - Zielerreichungsbewertungssystem 285
 - Überblick Zielvereinbarungsprozess 286
 - Überlegungen, die bei Zielvereinbarung und Zielerreichungsbewertung anzustellen sind 287
 - Checkliste zur Vorbereitung für die Führungskräfte 287
 - Checkliste zur Vorbereitung für die MitarbeiterInnen 287
 - Administration 288
 - Verweis auf Formulare und Muster 288

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Tool Leitfaden Zielvereinbarungen

Definition

Zielvereinbarungen sind zwischen MitarbeiterInnen und (meist) den direkten Führungskräften getroffene Vereinbarungen über von den jeweiligen MitarbeiterInnen in einer definierten Periode zu erreichende, aus übergeordneten Zielen der Organisation und des Bereichs abgeleitete Ziele.

Zielvereinbarungen dienen der zielgerichteten Steuerung der Aktivitäten der MitarbeiterInnen unter Wahrung eines möglichst hohen Selbstständigkeitsgrades der MitarbeiterInnen bei der Wahl der Mittel und Wege zur Erreichung der Ziele.

Die Zielerreichungen stellen eine Grundlage für die MitarbeiterInnenbeurteilung dar und liefern Input für die Bildungsplanung. Sie können – müssen aber nicht – mit Incentivierungen wie Prämien, variablen Gehaltsbestandteilen etc. verknüpft werden und können somit auch Auswirkungen auf die Personalkostenplanung und Gehaltssysteme haben.

HRM-Prozesseinordnung

Zielvereinbarungen sind ein möglicher Bestandteil des Personalentwicklungsprozesses. Sie stellen jedoch in erster Linie ein Führungsinstrument dar, welches auch Bestandteile der Organisationsentwicklung enthält.

Die Definition von Zielen steuert die zielorientierte Leistungserbringung der MitarbeiterInnen. Die von den MitarbeiterInnen ausgewählten und gesetzten Maßnahmen zur Zielerreichung sowie der Erfolg der Zielerreichung stellen eine Basis für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen dar. Aus den gesetzten Zielen können auch konkrete Ausbildungserfordernisse bei MitarbeiterInnen abgeleitet werden.

Da Zielvereinbarungen mit materiellen Incentives – wie z.B. Prämien, variable Gehaltsbestandteile – verknüpft sein können, haben sie auch Auswirkungen auf die Personalkosten(-planung) und stellen in diesem Fall einen Teil des Gehaltssystems dar.

Die Vereinbarung der Ziele und die Bewertung der Zielerreichung finden idealerweise im Rahmen der strukturierten periodischen MitarbeiterInnengespräche statt.

Zweck – Zielsetzungen

Die Anforderungen an die Organisationen des Dritten Sektors erhöhen sich laufend durch zunehmenden finanziellen Druck, gesteigerte Nachfrage nach Leistungen und den teilweisen Wegfall bisheriger öffentlicher Leistungserbringer in ihren jeweiligen Tätigkeitsfeldern. Um diesen erhöhten Anforderungen zu entsprechen, bedarf es einer stärkeren Professionalisierung der Organisationen und einer erhöhten Fokussierung auf die Zielfindung und Zielerreichung der Organisationen. Wesentlicher Faktor, um diese Ziele zu erreichen, ist die Einbindung der MitarbeiterInnen in die Zielfindung und die Ausrichtung der Tätigkeiten aller Beschäftigten auf diese Ziele.

Gerade in Organisationen, in welchen MitarbeiterInnen sehr selbstständig bei der Erfüllung ihrer Aufgaben handeln und reagieren müssen, ist es essenziell für eine zielgerichtete Leistungserbringung, dass erstens die Ziele, die gesamtheitlich zu erreichen sind, bekannt sind, dass zweitens die MitarbeiterInnen den von ihnen zu leistenden Beitrag zur Zielerreichung kennen und sie sich drittens mit den Zielen identifizieren.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Tools – Personalentwicklung

- Zielvereinbarungen dienen somit der Steuerung der Leistungserbringung. Je mehr Freiraum den MitarbeiterInnen gegeben werden kann, umso weniger ist es nötig, laufende Arbeitsanweisungen zu geben und die Leistungserbringung im Detail zu überwachen. Um jedoch sicherzustellen, dass die Existenz dieses Freiraums nicht dazu führt, dass die Gesamtziele der Organisation aus den Augen verloren werden, sind Zielvereinbarungen gemeinsam zu erarbeiten und zu vereinbaren.
- Dies trägt dazu bei, mit flachen Hierarchien, und damit ressourcenschonend, zu arbeiten.
- Im Sinne der psychologischen Zielsetzungstheorien tragen Ziele zur Motivation und Leistungssteigerung bei, sofern bestimmte Grundsätze eingehalten werden.

Einsatzbereiche

Grundsätzlich sind Zielvereinbarungen in allen Arten von Organisationen einsetzbar, wo es möglich und sinnvoll ist, aus Gesamtzielen der Organisation Einzelziele abzuleiten, die von MitarbeiterInnen beeinflussbar und erreichbar sind.

Zielvereinbarungen werden insbesondere mit jenen MitarbeiterInnen getroffen, die die Möglichkeit haben, im Rahmen der gesetzten Ziele die Umsetzungsmaßnahmen selbstständig zu entwickeln und durchzuführen.

Hierbei ist aber eine Unterscheidung zwischen den Zielarten zu treffen. Persönliche Entwicklungs- und Verhaltensziele können mit allen MitarbeiterInnengruppen vereinbart werden. Leistungsziele bedürfen eines gewissen Selbstständigkeitsgrades der MitarbeiterInnen bei der Umsetzung der gesetzten Ziele.

Zielvereinbarungstheorien

Das Führen mit Zielen wurde ursprünglich in Organisationen des Ersten Sektors entwickelt.

In den 50er Jahren trat das Führungsinstrument *management by objectives* erstmals in den Vordergrund. Es basierte in den ersten Jahren darauf, dass das Management den MitarbeiterInnen Ziele vorgab. Als in den 70er Jahren der kooperative Führungsstil immer stärker in das Unternehmensgeschehen Einzug hielt, wurden die Zielsetzungen in Zielgespräche eingebettet. An der Vorgabe von Zielen änderte sich jedoch wenig.

Durch den erhöhten Wettbewerbsdruck wurde eine stärkere Flexibilisierung der Organisationsstrukturen und der MitarbeiterInnen notwendig. Dies führte dazu, dass die stärkere Einbeziehung der MitarbeiterInnen in die Entscheidungsstrukturen und die Delegation von selbstständigen Aufgabengebieten forciert wurden. Dadurch kam es in den 90er Jahren zu einem Wiederaufleben der Zeilfestsetzung - diesmal aber im Sinne von Vereinbarungen, nicht von Vorgaben. Die Ziele entstanden durch eine Aufteilung der Gesamtorganisationsziele in Abteilungs- und MitarbeiterInnenziele, wobei alle Ziele der Erreichung der Gesamtziele der Organisation dienen sollten. Das ursprüngliche Personalentwicklungsinstrument *management by objectives* wurde zu einem Führungs- und Organisationsentwicklungsinstrument.

Der Zielvereinbarung liegen die psychologischen Zielsetzungstheorien zugrunde. Ausgangspunkt für die Zielsetzungstheorien ist, dass menschliches Verhalten grundsätzlich zielorientiert ist und dass die Zielbindung des/der Einzelnen einen wesentlichen Faktor in der Orientierung in Richtung eines Gesamtziels darstellt.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

In zahlreichen Studien wurde untersucht, wie Ziele optimal zu gestalten sind, um den gewünschten Effekt zu erreichen. Hieraus können folgende Schwerpunkte abgeleitet werden:

- Mit zunehmender Ziel-Schwierigkeit entsteht ein motivations- und leistungs fördernder Effekt.
- Je höher die Spezifikation des Ziels ist, desto stärker ist der Leistungseffekt.
- Je höher die Zielbindung ist, umso größer ist der Effekt.
- Der Ursprung des Ziels ist weniger bedeutend.
- Spezifische und schwierige Leistungsziele erhöhen die Anstrengungen, die Ausdauer und das aufgabenspezifische Selbstvertrauen eines Menschen.
- Dieselben Faktoren fördern die Aufmerksamkeit und die Suche nach effektiven Aufgabenlösungsstrategien.
- Die dargestellten Zusammenhänge werden jedoch mit zunehmender Komplexität der Ziele schwächer.
- Alle genannten Effekte sind von Personenvariablen relativ unabhängig
- Die Leistungsgrenzen jedes/r Einzelnen dürfen nicht überschritten werden. Objektiv oder subjektiv unerreichbare Ziele führen zu einer Umkehrung des motivatorischen Effekts.
- Von zentraler Bedeutung ist die spezifische Rückmeldung während der Aufgabenbearbeitung.
- Die Partizipation der MitarbeiterInnen hat jedoch wenig Einfluss auf die Wirksamkeit von Zielvereinbarungen.

Diese Ergebnisse basieren jedoch zum Großteil auf Forschungsergebnissen, die in Laborsituationen entstanden. Ein Vergleich mit Feldversuchen (im konkreten Unternehmensumfeld) ergibt insbesondere folgende Unterschiede:

- Im Feld erweisen sich partizipativ vereinbarte Ziele als wirksamer.
- Die Koppelung des Erreichens eines Ziels mit Prämien oder sonstigen Incentives führt zu schnelleren und besseren Ergebnissen.
- Zur Definition von Gruppenzielen gibt es wenige Forschungsergebnisse. Jedenfalls ist bei Gruppenzielen nicht zu übersehen, dass ein Abgleich zwischen den Zielen der einzelnen Individuen, der Gruppe und der Organisation vorgenommen werden muss.
- Wesentlich ist es, dem Prozess der Implementierung von Zielvereinbarungssystemen hohe Aufmerksamkeit zu schenken.

Es müssen optimale Umstellungsmaßnahmen des Führungsverhaltens gesetzt, die notwendige Infrastruktur geschaffen, Qualifikationsdefizite in der Aufgabenerfüllung und insbesondere auch in der Handhabung der Instrumente behoben und Widerstände bei der Implementierung überwunden werden

Chancen und Grenzen

Die gemeinsame Definition der Ziele stellt einen wesentlichen Bestandteil der kooperativen Führung dar. Es ist jedoch auch bei einer kooperativen Führungsstruktur und bei dem Bestreben, Ziele zu vereinbaren, vorauszusetzen, dass die Ziele der Einzelnen der Erreichung der Gesamtziele der Organisation dienen. Daher wird es auch passieren, dass Ziele von den Führungskräften einer Organisation vorgegeben werden müssen. Die Führungskräfte sind bei Widerständen der MitarbeiterInnen gegen die Ziele aufgerufen, die Sinnhaftigkeit und die Notwendigkeit der individuellen Ziele klar zu machen und sie letztendlich, wenn es zu keiner Einigung kommt, auch vorzugeben. Vorgaben werden auch dann notwendig sein, wenn MitarbeiterInnen nicht in der Lage sind, selbst an der Zielfindung mitzuarbeiten.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Um zu einem produktiven Zielvereinbarungsprozess zu kommen, ist es daher notwendig, dass Führungskräfte und MitarbeiterInnen zum Einsatz des Instruments und zu den Grundlagen der Gesprächsführung und Motivation eingeschult werden. Weiters ist es essenziell, dass MitarbeiterInnen die Gesamtziele der Organisation so gut kennen, dass sie an der Ableitung der individuellen Ziele mitarbeiten können.

Grenzen bestehen auch in Organisationen, in denen keine Führungshierarchie besteht. In diesen Fällen ist es ratsam, dass die gleichgestellten MitarbeiterInnen in einem gemeinsamen Prozess die individuellen Ziele aus den Organisationszielen ableiten und abstimmen. Dies hat insbesondere den Vorteil, dass sich auch in derartigen Organisationen die AkteurInnen darüber Gedanken machen, wie jede/r Einzelne an der Erreichung der Gesamtziele mitarbeiten kann.

Eine wesentliche Grenze der Verwendung von Zielvereinbarungen liegt auch in der organisatorischen Infrastruktur – d.h. der Möglichkeit, Ziele definieren und messen zu können. Ziele, deren Messung zu viel Aufwand bedeutet, da die relevanten Daten nicht systematisch erhoben werden, machen mehr Aufwand als sie Nutzen stiften. Besser ist es daher, weniger, aber ableitbare und messbare bzw. beurteilbare Ziele zu definieren.

Nicht messbare, sondern nur qualitative Ziele zu vereinbaren, birgt die Gefahr in sich, dass die MitarbeiterInnen alleine auf die subjektive Beurteilung ihrer Leistung durch Vorgesetzte angewiesen sind. In diesem Fall bedarf es einer guten Vertrauensbasis. Allenfalls können zur Untermauerung der Beurteilung auch andere Personen (KollegInnen, MitarbeiterInnen etc.) einbezogen werden.

Die Zielerreichungsbewertung, die idealerweise auch im Konsens erfolgen soll, stößt dann an Grenzen, wenn es zu keiner Einigung kommt. Für diesen Fall muss definiert werden, wer letztlich die Entscheidung über die Zielerreichung trifft – z.B.: Entscheidung durch die direkte Führungskraft, Entscheidung durch eine übergeordnete Führungskraft, Entscheidung durch Mehrheit in einem Gremium

Gleichstellungsrelevante Kriterien

Im Rahmen des HRM ist es essenziell, gleichstellungsorientiert zu agieren. Das bedeutet, Chancengleichheit zwischen allen MitarbeiterInnen anzustreben und zu ermöglichen.

Im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses bedeutet dies, dass bei der Definition der Ziele nicht nur der objektive, sondern auch der subjektive Schwierigkeitsgrad in Betracht gezogen werden muss, um den motivatorischen Aspekt wirksamer Zielsetzungen bestmöglich auszuschöpfen und die Chancengleichheit sicherzustellen.

Ziele müssen fordern dürfen, dürfen aber nicht überfordern. Die Bewertung des objektiven Schwierigkeitsgrades obliegt der Führungskraft. Bei der Bewertung des subjektiven Schwierigkeitsgrades sind folgende Faktoren zu berücksichtigen:

- Qualifikation und Kompetenzen der MitarbeiterInnen,
- Befugnisse und Gestaltungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen,
- äußere, organisationsinterne Rahmenbedingungen,
- die Lernfähigkeit der MitarbeiterInnen,
- der Lebenskontext der MitarbeiterInnen.

Diese Umstände sind in die Zielsetzung mit einzubeziehen, wobei Qualifikation und Kompetenzen im Rahmen der Bildungsbedarfsanalyse durch die Führungskraft gemeinsam mit den MitarbeiterInnen beurteilt werden können und eventuell Verbesserungsmaßnahmen zu vereinbaren sind. Die hierarchischen Gestaltungsmöglichkeiten sind

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Tools – Personalentwicklung

durch die Führungskraft zu beurteilen und allenfalls anzupassen, ebenso wie die organisationsinternen Rahmenbedingungen. In der Verantwortung der MitarbeiterInnen liegt es, ihren Lebenskontext so zu gestalten bzw. ihre Lernfähigkeit und Lernbereitschaft so zu aktivieren, dass sie die gesetzten Ziele schnellst- und bestmöglich erreichen können.

Im Sinne gleichstellungsorientierten Handelns ist es unerlässlich, dass sich die Führungskraft bei der Beurteilung des subjektiven Schwierigkeitsgrades der Formen und Auswirkungen bestimmter Stereotype und des eigenen Beurteilungsverhaltens bewusst ist.

Dies bedeutet unter anderem, sich gewisse Bilder von Männern und Frauen bewusst zu machen, diese aber nicht gegen die jeweiligen Personen zu verwenden, niemanden zu bevorzugen etc.

Im Sinne der Eigenverantwortung der jeweiligen MitarbeiterInnen ist auf Unterstellungen aufgrund der Bilder, die man hat (z.B. geringere Leistungsfähigkeit allein erziehender Mütter aufgrund ihrer geringeren Zeitressourcen,...), bei der Beurteilung des subjektiven Schwierigkeitsgrades zu verzichten, da dies zu einer Verstärkung von Stereotypen und damit auch von Chancenungleichheit führt.

Die Beurteilung der Auswirkungen des persönlichen Lebenskontexts auf die subjektive Erreichbarkeit der Ziele obliegt ausschließlich den MitarbeiterInnen. Die MitarbeiterInnen sind verpflichtet, eventuelle, aus ihrem Lebenskontext entstehende Schwierigkeiten bei der Zielerreichung eigenverantwortlich im Zielvereinbarungsgespräch einzubringen und eine entsprechende Anpassung des Ziels anzustreben, oder aber selbst geeignete Maßnahmen zu setzen, um das Ziel trotz widriger Lebensumstände erreichen zu können.

Das System der Zielvereinbarungen führt nicht per se zur Veränderung von Organisationsstrukturen (z.B.: Führungskräfte sind männlich, MitarbeiterInnen sind weiblich), aber durch die gemeinsame Vereinbarung der Zielsetzungen können auch die MitarbeiterInnen auf den unteren Stufen der Hierarchie – oftmals eben mehrheitlich Frauen – weitestmöglich in den Führungsprozess miteinbezogen werden.

Ein Beitrag der Zielvereinbarungen zur Verbesserung der Chancengleichheit zwischen z.B. Männern und Frauen kann aber schon auf der Ebene der strategischen Zielsetzungen der Gesamtorganisation erfolgen – z.B.: Erhöhung des Anteils an weiblichen Führungskräften – entsprechende Auswahl und Weiterbildung geeigneter Kandidatinnen – Schaffung von internen Voraussetzungen, die dieses Bestreben unterstützen, wie z.B. Schaffung von Halbtagsjobs für Führungskräfte etc.

Systemerstellung (Entwicklung des internen Zielvereinbarungsprozesses)

Im Zuge der Erarbeitung eines organisationsspezifischen Zielvereinbarungssystems sind folgende Fragen zu beantworten:

- Sind die Organisationsziele bekannt? – Wenn nicht, müssen diese im Zuge eines generellen Zielfindungsprozesses entwickelt werden.
- Wer arbeitet an der Definition des Zielvereinbarungssystems mit (z.B. Einbeziehung von Betriebsrat, Führungskräften etc.)?
- Was ist die Zielsetzung der Einführung eines Zielvereinbarungssystems?
- Wer ist an der Zielfindung und Zielvereinbarung beteiligt (z.B. direkte/r Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in)?
- Wie werden die berichts-/projekt-/personen-/...-spezifischen Ziele aus den Organisationszielen abgeleitet?

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

- Mit welchen MitarbeiterInnen, auf welchen hierarchischen Ebenen werden Ziele vereinbart (z.B. nur Führungskräfte; nur MitarbeiterInnen, die einen selbstständigen Handlungsspielraum haben,...)?
- Welche Ziele werden vereinbart?
 - ⇒ Zieldimensionen: nur Ziele, die von den MitarbeiterInnen direkt beeinflussbar sind, oder auch übergeordnete Ziele, wie z.B. Organisationsergebnis für MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung
 - ⇒ Zielarten – quantitative und qualitative Ziele
- Welche Gewichtung soll den einzelnen Zieldimensionen und Zielarten gegeben werden?
- Mit welchem System kann die Zielerreichung gemessen werden?
 - ⇒ Maßzahlenkatalog erstellen und System, wie die Maßzahlen festgestellt werden können, entwickeln
- Wie viele Ziele pro Zieldimension und Zielart werden ausgewählt?
- Wie werden die Ziele kommuniziert?
- Wie häufig werden Zielvereinbarungen getroffen?
- Wie werden Ziele formuliert?
- Wie wird mit Konflikten bei der Zielvereinbarung und der Zielerreichungsbewertung umgegangen?
- Wie und von wem erfolgt die Unterstützung bei der Zielerreichung?
- Wie oft werden Zielreviews (zwischenzeitliche Überprüfung des Standes der Zielerreichung) durchgeführt?
- Wann und unter welchen Umständen werden Veränderungen in den Zielvereinbarungen vorgenommen?
- Wann und durch wen erfolgt die Zielerreichungsbewertung?
- Wie wird diese gemessen, berechnet?
- Werden Incentives vereinbart, und wie werden diese berechnet?
- Welche Konsequenzen hat die Erreichung/Nichterreichung von Zielen abseits von Incentives?
- Wie wird die notwendige Qualifikation zur Durchführung des Zielvereinbarungsprozesses bei allen Beteiligten erreicht?
- Wann und wie wird über die Implementierung des neuen Systems informiert?
- Welche Infrastruktur ist nötig (Maßzahlensysteme, Protokollierung, Formulare etc.)?
- Wie, wann und durch wen wird das geplante Vorgehen und der Nutzen den MitarbeiterInnen kommuniziert?

Erfolgsvoraussetzungen

Commitment

- Vorstand und/oder Geschäftsführung müssen vom System überzeugt sein und dieses vorleben.
- MitarbeiterInnen müssen von der Sinnhaftigkeit, dem Zweck und Nutzen des Systems überzeugt werden. Vorgehen und Umgang mit den Ergebnissen müssen transparent sein.

Qualifikation

- Die am Zielvereinbarungsprozess Beteiligten müssen das Instrument der Zielerreichung und Zielvereinbarung beherrschen.

Rahmenbedingungen

- Das System, das Vorgehen und insbesondere der Nutzen muss allen MitarbeiterInnen ausreichend kommuniziert werden.
- Ein/e Prozessverantwortliche/r muss definiert werden.
- Die notwendigen Rahmenbedingungen zur Zielerreichung (Mittel, Qualifikation der MitarbeiterInnen, Schaffung der Infrastruktur wie Maßzahlenerfassung etc.) müssen geschaffen werden.
- Eine laufende Überprüfung der Zielerreichung und Rückmeldung muss erfolgen.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Tools – Personalentwicklung

- Maßzahlen, die nicht ermittelbar sind oder nur mit übermäßigem Aufwand ermittelbar sind, sollen nicht vorgesehen werden.
- Ziele dürfen die eigentliche Aufgabenerfüllung der MitarbeiterInnen im Rahmen ihrer Rollen nicht behindern.

Partizipation

- Die MitarbeiterInnen müssen an der Zielfindung und Zielvereinbarung beteiligt werden.
- Begründungen für die Ziele müssen bekannt sein.

Incentives

- Es muss im Vorhinein definiert werden, ob und welche Incentives unter welchen Bedingungen erreichbar sind (wenn es sich um zusätzliche Incentives wie Prämien, Vergünstigungen oder variable Gehaltsanteile handelt).

Ableitbarkeit und Abstimmung der Ziele

Ziele bestehen auf allen Ebenen einer Organisation, unausgesprochen oder klar definiert und kommuniziert.

Sowohl unausgesprochene als auch definierte Ziele können jedoch maßgeblich voneinander abweichen. In jedem Fall ist aber zusätzlich davon auszugehen, dass zwischen organisatorischen Zielen und persönlichen Zielen der einzelnen MitarbeiterInnen Unterschiede bestehen.

- Es gilt daher vorerst, die relevanten Ziele zu definieren.
- Bei der Ableitung der Ziele für die einzelnen Organisationseinheiten und MitarbeiterInnen ist auch die horizontale Abstimmung der Ziele zu berücksichtigen.
- Auch wenn die Ziele der Organisation den persönlichen Zielen der MitarbeiterInnen immer vorgehen werden, ist es dennoch nötig, die persönlichen Ziele der MitarbeiterInnen zu erkennen und sie weitestmöglich zu berücksichtigen, um einen optimalen Motivationseffekt zu erreichen.

Dies ist insbesondere bei der Zielvereinbarung mit ehrenamtlichen MitarbeiterInnen zu berücksichtigen, da das Engagement als ehrenamtliche/r Mitarbeiter/in sehr stark von den persönlichen Zielen, die mit der ehrenamtlichen Tätigkeit erreicht werden sollen, abhängt.

Diese Ziele können sein: soziales Engagement, helfen, Menschen kennen lernen, sich profilieren, einen Ausgleich zur sonstigen Tätigkeit schaffen, mit Gleichgesinnten zusammentreffen, den Wiedereinstieg ins Berufsleben schaffen, der Einsamkeit entfliehen und vieles mehr.

Eine zu große Diskrepanz zwischen den vereinbarten und den persönlichen Zielen kann zu einer Demotivation an Stelle einer Motivation führen.

Kriterien wirksamer Ziele

Ergebnis-/Resultatorientiert

- Das Ziel muss genau spezifiziert sein.
- Ein Ziel beschreibt einen gewünschten Zustand. Bei seiner Beschreibung wird ein Ergebnis/Resultat formuliert, ohne die Aktivitäten zu nennen, die zu seiner Erreichung führen.
- Im Vordergrund steht nicht, was getan werden muss, sondern was erreicht werden soll.
- Ein Ziel ist keine Stellenbeschreibung. Es ist ergebnisorientiert und greift aktuelle Schwerpunkte heraus.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Tools – Personalentwicklung

- Die Anzahl der Ziele soll gering gehalten werden (7 +/- 2), um Zielkonflikte zu vermeiden.
- Der Komplexitätsgrad der Ziele muss überschaubar bleiben.
- Aus den Zielen leiten sich dann die Maßnahmen und die Aufgaben ab, die zur Zielerreichung notwendig sind.
⇒ ‚Finale Textformulierung‘ bewährt sich (Ziel ist erreicht, wenn ...).

Kontrollierbar oder messbar

- Jedes Ziel muss Fragen wie "Wie viel?", "Wie gut?" beantworten.
- Alles, was wahrnehmbar und damit beobachtbar ist, ist auch kontrollierbar.
- Etwas, das beschreibbar ist, ist auch kontrollierbar und damit beurteilbar.
- Messbar ist alles, was sich irgendwie durch Messmethoden festhalten lässt (Euro, Meter, Zeiteinheiten, Ausschusszahlen, Prozente etc.).

Zeitgebunden

- Jedes Ziel muss einen Zeitpunkt für seine Erreichung beinhalten.

Herausfordernd

- Jedes Ziel muss von der aktuellen Situation ausgehend eine Herausforderung darstellen, darf aber keine Überforderung aus objektiver und subjektiver Sicht sein. Ziele müssen realistisch sein. Die individuellen Fähigkeiten und der Lebenskontext der MitarbeiterInnen sind bei der Definition des Schwierigkeitsgrades zu beachten.

Ableitbar

- aus Unternehmens-/Bereichs-/Abteilungszielen.
- aus den wahrgenommenen Aufgabengebieten.
- aus der Stellenbeschreibung oder einem Schlüsselbereich der Funktion.
- aus den Anforderungen von KundInnen, anderen Bereichen etc.
Bei Führungskräften immer auch Führungsziele vereinbaren.

Ziele, Mittel, Verfahren

Um ein Ziel zu erreichen, sind Mittel und Verfahren notwendig. Es ist bei der Zielvereinbarung zu bedenken, dass auch über Skills, Mittel und Verfahren, deren Vorhandensein oder deren Beschränkungen eine Aussage zu treffen ist.

Zielarten

Quantitative Ziele

- Quantitative Ziele sind in Zahlen messbar (z.B. finanzielles Ergebnis, Fördervolumen, Anzahl betreuter KlientInnen, Anzahl neuer Mitglieder, Steigerung der Publikumsfrequenz, Reduktion der KundInnenreklamationen,...) – hier ist eine Beurteilung durch den/die Vorgesetzte/n großteils auszuschließen (Ausnahme z.B. bei einer groben Veränderung der Rahmenbedingungen).

Qualitative Ziele

- Qualitative Ziele sind nicht so einfach in Zahlen messbar, müssen daher genauer und eventuell in Teilzielen festgelegt werden – hier ist eine Beurteilung durch den/die Vorgesetzte/n unumgänglich.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

Human Resources Management

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Leistungsziele

- Leistungsziele beinhalten einen konkreten, sachlich feststellbaren Output. (Z.B.: Bis zum Datum X ist die Geschäftsleitung im Besitz folgender Kennzahlen: XXX.)

Verhaltensziele

- Verhaltensziele können das Leistungsverhalten, das Führungsverhalten, das soziale Verhalten betreffen. Es ist eine beobachtbare Verhaltensweise zu vereinbaren.
 - ⇒ Leistungsverhalten: Kommt es nicht nur auf den Output an, sondern auf die Art und Weise, wie eine Leistung erbracht wird, sind Leistungsverhaltensziele vereinbar (z.B.: Der/die Mitarbeiter/in informiert seineN/ihreN Vorgesetzte/n unverzüglich über eingehende KlientInnenbeschwerden.)
 - ⇒ Sozialverhalten: Hier sind Verhaltensweisen, die das Klima betreffen, zu beschreiben.
 - ⇒ Führungsverhalten: das Verhalten als Führungskraft (z.B.: Der/die Vorgesetzte vereinbart regelmäßig herausfordernde Ziele mit seinen/ihren MitarbeiterInnen.)

Zieldimensionen

Zieldimensionen beschreiben das Umfeld, aus dem das Ziel definiert und gemessen wird. Diese Dimensionen können z.B. sein:

- individuelle Ziele des/der Einzelnen (Ziele, die er/sie direkt beeinflussen kann)
- Abteilungs- und Bereichsziele (Ziele, die von mehreren MitarbeiterInnen gemeinsam erreicht werden müssen und auf deren Erreichung der/die Einzelne nicht mehr ausschließlich direkten Einfluss nehmen kann)
- Unternehmensziele (Gesamtziele der Organisation)
- Teamziele (werden auch von mehreren gemeinsam in direkter Zusammenarbeit erreicht, sind jedoch individuell auf das Team abgestimmt)

Zielerreichungsbewertungssystem

Nach Ablauf der Zielvereinbarungsperiode ist die Zielerreichung zu bewerten. Dies soll optimalerweise gemeinsam durch Führungskraft und Mitarbeiter/in erfolgen. Dies ist bei eindeutig messbaren Zielsetzungen leichter zu bewerkstelligen als bei qualitativen Zielen. Die Erreichung qualitativer Ziele bedarf zusätzlich der Beurteilung durch eine weitere Person außer dem jeweiligen Mitarbeiter/der jeweiligen Mitarbeiterin. (Dies kann durch die direkte Führungskraft erfolgen, aber auch durch KollegInnen oder sogar KlientInnen, KundInnen,...)

Vergleichende Betrachtung:

- Wurden die Ziele erreicht – inwieweit wurden sie erreicht?
- Bei Nichterreichung ist eine Abweichungsanalyse vorzunehmen – auf Grundlage der Analyse kann eine Bewertung durchgeführt werden.

Aus der abgelaufenen Zielvereinbarungsperiode sind Erkenntnisse für die Zukunft abzuleiten, wie z.B.:

- Lernfelder für die Zukunft
- Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen aus der Abweichungsanalyse

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Tools – Personalentwicklung

Die Zielvereinbarung und Zielerreichung kann, muss aber nicht mit vordefinierten konkreten Folgen verbunden sein:

- Sie kann Grundlage für die Gewährung vorweg definierter Zielerreichungs-Incentives sein, wie z.B.:
 - ⇒ Zielerreichungsprämie
 - ⇒ Gewährung eines variablen Gehaltsbestandteiles
 - ⇒ andere Incentives, wie z.B. Sonderausbildungen, Teilnahme an Sonderprojekten,...
- Sie muss in die Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin eingehen.

Dient die Zielerreichung als Grundlage für Incentive-Leistungen oder Gehaltszahlungen, ist ein vorweg definiertes Zielerreichungsraster unerlässlich.

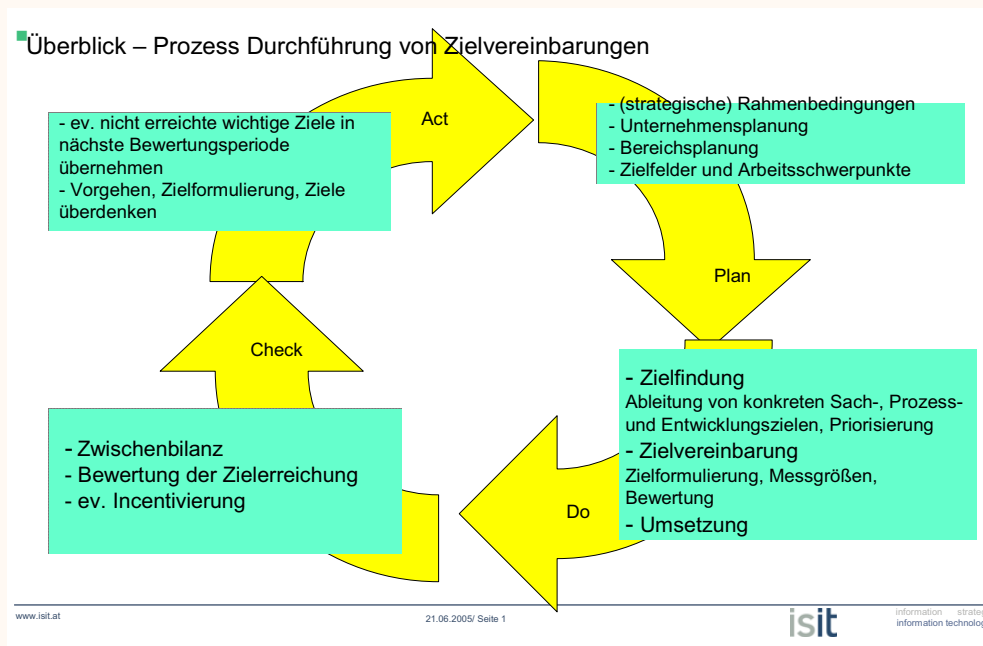
- Bei quantitativen Zielen kann die Erreichung in Prozentschritten gemessen werden:
 - ⇒ lineare Bewertung oder
 - ⇒ Beschleunigungsfaktoren.

Bei der Verknüpfung mit materiellen Incentives empfiehlt es sich, eine für den Wert der materiellen Incentives zu definieren.

- Die Bewertung bei qualitativen Zielen, Verhaltenszielen etc. kann erfolgen wie folgt:
 - ⇒ Herausragende Übererreichung: 200%
 - ⇒ Bemerkenswerte Übererreichung: 150%
 - ⇒ Zielgenaue Erreichung: 100%
 - ⇒ Unbedeutende Untererreichung: 75%
 - ⇒ Teilweise Erreichung: 50%
 - ⇒ Nichterreichung: 0%

Überblick Zielvereinbarungsprozess

Leitfaden Zielvereinbarungen:



der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Überlegungen, die bei Zielvereinbarung und Zielerreichungsbewertung anzustellen sind

Die nachfolgenden Checklisten sind nach dem klassischen Führungsprinzip ‚Führungskraft und Mitarbeiter/in‘ strukturiert, jedoch unter Maßgabe der Partizipation von MitarbeiterInnen. Die Überlegungen können jedoch auch als Leitlinie in Fällen dienen, in denen eine Gruppe gleichgestellter MitarbeiterInnen Ziele definiert.

Checkliste zur Vorbereitung für die Führungskräfte

Zielvereinbarung

- Klärung der wichtigsten Herausforderungen und Ziele der Organisation
- Klärung der wichtigsten Herausforderungen und Ziele des Bereichs
- Klärung der zukünftigen Ausrichtung des Bereichs
- Ableitung der Ziele des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin aus den Zielen der Organisationseinheit
- Querabstimmung der Ziele mit den Zielen der anderen MitarbeiterInnen der Organisationseinheit
- Klärung der Rolle des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin in Bereichsstrategien und Planungen
- Klärung, was im Arbeitsgebiet mittelfristig verändert bzw. erreicht werden soll
- Klärung, welche Schwerpunktaufgaben die MitarbeiterInnen bewältigen müssen
- Klärung, welche Rahmenbedingungen für die MitarbeiterInnen gelten
- Klärung, welche hindernden oder unterstützenden Kräfte auftreten können
- Klärung, welche horizontale Verknüpfungen mit den Zielen anderer MitarbeiterInnen des Bereichs bestehen (sollten)
- Klärung, welche Möglichkeiten der internen und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit die MitarbeiterInnen haben
- Klärung, welche Mittel den MitarbeiterInnen und dem Bereich zur Verfügung stehen (müssen)

Zielerreichungsbewertung

- Wurden die mit den MitarbeiterInnen vereinbarten Ziele erreicht?
- In welchem Maße wurden sie erreicht?
- Worauf sind Zielabweichungen zurückzuführen?
- Was kann aus der Analyse der Zielabweichung für die Zukunft gelernt werden?
- Haben sich das Aufgabengebiet und die Verantwortlichkeiten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin seit dem letzten Gespräch wesentlich verändert?
- Bei MitarbeiterInnen mit Führungsaufgaben: Wurden die Managementgrundsätze eingehalten – worauf sind Abweichungen zurückzuführen?
- Braucht der/die Mitarbeiter/in Unterstützung zur Bewältigung seiner/ihrer Aufgaben?
⇒ Überleitung der Erkenntnisse in die neue Zielvereinbarung

Checkliste zur Vorbereitung für die MitarbeiterInnen

Zielvereinbarung

- Klärung der wichtigsten Herausforderungen und Ziele des Unternehmens
- Klärung der wichtigsten Herausforderungen und Ziele des Bereichs
- Was sind die Hauptaufgaben des Bereichs im nächsten Jahr?
- Was kann ich zur Bewältigung der Herausforderungen und Erreichung der Ziele beitragen?
- Erstdefinition möglicher Ziele mit Aufwand und Nutzen
- möglichst genaue Definition der Ziele (Qualität, Quantität, Zeit, Maßnahmen, Mittel,...)
- Was soll im Aufgabengebiet mittelfristig verändert bzw. erreicht werden – was kann ich dazu beitragen?
- Was ist nötig, um die Zielerreichung beeinflussen zu können?

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Zielerreichungsbewertung

- Wurden die vereinbarten Ziele erreicht?
- In welchem Maße wurden sie erreicht?
- Wie/mit welchen Mitteln wurden die Ziele erreicht?
- Worauf sind Zielabweichungen zurückzuführen?
- Was kann aus der Analyse der Zielabweichung für die Zukunft gelernt werden?
- Haben sich das Aufgabengebiet und die Verantwortlichkeiten seit dem letzten Gespräch wesentlich verändert?
- Was war in Bezug auf die Arbeitsleistung besonders gut/schlecht?
- Welche Unterstützung oder Förderung wird benötigt?
 - ⇒ Überleitung der Erkenntnisse in die nächste Zielvereinbarung

Administration

Die Zielvereinbarungen, eventuelle Ergebnisse von Zwischenschritten und die Ergebnisse der Zielerreichungsbewertung müssen schriftlich festgehalten werden.

Hierzu ist eine Zielvereinbarung und eine Zielerreichungsbewertung schriftlich zu erstellen.

Die Ergebnisse sind mit den Ergebnissen des strukturierten periodischen MitarbeiterInnengesprächs zu koppeln bzw. umgekehrt. Es ist daher empfehlenswert, diese beiden Gespräche gemeinsam oder in zeitlicher Nähe zu führen, da die Zielsetzungen und Ziel-ergebnisse Auswirkungen auf die Themen des MAG und der Bildungsplanung sowie der Leistungsbeurteilung und Entwicklungsplanung haben können.

Weiters sind folgende Schritte zu setzen:

- Definition des organisationsspezifischen Zielvereinbarungssystems erstellen, schriftlich festhalten und im Portal ablegen
- Erstellung des organisationsspezifischen Formulars für Zielvereinbarungen auf Basis des im Portal hinterlegten Formulars
- Erstellung und Ablage der konkreten Zielvereinbarungen (im Portal)
- Verteilung der Zielvereinbarungen und Zielerreichungsbewertungen an einen definierten Personenkreis (Führungskraft, Mitarbeiter/in, Personalabteilung,...)

Da es sich bei Zielvereinbarungen und Zielerreichungsbewertungen um sehr sensible Daten handelt, ist sicherzustellen, dass nur der berechtigte Personenkreis darauf Zugriff hat.

Verweis auf Formulare und Muster

- Ein Formular für Zielvereinbarungen liegt den Unterlagen bei (siehe Muster Zielvereinbarung/Zielerreichung) und ist im Portal hinterlegt.
- Eine Musterzielvereinbarung ist im Portal hinterlegt.
- Ein Musterkatalog für Ziele und Maßzahlen ist im Portal hinterlegt. Dieser Musterkatalog stellt eine beispielhafte Sammlung möglicher Ziele und Maßzahlen, die der Messung der Zielerreichung zugrunde gelegt werden können, dar. Jede Organisation muss jedoch ihre eigenen Ziele und Maßzahlen entwickeln. Der Musterkatalog kann dabei zu Rate gezogen werden.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Muster Zielvereinbarung/Zielerreichung

Mitarbeiter/in: *Hans Müller* K.st.: 100 Pers.nr.: 10

Führungskraft: *Geschäftsführer Karl Maier*

Rollen-/Stellenbezeichnung Mitarbeiter/in: *Bereichsleiter Musik*

Bereich/Abteilung Mitarbeiter/in: *Musik*

Zielvereinbarungszeitraum: von 1.1.2004 bis 31.12.2004

Gesprächsanlass:

- Zielvereinbarungsgespräch 15.1.2004
- Zwischengespräch 30.6.2004
- Zwischengespräch
- Zielerreichungsgespräch 17.1.2005

Gesprächsdatum:

Beschreibung des Gesprächsverlaufs Zielvereinbarung:

Notwendige Maßnahmen zur Schaffung der Rahmenbedingungen:
Monatsergebnisse müssen durch Controlling spätestens am Fünften des Folgemonats vorliegen.

Zwischengespräch für 30.6.04 vereinbart

Anmerkungen zum Gesprächsverlauf:
Mitarbeiter bringt eigene Zielvorschläge ein.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

ZIELVEREINBARUNG				
Ziel Nr.	Zielbeschreibung	Zeitraum (Bis wann?)	Maßzahl (Wie messen)	Zielgewichtung
1	Erhöhung des Eigenfinanzierungsanteils um 10% im Vergleich zum Vorjahr	bis Jahresende	Anteil 2003 30%	20%
2	Senkung der Personalkosten um 5% unter Aufrechterhaltung der festgelegten Leistungen	bis Jahresende	IST 2003 als Basis	10%
3	Abschluss von systemkonformen Zielvereinbarungen mit allen MitarbeiterInnen	bis 31.3.04		20%
4	keine AnrainerInnenbeschwerden mehr während der Sommerveranstaltungen	Sommer 04		10%
5	Aufbau eines Pools von ca. zehn ehrenamtlichen MitarbeiterInnen zur GästInnenbetreuung für die Sommerveranstaltungen	Juni 04		10%
6	Verbesserung des Teamverhaltens zu Abteilung Soziales – manifestiert in reibungslosen Leistungsvereinbarungen ohne Intervention der GF	Mai 04		30%

- Vorwort
- Einleitung
- Gender Mainstreaming
- Finanzielle Situation und Strategien
- Corporate Social Responsibility
- Arbeits- und Sozialrecht
- Qualitätsentwicklung
- Human Resources Management**
- Kurzfassung
- Hintergründe
- Grundlagen
- Chancen und Grenzen
- Tools**
- Personalplanung
- Personalauswahl
- Personalintegration
- Personalentwicklung
- Leitfaden Personalaustritt
- Kurzfassung HRM-Tools
- Good-Practice-Modelle
- Endnoten
- Literaturhinweise

Vereinbarte Incentives:

Leistung	Leistungsvoraussetzungen	Berechnung
Prämie in Höhe von Euro 10.000	Zielerreichung	Bei 100% Zielerreichung 100%. Nach unten in 25%-Schritten Reduktion (unter 50% Zielerreichung keine Prämie). Nach oben maximal 200%-Prämie - Messung in 50%-Schritten.

- Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor
- Glossar
- Abkürzungsverzeichnis
- Die Entwicklungspartnerschaft
- Impressum

Unterschriften MA und FK:

Beschreibung des Gesprächsverlaufs Zwischengespräch:

Notwendige Maßnahmen zur Schaffung der Rahmenbedingungen:

Anmerkungen zum Gesprächsverlauf etc.:

Ersucht um Verlängerung eines Zieltermins um ein Jahr aufgrund einer derzeitigen private Ausbildung zum Coach – wird gewährt.

ZWISCHENGESPRÄCH

Ziel Nr. (zu o.g. Ziel)	Zwischenstatus des Ziels (Kurzbeschreibung)/ Zielveränderung	Zeitraum (Bis wann?)	Maßzahl (Wie messen)	Zielgewichtung
1	Erhöhung um 4% bereits im Juni erreicht			
2	Schwierigkeiten treten mit Betriebsrat auf – Einschaltung eines Rechtsanwaltes erfolgt. Ziel aber erreichbar.			
3	Vollständig erfüllt.			
4	Maßnahme gesetzt – Schallschutz aufgebaut			
5	Es konnten nur fünf Ehrenamtliche gefunden werden – Einsatz ist noch zu überprüfen.			
6	Die Vereinbarung ist in Arbeit, aber noch nicht fertiggestellt, da Leiter Soziales ein Monat krank war.	Termin bis 31.7. verlängert		

Beschreibung des Gesprächsverlaufs Zielerreichung:

Notwendige Maßnahmen zur Schaffung der Rahmenbedingungen:

Anmerkungen zum Gesprächsverlauf etc.:

Die Fixierung des Termins auf 30.6. hat sich nicht bewährt - in Zukunft die Zwischentermine anlassbezogener gestalten.

Unterschriften MA und FK:

- [Vorwort](#)
- [Einleitung](#)
- [Gender Mainstreaming](#)
- [Finanzielle Situation und Strategien](#)
- [Corporate Social Responsibility](#)
- [Arbeits- und Sozialrecht](#)
- [Qualitätsentwicklung](#)
- [Human Resources Management](#)**
 - [Kurzfassung](#)
 - [Hintergründe](#)
 - [Grundlagen](#)
 - [Chancen und Grenzen](#)
 - Tools**
 - [Personalplanung](#)
 - [Personalauswahl](#)
 - [Personalintegration](#)
 - [Personalentwicklung](#)
 - [Leitfaden Personalaustritt](#)
 - [Kurzfassung HRM-Tools](#)
 - [Good-Practice-Modelle](#)
 - [Endnoten](#)
 - [Literaturhinweise](#)
- [Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)
- [Glossar](#)
- [Abkürzungsverzeichnis](#)
- [Die Entwicklungspartnerschaft](#)
- [Impressum](#)

ZIELERREICHUNGSGESPRÄCH

	Ziel- errei- chung	Ge- wich- tung	Ist- Errei- chung	Ziel nicht er- reicht/ 0%	Ziel tw. er- reicht/ 50%	Ziel leicht unter- er- reicht/ 75%	Ziel er- reicht/ 100%	Ziel über- er- reicht/ 150%	Ziel außer- ge- wöhn- lich- über- er- reicht/ 200%
1	10%	20%	35% Eigen- finan- zierung erreicht		50%				
2	10%	10%	5% Per- sonal- kosten- senkung erreicht				100%		
3	20%	20%	Erreicht				100%		
4	7,5%	10%	Verrin- gerung der Be- schwer- den um 80%			75%			
5	5%	10%	Nur fünf Pool- mitar- beiter- Innen, und nur zwei sind auch erschie- nen.	0%					
6	15%	30%	Ab- schluss im Juli, aber mit Einbe- ziehung FK		50%				
S u m m e	67,5%								

Hinweise zur Zielerreichung (Abweichungen, Begründung für Abweichungen):

GästInnenbetreuung ist keine geeignete Aufgabe für ehrenamtliche MitarbeiterInnen. Daher wird die 0%-Zielerreichung auf 50% hinaufgesetzt. Beide Verhandlungspartner hätten diesen Umstand schon bei der Zielvereinbarung erkennen können.

- Vorwort
- Einleitung
- Gender Mainstreaming
- Finanzielle Situation und Strategien
- Corporate Social Responsibility
- Arbeits- und Sozialrecht
- Qualitätsentwicklung
- Human Resources Management**
- Kurzfassung
- Hintergründe
- Grundlagen
- Chancen und Grenzen
- Tools**
- Personalplanung
- Personalauswahl
- Personalintegration
- Personalentwicklung
- Leitfaden Personalaustritt
- Kurzfassung HRM-Tools
- Good-Practice-Modelle
- Endnoten
- Literaturhinweise
- Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor
- Glossar
- Abkürzungsverzeichnis
- Die Entwicklungspartnerschaft
- Impressum

Vereinbarte Incentives:

Leistung	Leistungsvoraussetzungen	Berechnung gemäß Zielerreichung/Ausmaß
Euro 10.000,00 Prämie	Bei 100% Zielerreichung	Zielerreichung 67,5%, daher Auszahlung der Prämie im Ausmaß von 67,5%
ERGEBNIS		Prämie Euro 6.750,00

Unterschriften MA und FK:

- [Vorwort](#)
- [Einleitung](#)
- [Gender Mainstreaming](#)
- [Finanzielle Situation und Strategien](#)
- [Corporate Social Responsibility](#)
- [Arbeits- und Sozialrecht](#)
- [Qualitätsentwicklung](#)
- [Human Resources Management](#)**
 - [Kurzfassung](#)
 - [Hintergründe](#)
 - [Grundlagen](#)
 - [Chancen und Grenzen](#)
 - [Tools](#)**
 - [Personalplanung](#)
 - [Personalauswahl](#)
 - [Personalintegration](#)
 - [Personalentwicklung](#)**
 - [Leitfaden Personalaustritt](#)
 - [Kurzfassung HRM-Tools](#)
 - [Good-Practice-Modelle](#)
 - [Endnoten](#)
 - [Literaturhinweise](#)
- [Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)
- [Glossar](#)
- [Abkürzungsverzeichnis](#)
- [Die Entwicklungspartnerschaft](#)
- [Impressum](#)

- Tool Leitfaden MitarbeiterInnengespräch 295
 - Definition 295
 - Zweck und Zielsetzung 295
 - HRM-Prozesseinordnung 295
 - Einsatzbereiche 296
 - Chancen und Grenzen 297
 - Gleichstellungsrelevante Kriterien 297
 - Gesamtsystemerstellung und Erfolgsvoraussetzungen 298
 - Mögliche Inhalte 298
 - Durchführung 299
 - Grundsätze für ein erfolgreiches MAG 299
 - Vorbereitung 299
 - Durchführung des Gesprächs 299
 - Nach dem Gespräch 299
 - Themen des MitarbeiterInnengesprächs 299
 - MitarbeiterInnenbeurteilung 299
 - Ziele MitarbeiterInnenbeurteilung im MitarbeiterInnengespräch 300
 - Stärken- und Schwächenanalyse im MitarbeiterInnengespräch 300
 - Leitsätze der MitarbeiterInnenbeurteilung 300
 - Zielvereinbarung und Zielerreichung 300
 - ‚Derzeitiges Zufriedenheitsgefühl‘ im MitarbeiterInnengespräch 300
 - Strategische und organisatorische Zielsetzungen 301
 - Anpassung der Stellen-/Rollenbeschreibungen 301
 - Weiterentwicklung/Karriereplanung 301
 - Individuelle Bildungsbedarfsplanung 301
 - Tipps zur Gesprächsführung 301
 - Administration 301
 - Verweis auf Formulare und Muster 301

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Tool Leitfaden MitarbeiterInnengespräch

Definition

Das strukturierte periodische MitarbeiterInnengespräch (MAG) ist ein in regelmäßigen Abständen stattfindendes, vom Tagesgeschäft entkoppeltes Gespräch zwischen Mitarbeiter/in und direkter Führungskraft mit definierten Zielen und Inhalten. Es ist daher nicht mit den laufenden, meist anlassbezogenen und aufgabenorientierten Gesprächen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen zu verwechseln.

Zweck und Zielsetzung

Das MitarbeiterInnengespräch dient

- der periodischen Standortbestimmung
- der Zukunftsgestaltung
- der Aussprache über die Zusammenarbeit zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten
- der Vertrauensbildung und Kommunikation
- dem Informationsaustausch
- der Vertiefung des Vertrauensverhältnisses zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten

Im Zuge des MitarbeiterInnengesprächs können auch andere HRM-Instrumente angewendet werden – das MitarbeiterInnengespräch bildet hierfür den zeitlichen und örtlichen Rahmen. Beispielsweise wären hier zu nennen

- die Überarbeitung von Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofilen
- die Bildungsplanung auf Basis der Soll-Ist-Analyse der Anforderungen
- die Zielvereinbarung und Zielerreichungsbewertung.

Weitere Ziele und Chancen des MAG:

- MitarbeiterInnen erfahren, wo sie stehen, wie sie gesehen werden und welche Erwartungen an sie gestellt werden.
- MitarbeiterInnen haben Gelegenheit, zu ihrer Beurteilung und den an sie gerichteten Erwartungen Stellung zu nehmen.
- Mitarbeiter/in und Vorgesetzte/r haben Gelegenheit, sich abseits vom Tagesgeschäft, ohne Zeitdruck, auszusprechen.
- Anerkennung und Kritik können in Ruhe ausgesprochen werden.
- Fördermaßnahmen und Entwicklungsmöglichkeiten können besprochen und vereinbart werden.
- MitarbeiterInnen haben Gelegenheit, ihre Neigungen und Wünsche anzusprechen.
- Erkennen der Motivationshintergründe der MitarbeiterInnen
- Bindung der MitarbeiterInnen an die Organisation
- Einbringen von Ideen und Verbesserungsvorschlägen durch die MitarbeiterInnen
- Schließen von Informationslücken

HRM-Prozesseinordnung

Das MitarbeiterInnengespräch ist ein wesentliches Führungsinstrument. Im Rahmen des HRM-Prozesses und der eingesetzten Instrumente stellt es den organisatorischen strukturierten Rahmen für die Durchführung diverser HRM-Maßnahmen dar. Die beigefügten Schaubilder geben hierzu einen Überblick.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

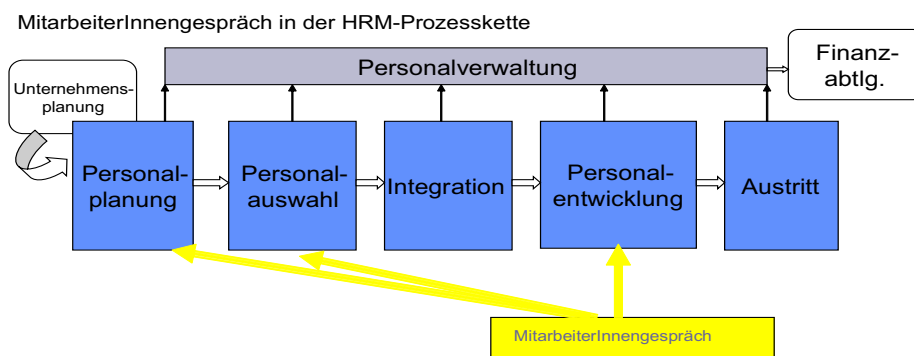
Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

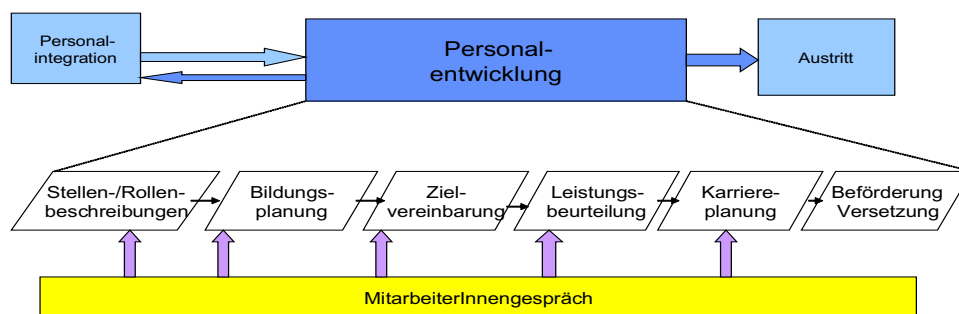
Impressum

Beschreibung MitarbeiterInnengespräch



Das MitarbeiterInnengespräch ist in erster Linie ein Instrument der Führung und Personalentwicklung, dessen Ergebnisse jedoch auch Auswirkungen auf Personalplanung und Personalauswahl haben.

MitarbeiterInnengespräch im HRM-Teilprozess



Das MitarbeiterInnengespräch ist ein Vehikel in der laufenden Prozessdurchführung und der Anwendung und Aktualisierung diverser HRM-Instrumente.

Einsatzbereiche

- Organisationsbezogen:

Da das strukturierte periodische MitarbeiterInnengespräch nicht mit den laufenden Gesprächen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, die in erster Linie der Bewältigung des Tagesgeschäfts dienen oder sich um bestimmte anlassbezogene Themen drehen, zu verwechseln ist, ist grundsätzlich davon auszugehen, dass es in allen Organisationen, unabhängig von deren Größe und Struktur, Sinn macht. Dies gilt auch dann, wenn ein täglicher Kontakt zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen besteht.

Je weiter MitarbeiterInnen und Führungskräfte jedoch bei der täglichen Leistungserbringung voneinander entfernt sind, umso wichtiger wird es, einen fix eingeteilten Termin mit strukturierten Inhalten zur Gesprächsführung zu haben.

- Beschäftigtenbezogen:

Auch hier haben die obigen Aussagen grundsätzlich Gültigkeit. Ausgenommen von strukturierten periodischen MitarbeiterInnengesprächen können Beschäftigte werden, die nur über einen befristeten Zeitraum, auf Werkvertragsbasis etc. in der Organisation tätig sind.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Für ehrenamtliche MitarbeiterInnen, die oftmals nicht an dem Ort arbeiten, an dem der Großteil der Beschäftigten einer Organisation tätig ist, die in ihrer Leistungserbringung fernab der Führungskräfte tätig sind und daher wenig Kontakt zu diesen haben, die in die internen, offiziellen und inoffiziellen, Informationsflüsse der Organisation wenig eingebunden sind – gerade für diese MitarbeiterInnen ist es von besonders großer Bedeutung, eine Gelegenheit zur Aussprache mit der Führungskraft zu haben. Auch wenn der Fokus der MitarbeiterInnengespräche mit ehrenamtlichen MitarbeiterInnen oft ein anderer sein wird als bei hauptamtlichen MitarbeiterInnen, empfiehlt sich das MitarbeiterInnengespräch dennoch als wesentliches Instrument zur Führung und Motivation ehrenamtlicher MitarbeiterInnen. Es bietet insbesondere auch die Möglichkeit, die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen mehr in das Unternehmensgeschehen zu integrieren, ihre persönlichen Motivationshintergründe zu erkennen und ihre Ideen zur Leistungserbringungen kennen zu lernen.

Mit Transitarbeitskräften, in deren Fällen es die Hauptaufgabe der Organisation ist, sie für die Zukunft am Arbeitsmarkt auszubilden und fit zu machen, müssen in sehr viel kleineren zeitlichen Abständen MitarbeiterInnengespräche geführt werden, die insbesondere auf ihren Ausbildungsfortschritt und ihre persönlichen Bedürfnisse fokussieren.

In Organisationen, in denen es keine Führungsstruktur gibt, d.h. in denen sich nur gleichberechtigte MitarbeiterInnen gegenüberstehen, hat dieses Führungsinstrument wenig Platz. Auch in rein kollektiven Führungsstrukturen ist es in der vorgeschlagenen Form nicht anwendbar. In diesen Fällen können die einzelnen Themen eines MitarbeiterInnengesprächs in Gruppengesprächen abgehandelt werden.

Z.B.:

- ⇒ gemeinsame Überarbeitung der Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile
- ⇒ Aussprache über zukünftige Handlungsfelder, hemmende und fördernde Faktoren
- ⇒ gemeinsame Bildungsplanung
- ⇒ Informationsweitergabe wird in diesen Fällen in anderen Foren erfolgen müssen.

Chancen und Grenzen

Die Chancen sind unter ‚Zweck und Zielsetzungen‘ bereits angeführt. Grenzen ergeben sich einerseits aus der Führungsstruktur (siehe Einsatzgebiete) und andererseits oftmals aus Zeitproblemen der Führungskräfte, welche jedoch im Sinne eines strukturierten HRM überwunden werden müssen.

Gleichstellungsrelevante Kriterien

Um größtmögliche Chancengleichheit für alle Beschäftigtengruppen zu erreichen, soll das MitarbeiterInnengespräch möglichst vielen MitarbeiterInnen offen stehen.

Gerade bei der im Zuge des MitarbeiterInnengesprächs durchgeführten Leistungsbeurteilung müssen sich die Beurteilenden der Bilder, die sie von den MitarbeiterInnen haben, gewisser Stereotype und potenzieller Beurteilungsfehler bewusst sein und diese nicht gegen die MitarbeiterInnen verwenden.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Gesamtsystemerstellung und Erfolgsvoraussetzungen

- Gesamtsystemerstellung:
 - ⇒ Definition Ziele und Inhalte
 - ⇒ Definition der Gesprächsperioden
 - ⇒ Definition des betroffenen Personenkreises und Festlegung, wer mit wem MitarbeiterInnenengespräche führt
 - ⇒ Definition der konkreten Vorgehensweise und der zu verwendenden Unterlagen
 - ⇒ Anwendung und gegebenenfalls Überarbeitung der zu verwendenden Formulare
- Erfolgsvoraussetzungen:
 - ⇒ *commitment* aller Führungskräfte erzielen
 - ⇒ Information aller MitarbeiterInnen über Ziele und Inhalte der MitarbeiterInnenengespräche
 - ⇒ Kenntnis des Systems seitens aller Führungskräfte
 - ⇒ Schulung der Führungskräfte zur Gesprächsführung
 - ⇒ die notwendige Zeit für die Durchführung der MitarbeiterInnenengespräche geben und sich nehmen
 - ⇒ Überprüfung der vereinbarten Maßnahmen im nächsten MitarbeiterInnenengespräch
 - ⇒ laufende Evaluation der Anwendung und des Erfolges der MitarbeiterInnenengespräche und bei Bedarf Anpassung des Vorgehens

Mögliche Inhalte

- Periodische Standortbestimmung:
 - ⇒ Rückschau auf Aufgaben und Ergebnisse der vergangenen Periode
 - ⇒ Eignungsschwerpunkte des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin
 - ⇒ Stärken- und Schwächenanalyse
 - ⇒ derzeitiges Zufriedenheitsgefühl des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin
 - ⇒ Abstimmung/Messung der Zielerreichung in der vergangenen Periode
 - ⇒ Überprüfung der im letzten MAG vereinbarten Maßnahmen
 - ⇒ persönliche Bildungsbedarfsanalyse und Bildungsplanung basierend auf Stellenorganisationsinstrumenten, Kompetenzkatalogen, Bildungsplanungssystem mit Soll-Ist-Profil
- Zukunftsgestaltung:
 - ⇒ Überarbeitung von Stellen-/Rollenbeschreibungen, Anforderungsprofilen und anderen Arbeits- und Stellenorganisationsinstrumenten
 - ⇒ Information über Organisationsziele/Ableitung von Zielen der MitarbeiterInnen
 - ⇒ Definition von Zielen – Zielvereinbarungen
 - ⇒ Definition von Aufgabenschwerpunkten für die kommende Periode
 - ⇒ Aussprache über Entwicklungsmöglichkeiten
- Aussprache über die Zusammenarbeit zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten
- Aussprache über Umfeldbedingungen

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Durchführung

Grundsätze für ein erfolgreiches MAG

- Termin rechtzeitig vereinbaren
- genug Zeit vorsehen
- sich vorbereiten
- Störfaktoren möglichst ausschalten
- eine angenehme Atmosphäre schaffen
- Respekt vor der Persönlichkeit des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin
- Wille zur sachbezogenen Unvoreingenommenheit
- Die Beteiligten fühlen sich denselben übergeordneten Unternehmensinteressen verpflichtet.
- Fairness
- Offenheit
- einander Subjektivität zugestehen
- Ergebnisse protokollieren
- die MitarbeiterInnen in das Gespräch einbeziehen, sie zur Äußerung und Stellungnahme motivieren
- sich gewisser Stereotype und möglicher Beurteilungsfehler bewusst sein

Vorbereitung

MitarbeiterInnen und Führungskräfte bereiten sich auf das MAG fundiert vor.

- Vereinbarung eines Gesprächstermins
- Sammlung der notwendigen Unterlagen (Protokoll letztes MAG, Rollenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Bildungsplanung, letzte Zielvereinbarungen, sonstiges)
- Vorbereitung der definierten Gesprächsthemen anhand der definierten Inhalte und der bestehenden Formulare
- sich die Zeit für das MitarbeiterInnengespräch störungsfrei reservieren

Durchführung des Gesprächs

- pünktlicher Gesprächsbeginn
- Diskussion über die zu behandelnden Inhalte
- Vereinbarungen treffen
- Protokoll (im Portal) erstellen und speichern
- eventuell Ausdruck des Protokolls unterschreiben und bei Vorgesetztem/r, Mitarbeiter/in und allenfalls Personalableitung ablegen

Nach dem Gespräch

- die vereinbarten Maßnahmen initiieren
- Maßnahmen und Erfolg überprüfen

Themen des MitarbeiterInnengesprächs

MitarbeiterInnenbeurteilung

Beurteilen, Aussprechen von Kritik und Anerkennung, Korrigieren von Abweichungen etc. ist laufende Führungsaufgabe. Daher sollten MitarbeiterInnen im MAG nichts grundsätzlich Neues über sich erfahren. Im MAG soll die Möglichkeit genutzt werden, grundsätzlich über Leistungen, Neigungen, Stärken und Schwächen zu sprechen.

Das MAG ist in erster Linie zukunftsorientiert und nicht vergangenheitsbewältigend.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Ziele MitarbeiterInnenbeurteilung im MitarbeiterInnengespräch

Standortbestimmung:

- Den optimalen Einsatz der MitarbeiterInnen ermöglichen durch
- Erfassen ihrer Leistungen und Verhaltensweisen
- Erfassen von Eignungen und Wünschen der MitarbeiterInnen einerseits und
- Erwartungen und Möglichkeiten der Organisation andererseits
- Beurteilung von durchgeführten Förderungsmaßnahmen.

Zukunftsgestaltung:

- Die MitarbeiterInnen zur Leistungsverbesserung und Selbstentwicklung anregen durch
 - ⇒ Anerkennung ihrer Leistungen
 - ⇒ Erkennen von Stärken und Schwächen
- ...um objektivierete Grundlagen zu erhalten für
 - ⇒ das Erarbeiten von neuen Arbeitszielen
 - ⇒ das Erarbeiten von Entwicklungs- und Förderprogrammen.

Stärken- und Schwächenanalyse im MitarbeiterInnengespräch

- MitarbeiterInnen sollen erfahren, wie sie von der Führungskraft eingeschätzt und gesehen werden.
- Auch Stärken, die für das derzeitige Aufgabengebiet nicht relevant sind, sollen im Sinne einer Potenzialbeurteilung angesprochen werden.
- Wahrgenommene Schwächen, die einer Beförderung oder Übertragung anderer Aufgaben entgegenstehen, sollen ebenfalls angesprochen werden, und die MitarbeiterInnen sollen sich dazu äußern können.

Leitsätze der MitarbeiterInnenbeurteilung

- MitarbeiterInnen sind nicht an sich ‚gut‘ oder ‚schlecht‘, sondern immer nur mehr oder weniger zur Erfüllung von Aufgaben geeignet.
- Die Leistung und das für die Leistung wesentliche Verhalten bestimmen das Beurteilungsergebnis. Äußerlichkeiten und Gewohnheiten, die für die Leistungserbringung nicht relevant sind, haben in die Beurteilung nicht einzufließen.
- Beurteilbar ist, was kontrollierbar, beschreibbar und erkennbar ist – die Beurteilung soll nicht willkürlich erfolgen.
 - ⇒ Die zu beurteilenden Sachverhalte sollen vorweg als Beurteilungsgrundlage festgelegt werden. Die MitarbeiterInnen sollen wissen, was von ihnen erwartet wird.
- Grundlage für die Beurteilung bilden daher
 - ⇒ Anforderungsprofile
 - ⇒ Stellen-/Rollenbeschreibungen
 - ⇒ definierte Aufgaben
 - ⇒ vereinbarte Ziele.

Zielvereinbarung und Zielerreichung

siehe Zielvereinbarungen

‚Derzeitiges Zufriedenheitsgefühl‘ im MitarbeiterInnengespräch

MitarbeiterInnen sollen ihre derzeitige Situation und die Zufriedenheit mit dieser grundsätzlich mit dem/r Vorgesetzten besprechen können:

- Tätigkeit und Ansprüche, die gestellt werden
- Unterstützung für die derzeitige Tätigkeit
- Mittel und Verfahren zur Ausübung der derzeitigen Tätigkeit
- Umfang der erhaltenen und benötigten Informationen
- Zusammenarbeit mit Vorgesetzten

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Tools – Personalentwicklung

- Zusammenarbeit mit KollegInnen und MitarbeiterInnen
- Beanspruchung der Arbeitskapazität
- Möglichkeit der Mitgestaltung
- vorhandene Entscheidungsbefugnis.

Diese Themen stellen in vielen Fällen auch ein Zusammenarbeits-Feedback der MitarbeiterInnen an die Vorgesetzten dar und bedürfen insbesondere auf Seiten der Führungskräfte der Einhaltung der Regeln zur Annahme von Feedback.

Ergebnis bei erkannten Missständen: konkrete Maßnahmen vereinbaren!!!

Strategische und organisatorische Zielsetzungen

Die konkrete strategische und organisatorische Ausrichtung der Gesamtorganisation stellt eine maßgebliche Basis für die Zukunftsgestaltung dar. Sie muss also auch den im MitarbeiterInnengespräch konkret geplanten Zielen, Rollen, Ausbildungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen zugrunde gelegt werden.

Die Einbringung obliegt den Vorgesetzten.

Das MitarbeiterInnengespräch ist aber im Idealfall nicht der einzige Informationskanal. Nur die konkreten Auswirkungen für den/die Mitarbeiterin sind hier zu planen/besprechen.

Anpassung der Stellen-/Rollenbeschreibungen

Details siehe Arbeits- und Stellenorganisation.

Weiterentwicklung/Karriereplanung

- MitarbeiterInnen sollen die Möglichkeit haben, ihre Zukunftsabsichten anzusprechen (Funktion, Laufbahn, Karriere, persönliche Lebensplanung,...)
- Der/die Vorgesetzte soll dazu Stellung nehmen.

Ergebnis: Vereinbarung von Entwicklungswegen, um diese Ziele erreichen zu können.

Individuelle Bildungsbedarfsplanung

Details siehe Bildungsplanung.

Tipps zur Gesprächsführung

Wie Kritik und Anerkennung am besten ausgesprochen werden:

1. Beschreiben des wahrgenommenen Sachverhaltes
2. Aufzeigen der sich daraus ergebenden Konsequenzen
3. Ansprechen der persönlichen Stellungnahmen, Gefühl, Bewertung

Die Reihenfolge kann auch umgekehrt sein.

Administration

- Erstellung des zu verwendenden Formulars – Protokoll MitarbeiterInnengespräch – im Portal
- Erstellung der individuellen Protokolle und Speicherung im Portal

Verweis auf Formulare und Muster

- Formularvorschlag Protokoll MitarbeiterInnengespräch ist den Unterlagen beigelegt (siehe Musterformular Protokoll MitarbeiterInnengespräch) und im Portal enthalten.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Musterformular Protokoll MitarbeiterInnengespräch

Name Mitarbeiter/in :	Bereich/Abteilung
	Pers.nr.:
	K.st.:
Name Vorgesetzte/r:	Datum:

Zielvereinbarung und Zielerreichung	Im Rahmen des Prozesses Zielvereinbarung mit den vorgesehenen Unterlagen bei Bedarf zu erstellen.
Zielvereinbarung vorhanden	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

Stärken- und Schwächenanalyse
Stärken Mitarbeiter/in in der jetzigen Funktion
Stärken Mitarbeiter/in, die in der derzeitigen Funktion nicht genutzt werden können

Schwächen Mitarbeiter/in in der jetzigen Tätigkeit
Schwächen Mitarbeiter/in mit Einfluss auf mögliche andere Funktionen

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Zufriedenheit Mitarbeiter/in mit derzeitiger Funktion und Aufgaben	
Aufgaben	
Übereinstimmung mit Stellen-/Rollenbeschreibung	
Anpassung Stellen-/Rollenbeschreibung	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Verantwortungsbereich	
Zur Verfügung stehende Ressourcen/benötigte Ressourcen	
Zusammenarbeit mit KollegInnen/Vorgesetzten	
Zufriedenheit Mitarbeiter/in mit derzeitiger Funktion und Aufgaben	
Behindernde Umstände	
Sonstiges	

Vorstellung Mitarbeiter/in bezüglich zukünftiger Entwicklung	Vorstellung des/der Vorgesetzten zu zukünftiger Entwicklung Mitarbeiter/in
(Neigungen, Wünsche, Entwicklungsziele,...)	

- [Vorwort](#)
- [Einleitung](#)
- [Gender Mainstreaming](#)
- [Finanzielle Situation und Strategien](#)
- [Corporate Social Responsibility](#)
- [Arbeits- und Sozialrecht](#)
- [Qualitätsentwicklung](#)
- [Human Resources Management](#)**
 - [Kurzfassung](#)
 - [Hintergründe](#)
 - [Grundlagen](#)
 - [Chancen und Grenzen](#)
 - [Tools](#)**
 - [Personalplanung](#)
 - [Personalauswahl](#)
 - [Personalintegration](#)
 - [Personalentwicklung](#)**
 - [Leitfaden Personalaustritt](#)
 - [Kurzfassung HRM-Tools](#)
 - [Good-Practice-Modelle](#)
 - [Endnoten](#)
 - [Literaturhinweise](#)
- [Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)
- [Glossar](#)
- [Abkürzungsverzeichnis](#)
- [Die Entwicklungspartnerschaft](#)
- [Impressum](#)

Tools – Personalentwicklung

Individuelle Bildungsbedarfsplanung	siehe gesonderten Prozess
Bildungsplanung erstellt	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Evaluation durchgeführter Bildungsmaßnahmen	

Sonstige Anmerkungen

Datum:

Unterschrift Vorgesetzte/r:

Unterschrift Mitarbeiter/in:

Verteiler:

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation
und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

Human Resources Management

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Tool Leitfaden Personalaustritt

- Definition des Prozesses Austritt 306
- HRM-Prozesseinordnung 306
- Einsatzbereiche 306
- Gleichstellungsrelevante Kriterien 307
- Chancen und Grenzen 307
- Leitfaden zum Umgang mit Kündigungsgesprächen 307
 - Dienstgeberkündigung 307
 - Entscheidungsfindung 307
 - Vorbereitung der Kündigung 308
 - Das Kündigungsgespräch 308
 - MitarbeiterInnenkündigung 309

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalaustritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Definition des Prozesses Austritt

Der letzte Teilprozess im HRM ist der Personalausritt. Im Sinne eines guten Personalmanagements ist diesem Prozessschritt genauso viel Aufmerksamkeit zu widmen wie den anderen Schritten. Der Prozess Personalausritt auf Initiative des Dienstgebers gliedert sich in die Subprozesse Entscheidungsfindung, Klärung der Rahmenbedingungen, Kündigungsgespräch, Feedback und Abwicklung der Kündigung mit dem Konnex zur Personalverwaltung.

Ein professioneller Umgang mit Kündigungen verfolgt hauptsächlich folgende Ziele:

- korrekte rechtliche und finanzielle Abwicklung
- sozial verträglicher Umgang mit MitarbeiterInnen
- Transport der Organisationskultur nach Innen und Außen
- Erlangung eines positiven Images als Arbeitgeber nach Innen und Außen
- sich nicht die Möglichkeit zu verbauen, gekündigte oder kündigende MitarbeiterInnen zu einem späteren Zeitpunkt wieder als MitarbeiterInnen gewinnen zu können.

HRM-Prozesseinordnung

Personalplanung:

Im Zuge der Personalplanung kann auch das Thema MitarbeiterInnenabbau zu behandeln sein. Ebenso hat die Kündigung von MitarbeiterInnen Einfluss auf die Personalplanung.

Personalintegration:

Gute und rechtzeitige Personalintegrationsmaßnahmen können dazu beitragen, Kündigungen durch MitarbeiterInnen in den ersten Monaten der Beschäftigung zu verhindern und dazu beitragen, MitarbeiterInnen möglichst schnell kennen zu lernen.

Personalentwicklung:

Im Rahmen der laufenden Leistungsbeurteilung auf Basis der Rollenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Zielvereinbarungen etc. ist auch die Notwendigkeit der MitarbeiterInnenkündigung zu evaluieren.

HRM-Instrumente:

Eine wesentliche Basis für die Kündigung von MitarbeiterInnen sind die konkreten Rollenbeschreibungen, die Anforderungsprofile, die Evaluation des Erfolges der Bildungsplanung, die Leistungsbeurteilung, die Ergebnisse der strukturierten periodischen MitarbeiterInnenengespräche etc.

Die Anwendung dieser Instrumente dient unter anderem auch der Objektivierung der Entscheidungen über die Kündigung von MitarbeiterInnen.

Einsatzbereiche

Sowohl für Angestellte und ArbeiterInnen als auch für Freie DienstnehmerInnen, WerkvertragsnehmerInnen und ehrenamtliche MitarbeiterInnen und in allen Organisationsformen ist das Thema Personalausritt von Bedeutung. Die grundlegende Regelungen und auch die Zielsetzung einer professionellen Trennung von MitarbeiterInnen haben für alle Beschäftigungs- und alle Organisationsformen Geltung. Maßgebliche Unterschiede bestehen in den gesetzlichen, kollektiven und Betriebsverfassungs-Regelungen.

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalausritt

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Unterschiede ergeben sich auch aus der Anstellungsform. Werkverträge sind meist auf Zeit abgeschlossen – hier bedarf es keiner gesonderten Form der Kündigung.

Die Trennung von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen hat meist keine gesetzlichen Schranken. Der Umgang mit ihnen in einem ‚Kündigungsgespräch‘ – insbesondere, wenn die Initiative von der Organisation ausgeht – folgt jedoch ähnlichen Regelungen wie der Umgang mit anderen MitarbeiterInnen.

Transitarbeitsverhältnisse sind an sich schon auf Zeit ausgerichtet. Vor allem, wenn die Auflösung des Arbeitsverhältnisses dadurch begründet ist, dass der/die Mitarbeiter/in eine feste Anstellung gefunden hat, sind nur die gesetzlichen Rahmenbedingungen einzuhalten, und allenfalls ist ein letztes Feedbackgespräch zu führen.

Gleichstellungsrelevante Kriterien

Bei ausschließlicher Betrachtung der Grundlagen der MitarbeiterInnenbeurteilung, bei denen Nichtentsprechen zu einer Kündigung führen kann (objektive Beurteilung der Leistungsfähigkeit, Eignung für die Rollenaufgaben und Anforderungsprofile,...), ist die Voraussetzung für eine Gleichstellung aller MitarbeiterInnen geschaffen.

Soziale Überlegungen finden jedoch oftmals Eingang in Kündigungsentscheidungen. Bei der Anstellung dieser Überlegungen ist darauf zu achten, nicht mit Unterstellungen zu arbeiten, sondern die tatsächlichen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu eruieren.

Chancen und Grenzen

Diese Unterlagen stellen in erster Linie eine Checkliste dar, welche Überlegungen bei Dienstgeberkündigungen anzustellen sind, und einen Überblick darüber, wie Führungskräfte in einem Kündigungsgespräch vorgehen können. Die notwendigen rechtlichen und finanziellen Bedingungen sind jeweils konkret zu erheben.

Der Leitfaden geht davon aus, dass Kündigungsgespräche zwischen Mitarbeiter/in und direkter Führungskraft erfolgen – es sind jedoch auch andere Konstellationen möglich.

Leitfaden zum Umgang mit Kündigungsgesprächen

Dienstgeberkündigung

Entscheidungsfindung

Eine Kündigung kann aus persönlichen, in der Person des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin liegenden Gründen und aus betrieblichen Gründen notwendig werden.

Basis für die aus persönlichen Gründen erfolgenden Kündigungen sind die konkrete Leistungserbringung oder das Verhalten der MitarbeiterInnen. Bevor es zu solchen Kündigungen kommt, ist es die Pflicht der Führungskräfte, MitarbeiterInnen (im Zuge der MitarbeiterInnengespräche) auf vorhandene Mängel aufmerksam zu machen und Gegenmaßnahmen zu setzen.

Liegen Probleme in der direkten Zusammenarbeit mit der Führungskraft vor, so können hierfür auch Supervisionsangebote oder Mediationen hilfreich sein.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

Human Resources Management

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Tools

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Bei Kündigungen, die aus betrieblichen Gründen notwendig werden, sind diese Gründe zu überprüfen, mögliche Gegenmaßnahmen einzuleiten und die persönlichen Rahmenbedingungen der MitarbeiterInnen zu hinterfragen, um zu möglichst sozial ausgewogenen Maßnahmen zu finden.

Vorbereitung der Kündigung

Ist eine Entscheidung getroffen worden, die besagt, dass eine Kündigung unumgänglich ist, sind folgende Vorbereitungsmaßnahmen zu setzen:

- Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen
 - ⇒ gesetzliche Kündigungsfristen, Fristen, die in Kollektivverträgen und Betriebsvereinbarungen vorhanden sind
 - ⇒ dienstvertragliche Bestimmungen prüfen
 - ⇒ Prüfung der finanziellen Auswirkungen der Kündigung, wie allfällige Abfertigungsansprüche, Endabrechnungen, eventuelle finanzielle Abfederungen etc.
 - ⇒ interne Entscheidungswege miteinbeziehen
 - ⇒ rechtskonforme Einbindung der MitarbeiterInnenvertretung (Betriebsratsinformation)
- MitarbeiterInnenumfeld
 - ⇒ Überprüfung der persönlichen Situation der MitarbeiterInnen
 - ⇒ Hilfestellungen für die MitarbeiterInnen überlegen, wie z.B. Hilfe bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle, *Outplacement*-Angebote, Fristen, die über die gesetzlichen Kündigungsfristen hinausgehen,...
 - ⇒ Sozialpläne
- Interne Begründungen aufbereiten
 - ⇒ Klärung der Begründung anhand objektiver Kriterien (Rollenbeschreibungen, Anforderungsprofile, MitarbeiterInnengesprächsprotokolle, Abmahnungen etc.)
 - ⇒ Definition der betrieblichen Begründung
- Vereinbarung eines ersten Termins mit dem/der betroffenen MitarbeiterIn

Das Kündigungsgespräch

Hinweise für Vorgesetzte:

- Alle Unterlagen mitnehmen.
- Für einen ungestörten Gesprächstermin sorgen.
- Eine angenehme Atmosphäre schaffen.
- Die MitarbeiterInnen zu Wort kommen lassen.
- Eine sachliche Gesprächshaltung einnehmen – klare Begründung angeben, nichts beschönigen.
- Den persönlichen Bezug und die eigenen Gefühle verdeutlichen.
- Die Situation nicht herunterspielen ("...wird schon nicht so schlimm werden...").
- Tröstende, aber nicht unrichtige Worte finden ("...Sie werden sehr bald etwas Neues finden...").
- Sich nicht in Vorwürfe verwickeln lassen.
- Tränen zulassen – Weinen ist ein psychischer Reinigungsvorgang. Nicht stoppen, Zeit geben, am besten nichts sagen.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Personalplanung

Personalauswahl

Personalintegration

Personalentwicklung

Leitfaden Personalauswahl

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Die Reaktionsphasen der MitarbeiterInnen im Kündigungsverlauf:

Die nachfolgend beschriebenen Phasen sind üblich. Sie zu kennen, hilft, sich auf die Reaktionen der MitarbeiterInnen einzustellen.

1. Schockreaktion – Verdrängung: Das ist sicher ein Irrtum? – Erstarrung
2. Sich wehren: Angriff oder depressive Reaktionen, Wut oder Tränen – dies ist der erste Schritt aus der Erstarrung. Oftmals erfolgen Gegenmaßnahmen durch die MitarbeiterInnen, wie Beschwerden bei KollegInnen, Einschaltung des Betriebsrats, Einschaltung eines Rechtsanwalts/einer Rechtsanwältin etc.
3. Abschied nehmen: Nun wird die Trennung realisiert. Gespräche mit KollegInnen – die Vergangenheit wird verklärt, der Blick ist in die Vergangenheit gerichtet.
4. Neuorientierung: Blick in die Zukunft gerichtet, Maßnahmen planen und setzen.

Meist werden Kündigungen nicht in einem einzigen Gespräch erfolgen. Es empfiehlt sich, das erste Gespräch nur kurz zu halten und die Information mit Begründung geben und ein weiteres Gespräch zu vereinbaren. Dann haben die MitarbeiterInnen Zeit, sich mit der Situation auseinanderzusetzen, den Betriebsrat beizuziehen etc. In diesem Gespräch können dann die konkreten Vereinbarungen getroffen werden.

MitarbeiterInnenkündigung

Auch bei Kündigung durch die MitarbeiterInnen bedarf es eines zweiten Gesprächs, damit die Führungskräfte die Situation prüfen und Maßnahmen ableiten können, um dann im zweiten Gespräch die konkreten Austrittsvereinbarungen zu treffen.

Wesentlich aus Sicht der Führungskräfte ist, dass sie nicht mit Vorwürfen und Racheaktionen reagieren, da dies der Zielsetzung eines sozialen und fairen Umgangs mit den MitarbeiterInnen und dem Image eines Arbeitgebers, der seine wesentliche Ressource MitarbeiterInnen ernst nimmt, zuwiderläuft.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Personalplanung](#)

[Personalauswahl](#)

[Personalintegration](#)

[Personalentwicklung](#)

[Leitfaden Personalaustritt](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

- Tool Personalplanung 311
- Tool Personalauswahl 313
- Tool Personalintegration 315
- Personalentwicklungstools 317
 - Definition des Prozesses Personalentwicklung 317
 - Beschreibung und Wirkungszusammenhang Arbeits- und Stellenorganisation 317
 - Beschreibung und Wirkungszusammenhang Bildungsplanung 318
 - Beschreibung und Wirkungszusammenhang MitarbeiterInnengespräche 319
 - Beschreibung und Wirkungszusammenhang von Führungssystemen - Zielvereinbarungen 319
- Tool Personalaustritt 321

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Personalplanung ist ein essenzieller Bestandteil der Gesamtplanung einerseits und des *Human Resources Management* andererseits. Im Rahmen der Personalplanung werden die Bedarfe an MitarbeiterInnen sowohl quantitativ als auch qualitativ für eine definierte Periode (z.B.: kurzfristig = ein Jahr, mittelfristig = drei Jahre, langfristig = fünf Jahre) festgelegt. Die Grundlage für die Personalplanung bildet die Organisationsplanung mit Umsatzplanung, Projektplanung, strategischer Planung etc. einerseits sowie die vorhersehbare Entwicklung der MitarbeiterInnen in der Organisation (z.B. Pensionierungen, Beförderungen, Rückkehr aus Karenz etc.) andererseits.

Die Personalplanung dient der strukturierten, zukunftsorientierten und gestaltenden Planung des Bedarfs an MitarbeiterInnen und deren Skills auf Basis der strategischen Planung.

Der Prozess Personalplanung besteht aus den Prozessschritten **Strategischen Bedarf erheben, Anforderungen definieren und Budgetieren.**

Ausgangspunkt für die Personalplanung ist die strategische Planung der Organisation, Aus dieser ist abzuleiten, welche Aufgaben die Organisation in Zukunft zu erfüllen hat. Nach Abschluss der strategischen Planung bzw. der Jahresplanung, die auf einer unveränderten strategischen Planung beruht, muss der konkrete Ressourcenplanungsprozess erfolgen. Ein Teil der Ressourcenplanung ist die Personalplanung.

Die Personalplanung gliedert sich in:

- **Personalbedarfsplanung quantitativ:**
Welche Rollen sind zur Erfüllung der geplanten Aufgaben notwendig?
Wie viele MitarbeiterInnen mit welchen Rollen werden wann gebraucht?
- **Personalbedarfsplanung qualitativ:**
Welche Skills sind notwendig für neu aufzunehmende MitarbeiterInnen?
Welche Änderungen in den Anforderungen an die bestehenden MitarbeiterInnen ergeben sich aus der strategischen Planung?

Aus diesen Überlegungen ergeben sich weitere Planungen:

- **Personalbeschaffungsplanung:**
Wann werden neue MitarbeiterInnen gebraucht? Zeitrahmen, Beschaffungsweg, Art der Beschäftigung
- **Personalentwicklungsplanung:**
Welche der neu geplanten Stellen sind intern besetzbar?
- **Bildungsplanung:**
Welche Bildungsschritte ergeben sich aus den Anforderungen für jene MitarbeiterInnen, die für interne Karriereschritte vorgesehen sind?
Welcher Bildungsbedarf ergibt sich für die bestehenden MitarbeiterInnen aus den sich aus der strategischen Planung entwickelnden geänderten Anforderungen?
- **Nachfolgeplanung:**
Welche bestehenden Stellen müssen neu besetzt werden (aufgrund von Abgängen oder aufgrund von internen Karriereschritten)?
- **Personalabbauplanung**
- **Budgetplanung:**
Personalkostenentwicklung inkl. Schulungskosten, Kosten der Personalbeschaffung

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Unterstützende andere HRM-Tools

Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile stellen eine wesentliche Basis für die Personalplanung dar. Ebenso müssen aber Änderungen in den Aufgaben der Stellen oder in den Anforderungen an die StelleninhaberInnen, die sich aus der Organisationsplanung ergeben und in die Personalplanung einfließen, auch zu einer Anpassung, Neuerstellung etc. der Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile führen.

Details zum Prozess Personalplanung sind im Tool Leitfaden Personalplanung enthalten.

Eine detaillierte Darstellung finden Sie im Leitfaden Personalplanung.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation
und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

Human Resources Management

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Unter Personalauswahl verstehen wir alle Maßnahmen, die getroffen werden, um die benötigten MitarbeiterInnen mit der verlangten Qualifikation zur richtigen Zeit aufzunehmen. Die Personalauswahl schließt an den Prozessschritt Personalplanung an.

Der Prozess Personalauswahl besteht aus den Prozessschritten Anforderungen detaillieren, Auswahl durchführen und Konditionen festlegen/Aufnahme mit der Schnittstelle zum Prozess Personalverwaltung.

Eine detaillierte Darstellung finden Sie im Leitfaden zum Prozess Personalauswahl und im Leitfaden Recruiting-Gespräche.

Weitere HRM-Tools, die bei der Personalauswahl eingesetzt werden, sind insbesondere Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile.

Auswahlprozess:

Jede Organisation muss vorweg den Auswahlprozess klären. Hierzu werden folgende Überlegungen empfohlen:

- Wer gibt die konkrete Personalsuche frei?
- Wer sammelt einlangende Bewerbungen und wie und an wen werden sie weitergeleitet?
- Wer überprüft die einlangenden Bewerbungen?
- Wer wählt die einzuladenden BewerberInnen aus und führt das erste Bewerbungsgespräch?
- Mit wem erfolgen allenfalls weitere Bewerbungsgespräche?
- Wer entscheidet über den Einsatz anderer Auswahlmethoden außer Recruiting-Gesprächen?
- Wer trifft letztlich die Aufnahmeentscheidung und verhandelt die Konditionen?

Anforderungen detaillieren:

Im ersten Schritt sind die Stellen, die zur Besetzung gelangen, zu beschreiben und die Anforderungsprofile für diese Stellen im Detail zu erstellen. Bestehende Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile sind zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen bzw. neu zu erstellen.

Vorarbeiten dazu werden schon im Prozess Personalplanung getätigt.

Auswahl durchführen:

Im Anschluss an die konkrete Definition der Anforderungen an gesuchte MitarbeiterInnen erfolgt die konkrete Auswahl, die sich grob in folgende Schritte gliedert:

Auswahl initiieren – Bewerbungen bearbeiten – BewerberInnen auswählen.

Nunmehr ist zu entscheiden, ob es zu einer internen oder einer externen Besetzung der Stelle kommen soll. In manchen Fällen empfehlen sich eine interne und eine externe Ausschreibung, sofern man überhaupt mit internen InteressentInnen rechnen kann. Weiters ist das Medium auszuwählen, wie etwa direkte Ansprache, Inserate, Internet etc.

Eingelangte Bewerbungen werden auf ihre Übereinstimmung mit der Stellenausschreibung, den vorliegenden Rollenbeschreibungen und den Anforderungsprofilen überprüft. Die BewerberInnenauswahl erfolgt dann durch die definierten Stellen.

Nach der Analyse der Bewerbungsunterlagen folgt der eigentliche Auswahlprozess. Die Angaben sind hauptsächlich auf die Aufnahme von hauptamtlichen MitarbeiterInnen zugeschnitten, jedoch in etwas reduzierter Form auch für ehrenamtliche MitarbeiterInnen anzuwenden.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Hierfür stehen verschiedene Verfahren zur Auswahl:

- unstrukturiertes Interview durch Führungskräfte, Fachkräfte, PersonalistInnen
- strukturiertes Interview durch Führungskräfte, Fachkräfte, BeraterInnen, PersonalistInnen
- Gruppengespräche
- Referenzen
- Tests (Leistungstest, Intelligenztest, Persönlichkeitstest)
- Arbeitsproben
- Probetage
- Assessment Centers
- Gutachten (medizinisch, graphologisch,...)
- biographischer Fragebogen.

Als am häufigsten eingesetztes Instrument der BewerberInnenauswahl dient das Recruiting-Gespräch. Zur Unterstützung bei diesem ist der Leitfaden Recruiting-Gespräch im Handbuch enthalten. Es wird in fast allen Fällen angewendet, jedoch oftmals durch andere Instrumente ergänzt.

Ob und welche anderen Instrumente eingesetzt werden, hängt von der Schwierigkeit der Entscheidung, der Bedeutung der zu besetzenden Stelle, bestimmten wesentlichen Anforderungen (z.B. medizinische Gutachten, Arbeitsproben etc.) ab.

Wo dies möglich ist, ist die Einholung von Referenzen zu empfehlen. Hier ist jedoch zu beachten, dass Referenzen mit Vorsicht zu genießen sind. Es sind daher möglichst gezielte Fragen zu stellen, auf Basis der wesentlichen Anforderungen an die RolleninhaberInnen.

Nach Durchführung der Interviews Abstimmung der Ergebnisse zwischen den InterviewerInnen und Erstellung einer Priorisierung.

Konditionen festlegen:

Als letzter Schritt im Auswahlprozess sind die Konditionen der Beschäftigung mit den BewerberInnen auszuhandeln. Als Basis für die Definition und Vereinbarung der Konditionen sind heranzuziehen:

- gesetzliche Bestimmungen
- kollektivvertragliche Bestimmungen (sofern ein solcher besteht und anzuwenden ist)
- Betriebsvereinbarungen (sofern solche bestehen und anzuwenden sind)
- Standarddienstverträge (sofern solche bestehen)
- Gehaltssystem (sofern ein solches besteht)
- Budgetvorgaben
- die Vorstellungen der BewerberInnen.

Nach Einigung sind folgende weitere administrative Maßnahmen zu setzen:

- Vereinbarung des Dienstbeginns
- Erstellung Dienstvertrag oder Dienstzettel bzw. andere Verträge, je nach Art des Beschäftigungsverhältnisses
- Information der Personalverrechnung und/oder des Rechnungswesens über die Aufnahme
- Überleitung in den Prozess Personalintegration.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Unter Personalintegration verstehen wir alle Schritte und Maßnahmen, die zu einer möglichst raschen Einbindung der neuen MitarbeiterInnen in das Organisationsgeschehen dienen. Dies soll einerseits eine zu hohe Fluktuation in den ersten Arbeitswochen verhindern helfen und andererseits zu einem möglichst schnellen produktiven Einsatz der neuen MitarbeiterInnen führen.

Der Prozess Personalintegration gliedert sich grob in die folgenden Schritte:

Vorbereitung des Eintritts – Erster Arbeitstag – Feedbackgespräch in den ersten Arbeitswochen und allenfalls spezifische Integrationsprojekte.

Im Leitfaden zum Prozess Personalintegration und in der Checkliste Eintritt neuer MitarbeiterInnen finden Sie die detaillierte Darstellungen.

Ziele und Chancen:

- Alle administrativen Vorbereitungshandlungen werden strukturiert abgewickelt.
- Der Arbeitsplatz und die Arbeitsmittel sind bei Eintritt des neuen Mitarbeiters/der neuen Mitarbeiter/in vollständig vorhanden.
- Der/die neue Mitarbeiter/in fühlt sich willkommen.
- Unterstützung des raschen Kennenlernens zwischen neuem/r Mitarbeiter/in, Vorgesetzten und KollegInnen.
- Rasche und effiziente Information über Organisationszusammenhänge, Abläufe und Berichtslinien.
- Bildung von Netzwerken für die neuen MitarbeiterInnen.
- Die MitarbeiterInnen können sich durch rasche Information und Einbeziehung in das Organisationsgeschehen und Kennenlernen der Organisationskultur rasch mit ihrem neuen Umfeld identifizieren.
- Die neuen MitarbeiterInnen können rasch produktiv an der Organisationsleistung mitarbeiten.
- Kündigungen und Austritte während der ersten Monate können verringert werden.
- Unterstützung für die Führungskräfte durch vorstrukturierte Verfahren und Checklisten

Vorbereitung des Eintritts:

Die Verantwortung für die Vorbereitung liegt bei der direkten Führungskraft oder beim Führungsteam. Im Falle der Führung durch ein Team ist jedoch ein Teammitglied konkret zu nominieren, da dies Überschneidungen verhindert. Es kann auch ein/e organisatorische/r Ansprechpartner/in nominiert werden, der/die für die Vorbereitung verantwortlich ist.

Zur Unterstützung bei der Vorbereitung dient eine Checkliste, die alle Schritte der Vorbereitung (Vertragserstellung, Bereitstellung der Infrastruktur, interne Information etc.) enthält.

Der erste Arbeitstag:

Am ersten Arbeitstag ist es wesentlich, dass schon beim Ankommen des neuen Mitarbeiters/der neuen Mitarbeiterin eine Ansprechperson (der/die organisatorische Ansprechpartner/in oder die Führungskraft) anwesend ist und den/die neue/n Mitarbeiter/in in Empfang nimmt. Ein Besuch in der Personalabteilung (falls vorhanden) und die Übergabe allenfalls noch fehlender Unterlagen ist ebenso vorzusehen.

In der Checkliste sind weitere Maßnahmen vorgeschlagen, wie z.B. Begrüßung durch den/die Vorgesetzte/n, Vorstellung in der Abteilung, Informationsunterlagenübergabe, Hausrundgang, Umfeldinformationen etc.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Feedbacktermine:

In der ersten Arbeitswoche beginnt das abteilungsspezifische Einarbeitungsprogramm bzw. die Zuteilung erster Arbeitsaufträge.

Während der ersten Arbeitsmonate ist die Definition fixer Feedbackgespräche zwischen Mitarbeiter/in und Führungskraft abseits des Alltagsgeschäfts einzuplanen, welche einen teilstrukturierten Inhalt aufweisen, um ohne Alltagsstress den Erfolg der Integration zu hinterfragen und dem/der Mitarbeiter/in die Chance zu geben, seine/ihre Bedürfnisse auszudrücken.

Die Inhalte dieser Gespräche sollten, wie angesprochen, teilweise strukturiert werden. Details siehe Leitfaden.

Sonstige Integrationsmaßnahmen:

Weitere mögliche Integrationsmaßnahmen können sein:

- spezifische Informationsunterlagen zur Organisation, den KundInnen/KlientInnen, der Organisationsstruktur, AnsprechpartnerInnen, Zielen etc.
- Informationsveranstaltungen mit Führungskräften und KollegInnen
- konkrete organisationsspezifische Einführungsschulungen
- interne Integrationsprojekte.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Definition des Prozesses Personalentwicklung

Der Prozess Personalentwicklung ist der umfangreichste im Rahmen des HRM. Er umfasst den Großteil des Werdegangs der MitarbeiterInnen in einer Organisation und schließt an den Prozess der Personalintegration an.

Im Prozess Personalentwicklung sind alle Schritte der Führung und Entwicklung der MitarbeiterInnen enthalten.

Personalentwicklung ist eine essenzielle Aufgabe der Führungskräfte bzw. jener Personen, die mit Aufgaben der Personalentwicklung betraut sind. Im Sinne der Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen sind diese jedoch ebenfalls aufgerufen, an der laufenden Entwicklung ihrer Aufgaben und ihrer Fähigkeiten im Sinne der Organisation, für die sie tätig sind, aber auch im Sinne der persönlichen *employability*, mitzuarbeiten.

Der Prozess wird in den weiteren Ausführungen untergliedert in

- die Arbeits- und Stellenorganisation mit den wesentlichen Instrumenten Rollenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Funktionendiagramme – allem, was der Definition und Organisation der Aufgabenerfüllung der MitarbeiterInnen dient.
- Die Bildungsplanung, die basierend auf den Rollen und Anforderungen an die RolleninhaberInnen zur Entwicklung der notwendigen Skills dient.
- das Führungsinstrument Zielvereinbarungen.
- das MitarbeiterInnengespräch, ein Führungsinstrument, welches auch die organisatorische Klammer für Bildungsplanung, Karriereplanung, Leistungsbeurteilung und Kommunikation darstellt.

Weitere Themen der Personalentwicklung, wie Karriereplanung, Feedbacksysteme – z.B. MitarbeiterInnenbefragungen, Feedback von KollegInnen, KundInnen, MitarbeiterInnen an Führungskräfte –, stellen weitere Bausteine der Personalentwicklung dar, werden jedoch hier nicht im Detail behandelt.

Beschreibung und Wirkungszusammenhang Arbeits- und Stellenorganisation

Die Arbeits- und Stellenorganisation ist einer der essenziellsten Bestandteile der gesamten Personalarbeit und hat Auswirkungen auf alle Teilprozesse des HRM-Prozesses.

Im Rahmen der Arbeits- und Stellenorganisation wird definiert, wie die Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse, die zur Erreichung der Organisationsziele und zur Erbringung der Organisationsleistung notwendig sind, auf die einzelnen Beschäftigten aufgeteilt sind (**Rollenbeschreibungen, Funktionendiagramme, Teambeschreibungen**), welche Anforderungen die Beschäftigten zur Erfüllung ihrer Aufgaben erfüllen müssen (**Anforderungsprofile**) und wie die einzelnen Stellen mit anderen Beschäftigten zusammenwirken (**Rollenbeschreibungen und Funktionendiagramme**). Ebenso wird im Rahmen der Arbeits- und Stellenorganisation definiert, wie die hierarchische und organisatorische Eingliederung der einzelnen Beschäftigten gestaltet ist (Organigramme), welche Stellen/Rollen in der Organisation bestehen (Stellen-/Rollenliste) und wann welche MitarbeiterInnen welche Leistungen zu erbringen haben (Personaleinsatzpläne).

Details zur Arbeits- und Stellenorganisation und den dabei eingesetzten Instrumenten – wie Definition, Zweck, HRM-Prozesseinordnung, Einsatzbereiche, Chancen und Grenzen, gleichstellungsrelevante Kriterien, Erstellung und Anwendung der einzelnen Instrumente – finden Sie im Leitfaden Arbeits- und Stellenorganisation. Ebenso Muster der Formulare: Anforderungsprofil, Rollenbeschreibung und Funktionendiagramm.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Die Arbeits- und Stellenorganisation hat Auswirkungen auf alle Bereiche des HRM-Prozesses und wird von allen Bereichen des HRM-Prozesses beeinflusst. Sie ist notwendig, um eine professionelle und zielorientierte Personalplanung durchzuführen, um die geeigneten MitarbeiterInnen im Rahmen der Personalauswahl zu finden, um eine möglichst treffsichere Integration der MitarbeiterInnen durchzuführen und um im Rahmen der Personalentwicklung den MitarbeiterInnen eine möglichst genaue Orientierung über ihre Aufgaben und ihre Rolle bieten zu können, um die Leistungen der MitarbeiterInnen steuern und beurteilen zu können und um eine aufgaben- und mitarbeiterInnenorientierte Aus- und Weiterbildung durchführen zu können. Letztlich stellt sie auch eine Basis für aufgrund von MitarbeiterInnenaustritten notwendig gewordene Nachbesetzungen und für allfällige Dienstgeberkündigungen dar.

Die Instrumente, die zur Durchführung der Arbeits- und Stellenorganisation eingesetzt werden können und in diesen Unterlagen genauer beschrieben sind, finden in fast allen Teilprozessen des HRM-Prozesses Anwendung und stellen somit ein notwendiges und breit einsetzbares Tool des *Human Resources Management* dar.

Die teilweise aufwändige Ersterstellung der Instrumente wird durch diese breite Einsatzmöglichkeit bei weitem wieder wettgemacht.

Beschreibung und Wirkungszusammenhang Bildungsplanung

Ableitung des individuellen Bildungsbedarfs der RolleninhaberInnen aus den Anforderungen an diese, die sich aus den Aufgaben, Organisationszielen und bestehenden Rollen ergeben, einerseits und den individuell vorhandenen Skills der MitarbeiterInnen andererseits (Soll-Ist-Analyse der Kompetenzen).

Entsprechende Auswahl und Design der Bildungsmaßnahmen und Erfolgskontrolle.

- Im Rahmen des HRM-Teilprozesses Personalentwicklung stellt der Prozess Bildungsplanung einen wesentlichen Faktor dar, der dafür Sorge trägt, den Wert der Organisation und deren Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu entwickeln.
- Eine strukturierte und sich an den Bedürfnissen der Organisation und der MitarbeiterInnen orientierende Planung und Auswahl der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen stellt sicher, dass Ausbildungen zielorientiert durchgeführt werden.
- Aber auch die wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragende Zufriedenheit, Motivation und Bindung der MitarbeiterInnen wird durch eine entsprechende Entwicklung ihrer Skills und Aufgabenfelder maßgeblich beeinflusst.

Die Bildungsplanung ist ein essenzieller Bestandteil des Teilprozesses Personalentwicklung.

Um zu einer optimalen Wirkung zu gelangen, muss sie in engem Zusammenhang mit anderen Teilprozessen des HRM-Prozesses und den dabei eingesetzten Instrumente gesehen werden.

So stellen die aktuellen Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofile die Grundlage für die individuelle Bildungsbedarfsanalyse der MitarbeiterInnen dar.

Als Instrument wird das Soll-Ist-Profil mit Bildungsplanung eingesetzt.

Die Basis des Soll-Ist-Profiles ist das definierte Anforderungsprofil für die Rolle/Stelle, die ein/e Mitarbeiter/in innehat. Das Ist-Profil wird gemeinsam durch Mitarbeiter/in und Führungskraft oder auch durch die Beurteilung von KollegInnen erstellt und stellt den Ist-Stand der individuellen Skills des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin dar.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Mit Hilfe des Tools wird von Mitarbeiter/in und Führungskraft gemeinsam beurteilt, wie weit der/die Mitarbeiter/in die Anforderungen gemäß Anforderungsprofil erfüllt.

Das Ergebnis der Soll-Ist-Analyse ist die Basis für die Bildungsplanung, welche gemeinsam von Mitarbeiter/in und Führungskraft erstellt wird. In dieser Bildungsplanung wird vereinbart, welche weiteren Aus- und Weiterbildungen notwendig sind und wie hoch die Priorität der Aus- und Weiterbildung ist, und ein konkreter Bildungsplan wird erstellt (welche Ausbildung, wann).

Details zur Bildungsplanung siehe Leitfaden Bildungsplanung und Formular Soll-Ist-Profil mit Bildungsplanung.

Beschreibung und Wirkungszusammenhang MitarbeiterInnengespräche

Das strukturierte periodische MitarbeiterInnengespräch (MAG) ist ein in regelmäßigen Abständen stattfindendes, vom Tagesgeschäft entkoppeltes Gespräch zwischen Mitarbeiter/in und direkter Führungskraft mit definierten Zielen und Inhalten. Es ist daher nicht mit den laufenden, meist anlassbezogenen und aufgabenorientierten Gesprächen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen zu verwechseln.

Das MitarbeiterInnengespräch dient

- der periodischen Standortbestimmung.
- der Zukunftsgestaltung.
- der Aussprache über die Zusammenarbeit zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten.
- der Vertrauensbildung und Kommunikation.
- dem Informationsaustausch.
- Im Zuge des MitarbeiterInnengesprächs können auch andere HRM-Instrumente angewendet werden – das MitarbeiterInnengespräch bildet hierfür den zeitlichen und örtlichen Rahmen. Beispielsweise wären hier zu nennen:
- Überarbeitung von Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofilen
- Bildungsplanung auf Basis der Soll-Ist-Analyse der Anforderungen
- Zielvereinbarung und Zielerreichungsbewertung.

Details zu Zielen, Einsatzbereichen, Chancen und Grenzen, gleichstellungsrelevanten Kriterien und Inhalten von MitarbeiterInnengesprächen sowie dem Vorgehen bei Implementierung und Durchführung der MitarbeiterInnengespräche entnehmen Sie dem beigefügten Leitfaden MitarbeiterInnengespräche.

Zur Unterstützung der MitarbeiterInnengespräche siehe Formular Protokoll MitarbeiterInnengespräch.

Beschreibung und Wirkungszusammenhang von Führungssystemen - Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen sind zwischen MitarbeiterInnen und (meist) den direkten Führungskräften getroffene Vereinbarungen über aus übergeordneten Zielen der Organisation und des Bereichs abgeleitete, von den betroffenen MitarbeiterInnen in einer definierten Periode zu erreichende Ziele.

Zielvereinbarungen dienen der zielgerichteten Steuerung der Aktivitäten der MitarbeiterInnen unter Wahrung eines möglichst hohen Selbstständigkeitsgrades der MitarbeiterInnen bei der Wahl der Mittel und Wege zur Erreichung der Ziele. Sie stellen somit ein Führungs- und Personalentwicklungsinstrument dar.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Die Zielerreichung stellt eine Grundlage für die MitarbeiterInnenbeurteilung dar und liefert Input für die Bildungsplanung. Sie kann – muss aber nicht – mit Incentivierungen wie Prämien, variablen Gehaltsbestandteilen etc. verknüpft werden und kann somit auch Auswirkungen auf die Personalkostenplanung und Gehaltssysteme haben.

Wesentlich für den erfolgreichen Einsatz von Zielvereinbarungssystemen ist eine strukturierte interne Vorbereitung des Themas und insbesondere der organisatorischen Rahmenbedingungen, wie dies insbesondere die Schaffung adäquater Messkriterien und die Information und Schulung der Führungskräfte und MitarbeiterInnen ist.

Die Vereinbarung der Ziele und die Bewertung der Zielerreichung findet idealerweise im Rahmen der strukturierten periodischen MitarbeiterInnengespräche statt.

Im beigefügten Leitfaden finden Sie Details zu den Zielen, Einsatzbereichen, der Einordnung in den HRM-Prozess, Chancen und Grenzen, zu den möglichen Inhalten und Vorgehensweisen bei der Implementierung und Durchführung der Zielvereinbarungen.

Die Formulare und Muster für konkrete Zielvereinbarungen und Zielerreichungsbewertungen sowie der Musterzielkatalog stellen Hilfsmittel bei der konkreten Durchführung und Bearbeitung der Zielvereinbarungen dar.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Der letzte Teilprozess im HRM ist der Personalaustritt. Im Sinne eines guten Personalmanagements ist diesem Prozessschritt genauso viel Aufmerksamkeit zu widmen wie den anderen Schritten. Der Prozess Personalaustritt auf Initiative des Dienstgebers gliedert sich in die Subprozesse Entscheidungsfindung, Klärung der Rahmenbedingungen, Kündigungsgespräch, Feedback und Abwicklung der Kündigung mit dem Konnex zur Personalverwaltung.

Ein professioneller Umgang mit Kündigungen verfolgt hauptsächlich folgende Ziele:

- korrekte rechtliche und finanzielle Abwicklung
- sozial verträglicher Umgang mit MitarbeiterInnen
- Transport der Organisationskultur nach Innen und Außen
- Erlangung eines positiven Images als Arbeitgeber nach Innen und Außen
- sich nicht die Möglichkeit verbauen, gekündigte oder kündigende MitarbeiterInnen zu einem späteren Zeitpunkt wieder als MitarbeiterInnen gewinnen zu können.

Im Tool Leitfaden Personalaustritt sind Maßnahmen zur Vorbereitung von Kündigungsgesprächen und Empfehlungen zur Gesprächsführung enthalten.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

- Analyse des HRM-Prozesses 323
- Vorgehen bei Implementierung 324
- Tool Personalplanung 325
- Tool Personalintegration 325
- Personalentwicklungstools 326
 - Rollenbeschreibungen 326
 - Anforderungsprofile 327
 - Funktionendiagramm 328
 - Bildungsplanung 328
 - MitarbeiterInnengespräche 329

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Finanzielle Situation
und Strategien

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

Kurzfassung

Hintergründe

Grundlagen

Chancen und Grenzen

Tools

Kurzfassung HRM-Tools

Good-Practice-Modelle

Endnoten

Literaturhinweise

Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Analyse des HRM-Prozesses

Vor Beginn der Implementierung von organisationsspezifischen HRM-Prozessen und speziellen Tools erfolgt eine Analyse des aktuellen Vorgehens im Rahmen des Personalmanagements und der eingesetzten Tools sowie des konkreten Bedarfs, um eine Priorisierung der Implementierung vornehmen zu können.

Zu diesem Zweck wird ein Fragenkatalog erstellt, welcher die einzelnen Prozessschritte auf die folgenden Punkte hin hinterfragt: Was passiert in den einzelnen Stadien? Welche Tools werden eingesetzt? Wie häufig werden diese Tools eingesetzt und überarbeitet? Wer fühlt sich verantwortlich? Welche Schwierigkeiten sind bisher aufgetreten?

Richtlinie für die Erstellung des Fragenkataloges sind die im Handbuch dargestellten Tools.

Weiters wird im Zuge dieser Analyse hinterfragt, welche die größten Probleme im HRM in der letzten Zeit waren und wo der vordringlichste Bedarf liegt.

Bei Bestehen eines Betriebsrats soll auch dieser in die Befragung miteinbezogen werden.

Die Befragung erfolgt im Zuge von strukturierten Interviews durch eine dafür als verantwortlich bestimmte Person. Diese Person kann auch ein/e externe/r Berater/in sein.

Die Befragungsergebnisse werden zusammengefasst und den Vorschlägen im Handbuch gegenübergestellt. Diese Ergebnisse werden im Führungskreis (Vorstand, Geschäftsleitung, eventuell auch Führungskräfte der nächsten Linie) präsentiert und diskutiert.

Ergebnis soll ein Maßnahmenkatalog mit zeitlicher Priorisierung des weiteren Vorgehens und der verantwortlichen Personen sein (Wie soll unser zukünftiger HRM-Prozess gestaltet sein? Welche Tools werden in welcher Reihenfolge implementiert? Welche Arbeitsgruppen arbeiten an der konkreten Ausgestaltung der einzelnen Tools? Wie und wann wird das Vorgehen in der Organisation publik gemacht?).

Wesentlich ist, dass alle Organisationsangehörigen über die geplanten Maßnahmen und deren Zielsetzung rechtzeitig informiert werden. Weiters ist es notwendig, sich dessen bewusst zu sein, dass die Entwicklung, Implementierung und Anwendung Zeit erfordert und daher nicht zu viel auf einmal in Angriff genommen werden sollte. Und es bedarf eines/r Verantwortlichen, der/die die aktive Weiterentwicklung immer im Blick hat und notfalls auch darauf drängt, dass trotz aller Widerstände und operativer Zwänge daran weitergearbeitet wird.

Zur Nutzung des Portals ist es weiters nötig, dass auch für die technische und inhaltliche Implementierung und Wartung des Portals und dessen Inhalten Verantwortlichkeiten vergeben werden.

Die organisationsspezifischen Vorgehen, sofern sie Veränderungen oder Ergänzungen zu den im Portal hinterlegten Leitfäden und Formularen aufweisen, müssen in das Portal geladen werden.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Vorgehen bei Implementierung

Die Praxistauglichkeit des Konzeptes und der Tools wurde gemeinsam mit Pilotpartnern aus verschiedenen ‚Branchen‘ des Dritten Sektors überprüft, indem Konzepte und Instrumente an die konkreten Anforderungen der Pilotpartnern angepasst und bei diesen implementiert wurden. Dieser Prozess wurde auch einer begleitenden Evaluierung unterzogen. Die Ergebnisse zeigen, dass bei Implementierung des gesamten HRM-Prozesses oder von Teilprozessen, aber auch bei der Implementierung einzelner Tools einige Punkte zu beachten sind, um die Implementierung nachhaltig erfolgreich zu gestalten.

Im Konkreten können folgende Punkte, welche auch bei den einzelnen Tools zu finden sind, als *lessons learned* zusammengefasst werden:

- Ein HRM-Prozess ist Teil einer Gesamtorganisationsentwicklung und sollte von allen Ebenen der Organisation (bspw. Vorstand, Geschäftsführung, (ehrenamtliche) MitarbeiterInnen) betreffend der Ziele, des Ablaufs und des angestrebten Nutzens mitgetragen werden.
- Die Implementierung des Prozesses nach dem *Top-down-Prinzip* ist dabei ressourcenschonender und effektiver. Die MitarbeiterInnen werden dann in den Prozess involviert, wenn ein grundlegendes *commitment* seitens der Geschäftsführung und Projektverantwortlichen vorhanden ist, so dass nicht alle Personen in alle Arbeitsschritte von Beginn an eingebunden sind.
- Herstellung und Gewährleistung von Transparenz betreffend der Motivation, des Verlaufs und der Ziele sowie Erwartungen, die mit Entwicklungen und Implementierungen im HRM-Bereich verbunden sind, ist notwendig. Dies sollte bereits im Vorfeld der Aktivitäten geschehen, um falsche Erwartungen zu vermeiden.
- Die Aspekte möglichen Nutzens für die beteiligten Gruppen sollten dargelegt werden. Dazu zählen auch Befürchtungen und Ängste vor möglichen negativen Auswirkungen. Ziel ist es, eine *Win-win*-Situation für alle Beteiligten zu erreichen. Dies stellte sich insbesondere bei den ehrenamtlichen MitarbeiterInnen als wichtiger Faktor heraus ("Wieso soll ich mich ehrenamtlich auch noch für Organisationsentwicklung engagieren?").
- Klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Nutzung der Tools sollten festgelegt werden, um Kompetenzunklarheiten zu vermeiden und die Anwendung der Tools zu sichern.
- Die Heterogenität der MitarbeiterInnen sollte berücksichtigt werden: MitarbeiterInnen, die relativ neu in der Organisation sind, und jene, die schon viele Jahre darin tätig sind, können divergierende Bedürfnisse und Ansprüche an Entwicklungen haben. Unter Umständen kann es in Teilen des Prozesses sinnvoll sein, in getrennten Gruppen, die sich jeweils über gemeinsame Merkmale auszeichnen (also beispielsweise Dauer der Organisationszugehörigkeit), an den Entwicklungen zu arbeiten.
- Der innovative Charakter bzw. das Neue an den Bemühungen sowie die Zukunftsstrategien sollten erklärt werden. Erfahrungen, dass "immer wieder dasselbe diskutiert wird, ohne wirkliche Veränderungen zu bewirken", erzeugen Frustration und Ablehnung.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Good-Practice-Modelle

- Sensibilität im sprachlichen Umgang miteinander ist angebracht – Vorsicht vor den eigenen Selbstverständlichkeiten; Missverständnisse, Rückfragen, Unklarheiten sollten bewusst zugelassen werden, um Frustration, Rückzug und Verärgerung zu vermeiden. Dazu gehört auch, Fachbegrifflichkeiten zu erläutern, Tools bzw. deren Inhalt, Zweck und Handhabung offenzulegen.
- Unterschiede zwischen haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen müssen beachtet werden!
 - ⇒ Beispiel Rollenbeschreibung: Einen Fokus auf wichtige Zielsetzungen der Arbeit zu legen, scheint insbesondere bei Ehrenamtlichen vorteilhaft, denn je mehr Vorgaben gemacht werden, desto geringer ist die Akzeptanz in dieser Gruppe.
 - ⇒ Beispiel Aufnahmegespräche, MitarbeiterInnengespräche, Anforderungsprofile: Bei Ehrenamtlichen empfiehlt es sich erfahrungsgemäß, einen klaren Fokus auf die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten in der Organisation zu legen.
- Genderkompetenz: HRM-Strukturen, Prozesse und Ziele sollten gezielt der Re-Stereotypisierung entgegenwirken, strukturelle Ungleichheiten aufheben und Handlungsmöglichkeiten von Frauen **und** Männern in der Organisation stärken.
- Reflexionsräume für alle Prozessbeteiligten ermöglichen ein aktives und engagiertes Mitwirken der Einzelnen.

Tool Personalplanung

Um insbesondere auch eine fundierte qualitative Personalplanung durchzuführen, empfiehlt sich ein an die strategische Planung anschließender Prozess, an dem die Führungskräfte, LeistungsträgerInnen etc. teilnehmen und in welchem gemeinsam erarbeitet wird, welche qualitativen Anforderungen an die Skills bestehender und allenfalls neuer MitarbeiterInnen sich aus den strategischen Zielen ergeben.

Was wollen wir leisten?

Was müssen wir können, um das zu leisten?

Was müssen wir lernen?

Aus dieser gemeinsamen Arbeit ergeben sich dann im Sinne des HRM neue Anforderungsprofile und auch, bei Bedarf einer weiteren Ausbildung, neue Bildungspläne. Für die Erstellung der individuellen Bildungsbedarfsanalysen ist wieder auf das vorgeschlagene Verfahren zurückzugreifen.

Tool Personalintegration

Zur optimalen Integration neuer MitarbeiterInnen in die Organisation ist es ein wesentlicher erster Schritt, dass schon vor dem ersten Arbeitstag der Arbeitsplatz vollständig vorbereitet ist.

Hierfür wird eine Checkliste erstellt, die organisationsspezifisch alle notwendigen Maßnahmen zur Vorbereitung des Arbeitsplatzes auflistet. Diese Checkliste kann generell für die Organisation erstellt werden. Für diese Ersterstellung hat es sich als praktisch erwiesen, dass jene MitarbeiterInnen, die üblicherweise mit der Vorbereitung betraut sind (z.B. Sekretariat, Personalbüro, Geschäftsleitung, Technik etc.), in einem gemeinsamen Brainstorming auflisten, welche Vorbereitungshandlungen üblicherweise gesetzt werden, welche noch notwendig wären, womit es in letzter Zeit Schwierigkeiten gegeben hat etc. Diese Maßnahmen werden in die Checkliste, wie im Handbuch und im Portal enthalten, eingetragen – in den Mustern sind bereits einige Vorschläge enthalten. Weiters wird beschlossen, wer für die Anforderung einer Maßnahme oder

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Good-Practice-Modelle

eines Ausrüstungsgegenstandes und die Ausführung der Maßnahmen verantwortlich ist und wann (in Abstimmung mit dem geplanten Eintrittsdatum des neuen Mitarbeiters/der neuen Mitarbeiterin) diese Maßnahmen erfüllt sein sollen.

Als praktisch hat sich erwiesen, wenn für jede/n neue/n Mitarbeiter/in ein/e organisatorische/r Ansprechpartner/in beauftragt wird, die Vorbereitung entsprechend der Checkliste durchzuführen. Die konkreten Aktionen (wie z.B. Bestellung der technischen Infrastruktur,- Ausführung der Aktion mit Datum) werden in die Checkliste von den jeweils Durchführenden eingetragen. Dies kann auch elektronisch erfolgen. Der/die organisatorische Ansprechpartner/in überprüft die entsprechenden Eintragungen und fragt nach, wenn Verzögerungen auftreten.

Personalentwicklungstools

Rollenbeschreibungen

Zur erstmaligen Entwicklung von Rollenbeschreibungen wird ein mehrstufiges, den Hierarchien der Organisation entsprechendes Verfahren vorgeschlagen.

Da sich Verantwortungen und Aufgaben voneinander ableiten, ist als erster Schritt ein Workshop der ersten Führungsebene – z.B. Vorstand und Geschäftsführung – vorzusehen, in welchem die Hauptverantwortungsbereiche definiert werden. Dies können sein: strategische Planung, operative Planung, Finanzverantwortung, Personalverantwortung, Leistungs-/Produktverantwortung, Qualitätsmanagement, interne Verwaltung etc. Zu den einzelnen Verantwortungen werden dann die Hauptaufgaben definiert, die zur Erfüllung der Verantwortung notwendig sind (z.B.: strategische Planung – Definition der strategischen Ziele, Überprüfung auf Durchführbarkeit, Abstimmung mit Gesellschaftsorganen, Beschlussfassung; operative Planung – Planung der konkreten Umsetzungsschritte, Budgetierung,...).

Hierbei ist es erforderlich, dass das Organ (z.B. der Vorstand), das die Gesamtverantwortung trägt, definiert, welche Verantwortungen an die nächste Ebene (z.B. Geschäftsleitung) delegiert werden. (Z.B.: Vorstand trägt die Verantwortung für die strategischen Vorgaben, Geschäftsleitung für die operative Umsetzung – d.h. die Erstellung der operativen Planung, den adäquaten Ressourceneinsatz, die Qualität der Leistungserbringung,...).

In einem weiteren Schritt werden die Hauptaufgaben definiert, die zur Wahrnehmung der Verantwortung notwendig sind, und auf die Rollen verteilt.

Die Ergebnisse dieses Workshops werden in der Rollenbeschreibung verschriftlicht. Schon während dieser Definition sind die Schnittstellen zu anderen Rollen bei jeder Hauptaufgabe grob zu definieren (Z.B.: Geschäftsleitung erstellt die operative Planung, Vorstand genehmigt, Generalversammlung fasst den Beschluss.).

Dieses Verfahren wird auf der nächsten Hierarchieebene Geschäftsleitung – Führungskräfte wiederholt.

Durch die gemeinsame Erarbeitung werden die Führungskräfte in die Lage versetzt, ein entsprechendes Verfahren auch mit den MitarbeiterInnen aus ihrem Verantwortungsbereich fortzusetzen. Durch die jeweils gemeinsame Erarbeitung in der Gruppe kommen Auffassungsunterschiede zu Verantwortungen und Aufgaben besser ans Licht, und auch die Schnittstellen (Wer muss zustimmen? Wer muss mitarbeiten? Von wem brauche ich was? Wen muss ich informieren?) können untereinander geklärt werden. Dieses Vorgehen kann sich durch die gesamte Organisation fortsetzen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

Human Resources Management

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Good-Practice-Modelle

Am Ende des Verfahrens sollen die Verantwortungen und die Hauptaufgaben für jede/n klar sein, sowohl in Bezug auf die eigene Rolle als auch in Bezug auf die ProzesspartnerInnen.

Zur Vertiefung des Rollenverständnisses können die Workshops zur Definition der Rollen und der Schnittstellen zwischen den RolleninhaberInnen auch extern moderiert werden. Dies ist insbesondere dann zu empfehlen, wenn dieses Verfahren erstmals angewendet wird oder wenn Rollen neu definiert werden. Im Zuge von externen Moderationen können auch Widerstände und Unsicherheiten besser erkennbar und lösbar gemacht werden.

Diese Rollenbeschreibungen bilden im Idealfall den Ausgangspunkt für Anforderungsprofile, Stellenausschreibungen, MitarbeiterInnenbeurteilung, detaillierte Personaleinsatzpläne und detaillierte Aufgabenbeschreibungen.

Anforderungsprofile

Die Anforderungsprofile besagen, welche Skills MitarbeiterInnen zur Erfüllung einer bestimmten Rolle aufweisen müssen, wie wichtig die verschiedenen Anforderungen sind und im Idealfall auch, wie man diese Anforderungen erkennt.

Bei der Erstellung der konkreten Anforderungsprofile kann wie folgt vorgegangen werden:

Auf Ebene des Vorstands nimmt das gesamte Vorstandsgremium die eigene Rollenbeschreibung und die der nachgeordneten Stellen (Delegation von Verantwortungen und Aufgaben) zur Hand – unter Zuhilfenahme des Musteranforderungskatalogs und der Details zu den Anforderungen (bei Nutzung des Portals) – und wählt jene Anforderungen aus, die im Sinne des Delegationsgrades notwendig sind, um die eigene Rolle zu erfüllen.

Auf Ebene der Geschäftsleitung empfiehlt es sich, in einem gemeinsamen Workshop dieses Verfahren für die GeschäftsleiterInnen zu wiederholen, wobei sowohl die GeschäftsleiterInnen als auch der Vorstand die Skills und deren Bedeutung bewerten und dann gemeinsam abstimmen.

Bei erfahrenen Führungskräften kann dieses Vorgehen auch auf der Ebene Geschäftsleitung – Führungskräfte wiederholt werden. Dies hat den Vorteil, dass auch die Erfahrung der Führungskräfte in Bezug auf das, was sie können müssen, um ihre Aufgaben zu erfüllen, in die Definition des Anforderungsprofils einfließen kann.

Je nach Grad der Selbstständigkeit und der Erfahrung und Spezialisierung der MitarbeiterInnen kann das Verfahren wiederholt werden, oder die Führungskräfte definieren die Anforderungen an die MitarbeiterInnen selbst.

Bei Anwendung dieses Verfahrens ist jedoch immer zu berücksichtigen, dass die Leistungen der Betroffenen damit leichter messbar und evidenter werden und daher bei der Verwirklichung Widerstände auftreten können.

Unter Berücksichtigung dieses Umstands ist es essenziell, dass den MitarbeiterInnen glaubwürdig vermittelt wird, dass dieses Verfahren ausschließlich das Ziel verfolgt, die Leistung der Organisation zu verbessern, die Beurteilung der Leistung der MitarbeiterInnen zu objektivieren (und damit auch die Abhängigkeit der MitarbeiterInnen von allfälligen Sympathien und Antipathien zu verringern) und die Weiterentwicklung und Ausbildung der MitarbeiterInnen zielgerichtet, gemessen an den Anforderungen der

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

Human Resources Management

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Good-Practice-Modelle

Rolle und den persönlichen Skills der MitarbeiterInnen, auszurichten.

Das Ergebnis dieses Verfahrens sind konkrete Anforderungsprofile, welche die Grundlage für die Personalauswahl und die Bildungsplanung sowie die Leistungsbeurteilung der MitarbeiterInnen darstellen.

Funktionendiagramm

Ein empfohlenes Anwendungsgebiet für Funktionendiagramme ist die Neustrukturierung von Prozessen und/oder Teams, sei es, weil sich Aufgabenverteilungen ändern, sei es, weil mehrere MitarbeiterInnen neu in die Organisation gekommen sind.

Ein weiteres Anwendungsgebiet kann die Strukturierung der Aufgabenverteilung zwischen Vorstand und Geschäftsleitung oder operativ tätigen MitarbeiterInnen sein, insbesondere, wenn Vorstandmitglieder auch direkt operativ tätig sind.

Auch um die Struktur der Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen zu erarbeiten und auch greifbar zu machen und insbesondere auch, um ehrenamtliche MitarbeiterInnen besser in die Gesamtprozesse der Organisation zu integrieren, ist dieses Instrument empfehlenswert.

Wie auch bei den Rollenbeschreibungen ist als Vorarbeit eine Definition der Hauptaufgaben der Organisation und der einzelnen Prozesse im Rahmen dieser Aufgaben zu erstellen.

Jedem Prozess sind dann die Stellen, die am Prozess mitarbeiten, zuzuordnen. Dann sind die Prozesse in Subprozesse aufzuteilen (z.B.: Finanzen – Mittelaufbringung – Rechnungslegung – Zahlungseingangskontrolle, Verbuchung. Diese einzelnen Schritte können jeweils auch noch weiter untergliedert werden.).

Die detaillierte Untergliederung der Hauptprozesse sollte idealerweise jedoch schon im Team erfolgen, das an der Erfüllung der Hauptaufgaben mitwirkt. Die Gliederung wird idealerweise den MitarbeiterInnen vor dem Termin bekannt gegeben, mit der Aufforderung, über die Schritte der Ausführung und die Funktion, die jede/r dabei hat, nachzudenken. Beim gemeinsamen Termin werden dann die Prozesse durchgesprochen, und jede/r bringt ein, in welcher Funktion er/sie sich dabei sieht und wie er/sie die anderen sieht.

Konsolidiert wird das Ergebnis dann im Rahmen des Termins, an dem die jeweilige Führungskraft teilnimmt und die Linie vorgibt.

Ergebnis ist eine Darstellung der einzelnen Aufgabenbereiche und der zugehörigen Rollen mit deren Funktionen.

Bildungsplanung

Die im Tool Bildungsplanung vorgesehene individuelle Bildungsbedarfsanalyse anhand des Soll-Anforderungsprofils, in welcher eine Beurteilung der Ist-Kompetenzen der MitarbeiterInnen durch die Führungskraft und die MitarbeiterInnen erfolgt, kann durch weitere Beurteilungen durch KollegInnen ergänzt werden. Es ist jedoch erforderlich, dass dies nur in einem von gegenseitigem Vertrauen geprägtem Klima erfolgt. Dazu können Feedbackrunden eingerichtet werden, die von neutralen oder externen BeraterInnen geleitet werden. Bei diesen Feedbackrunden wird Feedback zu zuvor ausgewählten wesentlichen Skills durch die KollegInnen gegeben. Voraussetzung dafür ist

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Good-Practice-Modelle

das Einhalten grundlegender Feedbackregeln durch die Feedback Gebenden und Feedback Nehmenden, als da wären:

Hinweise zum Geben von Feedback

1. Nennen Sie zuerst das Positive.
2. Wenn Sie etwas kritisieren, formulieren Sie Verbesserungsvorschläge.
3. Beziehen Sie sich in Ihrer Kritik auf konkrete Situationen und Beobachtungen.
4. Vermeiden Sie Bewertungen und Beurteilungen.
5. Sprechen Sie in Ihrer Kritik von sich als wahrnehmendem Subjekt – (z.B.: "Ich empfinde, dass ...", "Ich denke, dass ...").
6. Sprechen Sie zum/r anderen, nicht über ihn/sie.
7. Beschränken Sie sich auf das Kritisieren von Verhaltensweisen, die veränderbar sind.
8. Schließen Sie die Möglichkeit eines Irrtums auf Ihrer Seite nicht aus.

Hinweise zum Annehmen von Feedback

1. Hören Sie ruhig zu, ohne zu unterbrechen.
2. Fragen Sie sparsam nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben.
3. Argumentieren oder rechtfertigen Sie sich nicht.
4. Entscheiden Sie selbst, ob Sie das kritisierte Verhalten ändern wollen.
5. Werden Sie sich bewusst, ob Sie noch aufnahmefähig sind.

Die Ergebnisse dieser Feedbackrunden finden dann Eingang in das individuelle Bildungsplanungsgespräch.

MitarbeiterInnengespräche

Vor der Entscheidungsfindung darüber, ob MitarbeiterInnengespräche in der Organisation durchgeführt werden, empfiehlt sich ein gemeinsamer Termin zwischen Führungskräften der ersten Ebene und, wenn vorhanden, dem Betriebsrat, um die zentralen Zielsetzungen, die Inhalte und die Verwendung der Ergebnisse abzustimmen und alle Für und Wider zu erörtern. Die Einbeziehung des Betriebsrats hat den Vorteil, dass dieser meist schon im Vorfeld einigen möglichen Befürchtungen der MitarbeiterInnen Ausdruck verleihen und als Multiplikator für das System fungieren kann.

Nach Festlegung der Inhalte ist es hilfreich, Vorbereitungsbögen für die MitarbeiterInnengespräche zu erstellen, die die Themen und einige Fragen, über welche man sich vor dem Gespräch Gedanken machen sollte, beinhaltet. Von einer allzu detaillierten Fragenliste wird jedoch abgeraten, da eine solche oftmals dazu führt, nur mehr abzuarbeiten und entweder zu viel oder zu wenig zu besprechen. Diese Vorbereitungsbögen können in verschiedenen Varianten pro Beschäftigtengruppe erstellt werden.

Für Führungskräfte, welche keine Erfahrung oder Ausbildung in Gesprächsführung haben, wird jedenfalls vor Beginn der MitarbeiterInnengespräche eine Schulung angeraten.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Endnoten

¹ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)

² vgl. . Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)

Verwendete / Weiterführende Literatur

- Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003). Der Dritte Sektor in Wien – Zukunftsmarkt der Beschäftigung? Forschungsbericht des Moduls 1 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Biehal, F./N. Kailer/B. Schrems (1996). Personalentwicklung in Praxisfällen, Wien.
- Bungard, W./O. Kohnke (2002). Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, Wiesbaden. Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Personalführung (Monatszeitschrift – laufend wichtige Beiträge zu allen Bereichen von HRM), Düsseldorf.
- Eyer, E. (2001). Praxisnahe Entgeltsysteme, Düsseldorf.
- Eyer, E./T. Haussmann (2001). Zielvereinbarungen und variable Vergütung, Wiesbaden.
- Fischer, U./R. Reisner (2002). Personalplanung, Frankfurt.
- Heimgartner, A. (2004). Ehrenamtliche bzw. freiwillige Arbeit in Einrichtungen Sozialer Arbeit, Frankfurt.
- Kasper, H./W. Mayrhofer (1996). Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien.
- Kleinmann, M./B. Strauß (2000). Potentialfeststellung und PE, Göttingen.
- Knebel, H./H. Schneider (2000). Die Stellenbeschreibung, Heidelberg.
- Knorr, F. (2001). Personalmanagement in der Sozialwirtschaft, Frankfurt.
- Lentzinger, A./T. Luterbacher (2000). Mitarbeiterführung in Krankenhäusern, Bern/Göttingen.
- Schuler, H. (2002). Das Einstellungsinterview, Göttingen.
- Sprenger, R. K. (2001). Aufstand des Individuums, Frankfurt/New York.
- Sprenger, R. K. (2002). Vertrauen führt, Frankfurt/New York.
- Ulmer, G. (2003). Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument, Wien.
- Wegenberger, J. (1999). Leistung steigern durch Motivation, Wien.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Kurzfassung](#)

[Hintergründe](#)

[Grundlagen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Tools](#)

[Kurzfassung HRM-Tools](#)

[Good-Practice-Modelle](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Der Begriff ‚Dritter Sektor‘ dient als Überbegriff für all jene Organisationen, welche weder dem Staat noch dem Markt oder dem Informellen Sektor zugeordnet werden können. Die Grenzen zwischen den einzelnen Sektoren (Staat, Markt, Informeller Sektor) sind oftmals fließend. Die Abgrenzung ist nicht immer wirklich eindeutig und kann sich im zeitlichen Verlauf auch verschieben.

Der Dritte Sektor umfasst dabei sowohl wirtschaftlich handelnde als auch nicht wirtschaftlich agierende Organisationen. Letztere umfassen etwa Sozial- und Freizeitclubs, wo sich Gleichgesinnte zu gemeinsamen Aktivitäten, zum Gedankenaustausch etc. treffen, oder Interessenvertretungen, deren Aufgabe es ist, im Dienste ihrer Mitglieder spezifische Interessen gegenüber Dritten zu vertreten.

Im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ wurden zwingende Merkmale betreffend der Zugehörigkeit einer Organisation zum Dritten Sektor definiert, welche zugleich die spezifischen historisch gewachsenen Strukturen berücksichtigen. Zugleich wurden auch weiche Abgrenzungsmerkmale definiert, die im Bedarfsfalle als Leitfaden für eine Detailprüfung der Zugehörigkeit zur Verfügung stehen.

Die **zwingenden Merkmale**:

- Formen der Arbeit
 - Existenz von bezahlter Arbeit oder Freiwilligenarbeit
- Unternehmensstrukturen
 - Nichtstaatlichkeit
 - Selbstverwaltung
 - Freiwillige Mitgliedschaft
 - Mindestmaß an formaler Organisation
- Unternehmensphilosophie und ökonomischer Ansatz
 - Nicht privat

Zu den **weichen Abgrenzungsmerkmalen** wird gezählt:

- Unternehmensstrukturen
 - Demokratische Strukturen
 - Freiwilligkeit im weiteren Sinne
 - Gemeinnützigkeitsstatus
- Unternehmensphilosophie und ökonomischer Ansatz
 - Kein Outsourcing im großen Stil
 - Keine kommerzielle oder privatwirtschaftliche Philosophie
 - Auseinanderdriften von Effizienz und Effektivität

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

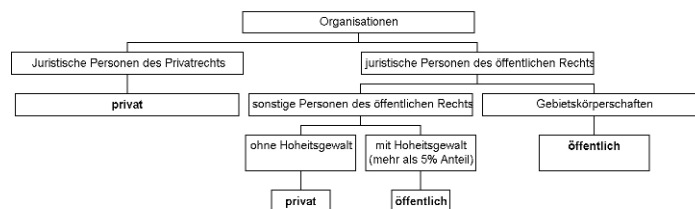
[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Zwingende Merkmale:

Merkmal	Detail	Stellenwert
Formen der Arbeit	Vorhandensein von bezahlter Arbeit oder Freiwilligenarbeit	Organisationen, in denen weder bezahlte Arbeit noch Freiwilligenarbeit verrichtet wird, werden ausgeschlossen. Im Vordergrund bei der Existenz von Freiwilligenarbeit steht die Fragestellung, ob diese Tätigkeiten auch über den Arbeitsmarkt besetzbar wären. Operationalisiert wird dieser Aspekt über die Einziehung einer Mindestarbeitsstundengrenze im Ausmaß von ca. sieben Stunden/Woche.

Unternehmensstrukturen	Nicht-staatlichkeit	<p>Operationalisierbar über (a) die Fragestellung, ob die Finanzgebarung der Organisation einer Rechnungsprüfungspflicht durch den Rechnungshof oder einer vergleichbaren Einrichtung eines Bundeslandes unterliegt.</p> <p>Operationalisierbar über (b) die Fragestellung, ob eine Hoheitsgewalt ausgeübt wird bzw. hoheitliche Aufgaben übernommen wurden. Wird von einer sonstigen Person öffentlichen Rechts eine Hoheitsgewalt zu mehr als 5% ausgeübt, so zählt die Organisation nicht zum Dritten Sektor, sondern zum Öffentlichen Sektor (siehe der folgende Entscheidungsbaum).</p>
-------------------------------	---------------------	--



Quelle: Badelt, Christoph (2002) (Hg.). *Handbuch der Nonprofit-Organisationen*, Wien.

Beispiele:

Der Österreichische Rundfunk erfüllt einen öffentlichen Kultur-auftrag.
 Gesetzliche Interessenvertretungen nehmen Lehrlingsprüfungen im Auftrag des Staates ab.
 Das Arbeitsmarktservice (AMS) übernimmt die Abwicklung und Auszahlung von Transferleistungen aus der passiven Arbeitsmarktpolitik.

- [Vorwort](#)
- [Einleitung](#)
- [Gender Mainstreaming](#)
- [Finanzielle Situation und Strategien](#)
- [Corporate Social Responsibility](#)
- [Arbeits- und Sozialrecht](#)
- [Qualitätsentwicklung](#)
- [Human Resources Management](#)

Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor

- [Glossar](#)
- [Abkürzungsverzeichnis](#)
- [Die Entwicklungspartnerschaft](#)
- [Impressum](#)

Zwingende Merkmale:

Merkmal	Detail	Stellenwert
Unternehmensstrukturen	Selbstverwaltung	<p>Die Organisation muss juristisch bzw. organisatorisch eigenständig sein. Dieser Aspekt kann unter anderem dadurch operationalisiert werden, dass es einer Organisation möglich sein muss, sich selbst aufzulösen.</p> <p>Beispiele: Das WIFI ist z.B. eine Abteilung der Wirtschaftskammer, die ihrerseits wiederum Teil des Öffentlichen Sektors ist. Daher wird das WIFI nicht dem Dritten Sektor zugerechnet. Auch das Arbeitsmarktservice kann – obwohl rechtlich selbstständig – sich nicht selbst auflösen. Der Autonomie sind somit Grenzen gesetzt. Ein Betriebskindergarten beispielsweise ist i.d.R. vom Betrieb, dem er angehört, abhängig und kann sich nicht autonom auflösen.</p>
	Freiwillige Mitgliedschaft	<p>Dieses Kriterium bezieht sich auf die Trägerstrukturen und nicht auf Strukturen im Bereich der MitarbeiterInnen. Die Mitgliedschaft bei einer Organisation muss auf dem Begriff der Freiwilligkeit beruhen.</p> <p>Beispiele: Die Kammern als gesetzliche Interessensvertretungen beruhen auf einer Zwangsmitgliedschaft und entsprechen daher nicht diesem Kriterium.</p>
	Mindestmaß an formaler Organisation	<p>Die Organisation muss eine institutionelle Realität aufweisen. Rechtsformen im Dritten Sektor umfassen u. a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> Genossenschaften Vereine/Verbände Gemeinnützige GmbHs Stiftungen Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit <p>Beispiel: Eine informelle Selbsthilfegruppe wird nur dann dem Dritten Sektor zuzurechnen sein, wenn überhaupt Strukturen geschaffen wurden und z.B. eine Vereinsgründung erfolgt ist. Ansonsten ist sie dem Informellen Sektor zugehörig.</p>

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Zwingende Merkmale:

Merkmal	Detail	Stellenwert
Unternehmensphilosophie und ökonomischer Ansatz	Nicht privat	<p>Die Organisation darf nicht die Eigenschaften eines gewinnorientierten bzw. gewinnmaximierenden Unternehmens aufweisen.</p> <p>Allfällige Überschüsse müssen aber nicht in jedem Fall zur Gänze für den Unternehmenszweck verwendet werden, sondern können im Sinne einer kollektiven Aneignung in eingeschränkter Weise auch an die Mitglieder ausgeschüttet werden.</p> <p>Entsprechend dem hier präferierten lateineuropäischen Ansatz wird das Gewinnausschüttungsverbot der strikt auf Gemeinnützigkeit ausgerichteten Nonprofit-Orientierung relativiert. Diesem zufolge dürfen von den Unternehmen zwar Gewinne erwirtschaftet werden, diese dürfen aber nicht an die GründerInnen, EigentümerInnen, Mitglieder oder den Vorstand ausgeschüttet werden. Vielmehr müssen die Gewinne für den Unternehmenszweck verwendet werden. Grenzfälle sind diesem Ansatz zufolge Genossenschaften, denn diesen ist eine eingeschränkte Ausschüttung der Dividenden an Mitglieder erlaubt (Low Profit Organisations).</p> <p>Mit dieser Definition soll der spezifischen Situation in Österreich Rechnung getragen werden, womit auch der alternative Marktsektor – wie Genossenschaften, selbstverwaltete Betriebe und Organisationen auf Gegenseitigkeit – dem Dritten Sektor zugerechnet werden.</p>

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Weiche Abgrenzungsmerkmale:

Merkmalskategorie	Detail	Stellenwert
Unternehmensstrukturen	Demokratische Strukturen	Jedem Mitglied der Organisation muss die Wahlmöglichkeit zur Veränderung der Statuten und zur Bestellung des Vorstandes offen stehen.
	Freiwilligkeit	Dieses Kriterium kann neben der freiwilligen Mitgliedschaft s.o. auch dann als erfüllt gelten, wenn in Drittsektororganisationen ehrenamtliche Arbeit geleistet wird, was sich nicht nur auf ausführende Tätigkeiten, sondern auch auf FunktionärInnenfunktionen beziehen kann (bspw. ehrenamtlich besetzter Vereinsvorstand).
	Gemeinnützigkeitsstatus	Der Gemeinnützigkeitsstatus kann einer Klärung der Zugehörigkeit im Bedarfsfalle dienlich sein, allerdings müssen zur Vermeidung von vorschnellen Zuordnungen einige Stolpersteine beachtet werden: Zum Einen wird der Status der Gemeinnützigkeit nur jenen Organisationen zugesprochen, die die Allgemeinheit fördern. Zum Anderen können sowohl private als auch öffentliche Organisationen den Gemeinnützigkeitsstatus erwerben – daher stellt der bloße Hinweis auf Gemeinnützigkeit noch nicht klar, ob es sich um eine Drittsektororganisation oder um eine öffentliche Organisation handelt.
Unternehmensphilosophie und ökonomischer Ansatz	Kein Outsourcing im großen Stil	Dieses Merkmal ist anhand der Unternehmensentwicklung überprüfbar.
	Keine kommerzielle oder privatwirtschaftliche Philosophie	Überprüfbar anhand des Leitbildes des Unternehmens und der Aktivitäten. Das Verfolgen einer kommerziellen oder privatwirtschaftlichen Philosophie kann als Ausschlussgrund gelten.
	Auseinanderdriften von Effizienz und Effektivität	Überprüfbar anhand des Leitbildes des Unternehmens und der Aktivitäten. Organisationen des Dritten Sektors zeichnen sich durch den Umstand aus, dass zumindest in manchen Teilbereichen Effektivitätskriterien formuliert werden, die sich nicht den gängigen Effizienzkriterien unterordnen. Ein Beispiel wäre etwa, dass ein Sozialökonomischer Betrieb gerade jene Personen aufnimmt, deren Vermittlungschancen am ersten Arbeitsmarkt gering sind, obwohl die Zahl der erfolgreich vermittelten Personen und der Mitteleinsatz pro erfolgreich vermittelter Person Personen höher bzw. niedriger ausfallen könnte, wenn andere Personen aufgenommen würden.

- [Vorwort](#)
- [Einleitung](#)
- [Gender Mainstreaming](#)
- [Finanzielle Situation und Strategien](#)
- [Corporate Social Responsibility](#)
- [Arbeits- und Sozialrecht](#)
- [Qualitätsentwicklung](#)
- [Human Resources Management](#)
- [Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)**
- [Glossar](#)
- [Abkürzungsverzeichnis](#)
- [Die Entwicklungspartnerschaft](#)
- [Impressum](#)

Zusammengestellt von *Andreas Riesenfelder und Petra Wetzel (L&R Sozialforschung)*

Corporate Citizenship	Corporate Citizenship meint die Mitverantwortung eines Unternehmens für die Entwicklung des sozialen Umfeldes, in dem es agiert. Der Begriff wird teilweise synonym gesetzt mit CSR.
Corporate Social Responsibility (CSR)/Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen	Corporate Social Responsibility (CSR) meint die Mitverantwortung eines Unternehmens für die Entwicklung des sozialen Umfeldes, in dem es agiert. Die Europäische Kommission definiert CSR als Grundlage für Unternehmen, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den StakeholderInnen des lokalen, nationalen und globalen Umfeldes zu integrieren.
Dienstleistungssektor	Der tertiäre oder Dienstleistungssektor wird häufig mit dem Dritten Sektor gleichgesetzt – ein Missverständnis. Die beide Begriffe zielen in völlig verschiedene Richtungen: Auf der Ebene des Begriffs des Dienstleistungssektors wird danach unterschieden, was produziert wird (nämlich Dienstleistungen). Der Dritte Sektor hingegen entfaltet seine spezifischen Eigenschaften anhand des Kriteriums, wie produziert wird (vgl. auch ‚Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor‘).
Drittes System vs. Dritter Sektor	Allgemein beschreibt der Dritte Sektor den Bereich der intermediären Einrichtungen im Grenzbereich zwischen Eigenarbeit, Markt und Staat (vgl. auch auch ‚Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor‘). In manchen Quellen wird der Terminus ‚System‘ bevorzugt, weil damit angedeutet werden soll, dass die Grenzen des Gegenstandsbereichs nur schwer zu fassen sind.
Erster Sektor	Marktsektor; gewinnorientierte Unternehmen
Fundraising	Fundraising meint die Ressourcenbeschaffung, die auf allen nichtstaatlichen Finanzierungsquellen basiert. Die Ressourcen sind dabei nicht nur finanzieller Natur, sondern inkludieren auch Sachspenden, ehrenamtliche Arbeit und andere nichtfinanzielle Mittel.
Gemeinnützigkeit	Häufig werden Organisationen des Dritten Sektors auch als gemeinnützige Organisationen bezeichnet. Diese Gleichsetzung ist allerdings irreführend, da der Status der Gemeinnützigkeit nur jenen Organisationen zugesprochen wird, die die Allgemeinheit fördern. Überschüsse, die diese Organisationen erwirtschaften, müssen gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Zwecken dienen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Gemeinwirtschaft	Gemeinwirtschaft definiert sich als die Summe aller wirtschaftlichen Einheiten, die nicht vom Ziel der individuellen Gewinn- oder Vermögensmaximierung bestimmt sind. In der Praxis werden unter dem Begriff der Gemeinwirtschaft häufig im öffentlichen Eigentum stehende Unternehmungen verstanden, die gemeinnützigen Aufgaben dienen. Im älteren Sprachgebrauch werden vielfach alle Betriebe des Staates, der Länder, der Gemeinden sowie die Genossenschaften darunter subsumiert.
Gender Mainstreaming	Gender Mainstreaming bedeutet, die Gleichstellung von Frauen und Männern als Querschnittsthema in alle Politikfelder, Aktivitäten und Maßnahmenbereiche zu integrieren. Alle Vorhaben werden auf ihre möglichen geschlechtsspezifischen Auswirkungen überprüft und so gestaltet, dass sie einen Beitrag zur Förderung der Gleichstellung leisten.
Genossenschaften	Genossenschaften sind Vereinigungen, die im Wesentlichen der Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder durch den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb dienen. Durch diesen besonderen Förderauftrag unterscheiden sich Genossenschaften von (bloßen) Kapitalgesellschaften. Unterschieden werden Konsumgenossenschaften, Genossenschaften nach dem System Schulze-Delitzsch (gewerbliche Genossenschaften) und nach dem System Raiffeisen (landwirtschaftliche Genossenschaften) sowie Wohnbau-Genossenschaften.
Governance	Unter Governance wird ein neues Verständnis von Regierung und Verwaltung verstanden, das eine Gesamtsteuerung der gesellschaftlichen Entwicklung unter Einbeziehung gesellschaftlicher AkteureInnen (öffentliche AkteureInnen, gewinnorientierte Unternehmen, Organisationen des Dritten Sektors, BürgerInnen) umfasst und das Konzept des aktivierenden Staates weiterentwickeln soll.
Aktivierender Staat	Das Konzept des aktivierenden Staates strebt eine neue Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft an. Dabei wird der gesellschaftlichen Selbstregulierung Vorrang vor staatlicher oder hierarchischer Aufgabenübernahme und Steuerung eingeräumt.
HRM – Human Resources Management/Personalmanagement	Human Resources Management (HRM) oder Personalmanagement ist jener Bereich des betrieblichen Managements, der Auswahl, Einsatz, Ausbildung, Weiterentwicklung, Produktivität und Kostenmanagement der MitarbeiterInnen plant, steuert, pflegt und entwickelt. Technisch gesprochen, soll HRM durch Wertsteigerung und Werterhaltung der „Ressource Mitarbeiter/In“ zur Steigerung des Wertes der Organisation beitragen, zur Erhöhung und Aufrechterhaltung der Leistungsqualität ebenso wie zur Beschäftigungsfähigkeit und -zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Umsetzungsphasen des HRM sind: Personalplanung, Personalauswahl, Personalintegration, Personalentwicklung und Personalaustritt

[Vorwort](#)[Einleitung](#)[Gender Mainstreaming](#)[Finanzielle Situation und Strategien](#)[Corporate Social Responsibility](#)[Arbeits- und Sozialrecht](#)[Qualitätsentwicklung](#)[Human Resources Management](#)[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)[Glossar](#)[Abkürzungsverzeichnis](#)[Die Entwicklungspartnerschaft](#)[Impressum](#)

Qualitätsmanagement

Grundsätzlich bezieht sich Qualität auf die Summe jener Eigenschaften und Merkmale, die sich zur Erfüllung gegebener und künftiger Leistungserfordernisse als besonders geeignet erweisen. Vor allem in der Qualitätssicherung von sozialen Dienstleistungen werden Voraussetzungen der Realisierung angeführt, die (a) die Strukturqualität als Rahmenbedingungen der eigentlichen Leistungserbringung, (b) die Prozessqualität als den Ort der ‚eigentlichen‘ Leistungserstellung und (c) die Ergebnisqualität als die dem Interventionshandeln zuschreibbaren Veränderungen am System der LeistungsadressatInnen hervorheben. (d) In der Konzeptqualität schließlich wird die inhaltliche Ausrichtung und vorherrschende Werthaltung in der Organisation und in deren Dienstleistungen berücksichtigt.

Nonprofit-Sektor

Dieser Begriff wird in Österreich häufig anstelle des Begriffs des Dritten Sektors angewendet und lehnt sich i.d.R. an die Begrifflichkeit des Johns-Hopkins-Projektes an.

NPOs sind laut dieser Definition Organisationen, welche:

- formell strukturiert sind,
- organisatorisch vom Staat unabhängig agieren,
- nicht gewinnorientiert arbeiten (keine Ausschüttung von Gewinnen),
- eigenständig verwaltet sind und
- durch das Prinzip der Freiwilligkeit der Mitgliedschaft charakterisiert sind.

Der wesentliche Unterschied zur Definition des Dritten Sektors liegt in der Frage der Gewinnausschüttung. Die Begrifflichkeit des Dritten Sektors schließt nicht jegliche Gewinnausschüttung aus, sondern nur die private Gewinnverwendung. Folglich sind beispielsweise Genossenschaften und selbstverwaltete Betriebe in der Definition des Dritten Sektors enthalten.

PPP/PSPP

Public-Private Partnership (PPP) oder Public-Social-Private Partnership (PSPP) ist ein Sammelbegriff für unterschiedliche Formen des Zusammenwirkens der Öffentlichen Hand mit AkteurInnen aus dem Marktsektor und dem Dritten Sektor.

Secondees

MitarbeiterInnen, die von Profit-Unternehmen für zeitlich begrenzte Tätigkeiten im Dritten Sektor kostenlos zur Verfügung gestellt werden.

Social Banking

Social Banking ist die Entwicklung und Verbesserung von Finanzdienstleistungen, mit denen gewinnbringend wirtschaftliche Strukturen benachteiligter Gruppen und Wirtschaftsbereiche erfolgreich erhalten und gefördert werden.

[Vorwort](#)[Einleitung](#)[Gender Mainstreaming](#)[Finanzielle Situation und Strategien](#)[Corporate Social Responsibility](#)[Arbeits- und Sozialrecht](#)[Qualitätsentwicklung](#)[Human Resources Management](#)[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)[Glossar](#)[Abkürzungsverzeichnis](#)[Die Entwicklungspartnerschaft](#)[Impressum](#)

Sozial verantwortliches Investieren (Socially Responsible Investment –SRI)	Integration sozialer Ziele in Investitionsentscheidungen von Unternehmen
Sozialkapital	Bestand an gemeinsamen Wertvorstellungen und gegenseitigem Vertrauen in einer Gemeinschaft
Sozialwirtschaft	Der Begriff Sozialwirtschaft steht für Organisationen (Genossenschaften, Vereine, Stiftungen usw.), die eine wirtschaftliche und marktorientierte Tätigkeit ausüben und dabei gleichzeitig soziale Zielsetzungen (bspw. Bekämpfung sozialer Ausgrenzung) verfolgen. Sozialwirtschaftliche Organisationen stellen einen Teil des Dritten Sektors dar.
Sozioeffizienz	Produktion auf sozial verträgliche Weise. Steigt die Sozioeffizienz, werden positive Auswirkungen des Unternehmens auf MitarbeiterInnen und Gesellschaft erhöht.
Spenden	Spenden sind freiwillige Leistungen (Sachspenden, Zeitspenden, Geldspenden) für bestimmte gemeinnützige Zwecke, mit denen keine Gegenleistung einhergeht.
Sponsoring	SponsorInnenmittel sind öffentlichkeitswirksame Geschäfte, die auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung beruhen, meist auf vertraglicher Basis abgeschlossen zwischen einem Unternehmen und einer Drittsektororganisation.
Triple-Bottom-Line-Ansatz	Ansatz, der eine Organisation als nachhaltig definiert, wenn sie (1) finanziell abgesichert ist, (2) negative Umweltauswirkungen minimiert und (3) in Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Erwartungen handelt.
Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (VVG)	Ein Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit ist ein Verein, der die Versicherung seiner Mitglieder nach dem Grundsatz der Gegenseitigkeit betreibt. VVG sind ausschließlich den versicherten Mitgliedern verpflichtet. Ihr Wesen liegt großteils noch immer im ursprünglichen Versicherungsgedanken begründet – dem Zusammenschluss zu einer Gefahrengemeinschaft zur wirtschaftlichen Absicherung und zum kostengünstigen Schutz gegen gleichartige Risiken.
Zweiter Sektor	Staatliche Einrichtungen

[Vorwort](#)[Einleitung](#)[Gender Mainstreaming](#)[Finanzielle Situation und Strategien](#)[Corporate Social Responsibility](#)[Arbeits- und Sozialrecht](#)[Qualitätsentwicklung](#)[Human Resources Management](#)[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)[Glossar](#)[Abkürzungsverzeichnis](#)[Die Entwicklungspartnerschaft](#)[Impressum](#)

A	Ausführung
ABGB	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch
Abr.	Abrechnung
Abs	Absatz
Abtlg.	Abteilung
ADIE	Association pour le droit à l'initiative économique
Admin.	Administration
af	ausführungsfederführend
AK	Arbeiterkammer
AN	Arbeitnehmer/in(nen)
AngG	Angestelltengesetz, BGBl 1921/292
a.o.	außerordentliche/r
ArbVG	Arbeitsverfassungsgesetz, BGBl 1974/22
ARG	Arbeitsruhegesetz, BGBl 1983/144
ARR	Allgemeine Rahmenrichtlinie für die Verwendung von Bundesmitteln
ASchG	ArbeitnehmerInnenschutzgesetz BGBl 1994/450
ASok	Arbeits- und Sozialrechtskartei
Ass	Assistent/in
ASVG	Allgemeines Sozialversicherungsgesetz, BGBl 1955/189
AÜG	Arbeitskräfteüberlassungsgesetz, BGBl 1988/196
AuR	Arbeit und Recht, Zeitschrift für Arbeitsrechtspraxis (BRD)
AuslBG	AusländerInnenbeschäftigungsgesetz, BGBl 1975/218
AUVA	Arbeiter- und Angestellten-Unfallversicherung
AVRAG	Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz, BGBl 1993/459
AZG	Arbeitszeitgesetz, BGBl 1969/461
BAGS-KV	Kollektivvertrag der Bundesarbeitsgemeinschaft für Gesundheit und Soziales
BEinstG	Behinderteneinstellungsgesetz, BGBl 1988/721
BGBI	Bundesgesetzblatt
BL	Bereicheleistung
BlgNR	Beilagen zu den stenographischen Protokollen des Nationalrates
BPG	Betriebspensionsgesetz, BGBl 1990/282
BRG	Betriebsrätegesetz, BGBl 1947/97 und Betriebsrätegesetz StGBI 1919/283
BVergG	Bundesvergabegesetz
bzw.	beziehungsweise
CC	<i>Corporate Citizenship</i>
CRA	<i>Community Reinvestment Act</i>
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
d.h.	das heißt
DNHG	Dienstnehmerhaftpflichtgesetz, BGBl 1965/80
DRdA	Das Recht der Arbeit, Zeitschrift
E	Entscheidung
EA	Ehrenamtliche
Eb	Entscheidung innerhalb Bandbreite
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
Eg	Entscheidung in Grundsatzfragen
EKK	Evangelische Kreditgenossenschaft e.G.
Em	Entscheidungsmitpracherecht
En	Entscheidung im Normalfall
EQA	<i>European Quality Award</i>
Erl	Erlass
ESTG	Einkommenssteuergesetz, BGBl 1988/400
EU	Europäische Union
ev./evt.	Eventuell
Ew	Entscheidung in wichtigen Einzelfällen
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

Abkürzungsverzeichnis

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

FK	Führungskraft/kräfte
Fr	Finanzreferent/in
FS	Festschrift
G	Gesetz
GewO	Gewerbeordnung, RGBI 1859/227
GF	Geschäftsführer/in, Geschäftsführung
ggf.	gegebenenfalls
GL	Geschäftsleitung
GM	<i>Gender Mainstreaming</i>
GPA	Gewerkschaft der Privatangestellten
GUKG	Gesundheits- und Krankenpflegegesetz
HRM	<i>Human Resources Management</i>
I	Initiative
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im eigentlichen Sinne
inkl.	inklusive
int.	interne/r/s
i.S.d.	im Sinne des/r
i.w.S.	im weiteren Sinne
infas	Information aus dem Arbeits- und Sozialrecht
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
ILO	International Labour Organization
IT	Informationstechnologie
SÖB	Sozialökonomischer Betrieb
K	Kontrolle
KA-AZG	Krankenanstalten-Arbeitszeitgesetz, BGBl I 1997/8
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KollIVG	Kollektivvertragsgesetz
krit	kritisch
KV	Kollektivvertrag
leg cit	legis citatae (der zitierten Vorschrift)
LG	Landesgericht
LV	Lehrveranstaltung
M	Mitspracherecht
MAG	MitarbeiterInnengespräch
Mag (FH)	Magister/Magistra (Fachhochschule)
MILOTA	Mindestlohntarif
mind.	mindestens
NGO	<i>Non-government-Organisation</i>
NN	Nach Nennung
NPO	Nonprofit-Organisation
O	Anordnung
ÖGB	Österreichischer Gewerkschaftsbund
OGH	Oberster Gerichtshof
OLG	Oberlandesgericht
P	Planung
Pers.büro	Personalbüro
Pers.nr.	Personalnummer
Pf	Planung federführend
PPO	<i>Pro-profit-Organisation</i>
PPP	<i>Public Private Partnership</i>
PR	<i>Public Relations</i>
PSPP	<i>Public-Social-Private Partnership</i>
QM	Qualitätsmanagement
RdA	Recht der Arbeit (BRD)
RdW	Recht der Wirtschaft (BRD)

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation
und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

resp.	respektive
ReWe	Rechnungswesen
RGBL	Reichsgesetzblatt
RL	Richtlinie
SFS	Sozialökonomische Forschungsstelle
s.o.	siehe oben
SozSi	Soziale Sicherheit (Zeitschrift)
StGBL	Staatsgesetzblatt
SVA	Sozialversicherungsanstalt des Gewerbes
SWK	Steuer- und Wirtschaftskartei online
TQM	<i>Total Quality Management</i>
TrN	Trainer/in Nachwuchs
Univ.Prof.	Universitätsprofessor/in
Ust	Umsatzsteuer
u.U.	unter Umständen
Vass	Vertragsassistent/in
VBG	Vertragsbedienstetengesetz, BGBl 1948/86
VerG	Vereinsgesetz 2002, BGBl I 2002/66
Vers.abtlg.	Versicherungsabteilung
VfGH	Verfassungsgerichtshof
Vg	Vorstand gesamt
VwGH	Verwaltungsgerichtshof
WBl	Wirtschaftsrechtliche Blätter
WS	Workshop
WK	Wirtschaftskammer
ZAS	Zeitschrift für Arbeitsrecht und Sozialrecht
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
zust.	zuständige/r/s

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Finanzielle Situation
und Strategien](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Arbeits- und Sozialrecht](#)

[Qualitätsentwicklung](#)

[Human Resources Management](#)

[Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor](#)

[Glossar](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Die Entwicklungspartnerschaft "Der Dritte Sektor in Wien"

Die EQUAL-Partnerschaft "Der dritte Sektor in Wien" vereinte 15 Organisationen aus den Bereichen Forschung, Entwicklung, Interessensvertretung, Magistrat der Stadt Wien und des Dritten Sektors.

Kontaktadressen:

Operative PartnerInnen:

waff Programm Management GmbH

Finanzverantwortlicher Partner

<http://www.waff.at>

L&R Sozialforschung

Inhaltlich koordinierender Partner sowie Forschung, Entwicklung und Begleitung

<http://www.lrsocialresearch.at>

abz.austria - Verein zur Förderung von Arbeit, Bildung und Zukunft von Frauen

Entwicklung und Umsetzung

Pilotprojektpartner im Schwerpunktbereich Qualität der Arbeit und Qualitätsentwicklung

<http://www.abzaustria.at>

abzwien.akademie

Planung, Beratung und Begleitung von Gender Mainstreaming Prozessen

<http://www.abzaustria.at>

BCP - Business Coaching Partner

Umsetzung

Schwerpunktbereich: Praktische Überprüfung des Weiterentwicklungskonzeptes

<http://www.businesscoaching.at>

Dr. Günter Essl KEG, Organisationskultur & Kompetenzmanagement

Forschung, Entwicklung, Umsetzung und Begleitung

Schwerpunktbereich: Qualitätsentwicklung

<http://www.essl-keg.org>

isit consulting GmbH

Analyse, Entwicklung und Umsetzung

Schwerpunktbereiche: *Human Resources Management* und internes Portal für den Dritten Sektor

<http://www.isit.at>

ÖSV - Österreichischer Segel-Verband

Pilotprojektpartner in den Schwerpunktbereichen *Human Resources Management* und internes Portal für den Dritten Sektor

<http://www.segelverband.at>

pro mente Wien

Pilotprojektpartner im Schwerpunktbereich *Human Resources Management*

<http://www.promente-wien.at>

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

*Finanzielle Situation
und Strategien*

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

*Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor*

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

SFS - Sozialökonomische Forschungsstelle

Forschung, Entwicklung und Begleitung

Schwerpunktbereich: Qualität der Arbeit

<http://www.sfs-research.at>

WUK - Verein zur Schaffung offener Kultur- und Werkstättenhäuser

Pilotprojektpartner in den Schwerpunktbereichen *Human Resources Management* und internes Portal für den Dritten Sektor

<http://www.wuk.at>

Strategische PartnerInnen:

MA 27 - EU Strategie und Wirtschaftsentwicklung

<http://www.magwien.gv.at>

Wirtschaftskammer Wien

<http://portal.wko.at>

AK- Wien

<http://www.akwien.or.at>

Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds

<http://waff.at>

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

*Finanzielle Situation
und Strategien*

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

*Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor*

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

VerfasserInnen:

Diese Toolbox wurde im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ erstellt.

Redaktion: L&R Sozialforschung

Layout: Werner Leiner, screenwork.at

MedieninhaberIn: EQUAL Entwicklungspartnerschaft Dritter Sektor Wien

**Alle Rechte vorbehalten,
Nachdruck – auch auszugsweise nur mit Quellenangabe gestattet**

Wien, Juni 2005

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

*Finanzielle Situation
und Strategien*

Corporate Social Responsibility

Arbeits- und Sozialrecht

Qualitätsentwicklung

Human Resources Management

*Operationalisierung des
Konzeptes Dritter Sektor*

Glossar

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum



Die **Entwicklungspartnerschaft „Der Dritte Sektor in Wien“** wird im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und aus den Mitteln des Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit gefördert.