

# Gute Maßnahmeträger ...

Leitsätze für professionelle und innovationsfreudige  
Maßnahmenträger des AMS Niederösterreich



## Das AutorInnenteam

Leo Baumfeld, ÖAR  
 Joseph Kitayimbwa, ÖSB  
 Monika Meirer, BAB  
 Manfred Pflügl, ÖSB  
 Anita Rainer, BAB  
 Günter Scheer, ÖAR  
 Michael Schmidt, ÖSB

# VORWORT

## Liebe LeserInnen!

Wir, die BeraterInnen von ÖSB, ÖAR und BAB, beraten arbeitsmarktpolitische Maßnahmenträger nun seit mehr als sechs Jahren im Auftrag des AMS Niederösterreich. Ein guter Zeitpunkt um Ihnen, den Kundinnen und Kunden und dem Auftraggeber, zu berichten, welche Erfahrungen wir gesammelt und was wir daraus gelernt haben.

Wir wollen dabei Mut zeigen: Vor Ihnen liegen die „Leitsätze für professionelle und innovationsfreudige Maßnahmenträger des AMS Niederösterreich“.

Die Wissens-Grundlage für diesen gewagten Anspruch beruht auf zwei Säulen: einerseits in der Erfahrung mit den Beratungsthemen, die wir mit Ihnen in den letzten Jahren bearbeiten durften, andererseits bilden diese Leitsätze unsere professionelle Überzeugung über die Entwicklungsmöglichkeiten und die Lernfähigkeit von Organisationen ab.

Arbeitsmarktpolitische Organisationen sind besondere Organisationen. Sie stellen hohe Ansprüche an ihre MitarbeiterInnen und insbesondere an die Führungskräfte.

Die vorliegenden Leitsätze sind spezifische Verallgemeinerungen für arbeitsmarktpolitische Maßnahmenträger und zeigen Möglichkeiten für Entwicklungen auf, die erfolgreiche Träger bereits umsetzen. Daher bieten die Leitsätze für Sie auch die Chance, von anderen zu lernen.

Schlüsselbereiche für Professionalität und Innovationsfähigkeit sind:

- Strategie
- entscheidungsautonome Organisationen
- unternehmerisches Handeln
- sinnorientierte AuftragnehmerInnen
- Führung
- starke MitarbeiterInnen
- Verfahren und Strukturen
- professionelle Kommunikation nach innen und außen
- Controlling
- Zielerreichung

Unser Auftrag besteht darin, Professionalität und Innovation der Maßnahmenträger zu unterstützen. In Form von Beratung und – wie wir hoffen – auch durch die Beiträge in diesem Buch. Wir haben versucht, die Leitsätze pointiert zu formulieren, manchmal sind sie zuspitzend und „gefährlich“ generalisierend.

Wir laden Sie damit ein, einen offenen und kritischen Blick über die tägliche Arbeit hinaus zu tun. Wenn unsere Aussagen munter und nachdenklich machen, Kontroversen auslösen, dann haben wir unser Ziel erreicht: vielleicht den ersten Schritt zu einer Verbesserung. Nehmen Sie das Brauchbare und konkretisieren Sie es für Ihren speziellen Bedarf!

Wir AutorInnen haben die Themen dieses Readers gemeinsam ausgewählt, entworfen und wachsen lassen. Wir haben Spaß in der Auseinandersetzung damit gehabt, wie wir unser Wissen festhalten können. Ausformuliert und mit der persönlichen Note versehen hat sie jeweils eine(r) von uns. Einzelne Vorab-LeserInnen aus dem Kreis der Maßnahmenträger und des AMS haben die Texte schon vor ihrer Veröffentlichung kritisch gewürdigt und uns da und dort nochmals beim Nachdenken und bei Verbesserungen unterstützt. Dafür sind wir Ihnen zu herzlichem Dank verpflichtet.

Wir wünschen Ihnen Muße beim Lesen, das nötige Maß an Energie und Duldsamkeit und vor allem Freude und Spaß an Neuem!

Förderung der Innovations- und Strategiefähigkeit von Maßnahmenträgern.....	4
Maßnahmenträger entwickeln sich von Projekten zu Organisationen.....	6
Die Balance von Mut und Vorsicht im unternehmerischen Handeln.....	8
Sind Maßnahmenträger Auftragnehmer des Auftraggebers AMS oder dessen ausgelagerte Stellen? .....	10
Entwicklungswege von Maßnahmenträgern .....	12
Was heißt Führung in Maßnahmenträgern?.....	14
Über die Kunst, Schlüsselpersonal aufzunehmen und sich wieder zu trennen .....	16
Unsere MitarbeiterInnen sind das Wichtigste – und was noch?.....	18
Maßnahmenträger verbinden Personenorientierung mit Prozess-Struktur-Orientierung.....	20
Maßnahmenträger legen auf interne und externe Kommunikation Wert.....	22
Maßnahmenträger erweitern den Controllingfokus .....	26
Maßnahmenträger balancieren Kennzahlenorientierung und gute – informelle – Kommunikation mit dem AMS.....	29
Impressum .....	32



**Anita Rainer**

Beraterin und Geschäftsführerin,  
BAB Unternehmensberatung

**M**aßnahmenträger werden in den letzten beiden Jahren von der Landesgeschäftsstelle des AMS NÖ verstärkt zur Findung von neuen Ideen und Innovationen aufgerufen. Die Reaktionen der Träger darauf sind unterschiedlich, und reichen von Zustimmung bis Skepsis, von entschlossenem Probieren bis zur abwartenden Skepsis.

Was bedeutet Innovation in diesem Zusammenhang? Inwieweit ist Innovation die Weiterentwicklung von etwas Bekanntem oder wie sehr muss Innovation etwas völlig Neues, noch nie Dagewesenes für alle Beteiligte sein? Wie haben sich Maßnahmenträger bisher entwickelt? War es mehr nach dem Muster der Innovati-

veränderten Bedingungen, wie zum Beispiel an veränderte Zielgruppen oder an geänderte Förderrichtlinien angepasst. Diese Träger sind mit einer Maßnahme des AMS bzw. des AMS und Landes (zum Beispiel im Rahmen des TEPs NÖ) betraut und für sie bedeutet Entwicklung daher in erster Linie Anpassung des Jahreskonzepts und der Tätigkeiten an sich (langsam) verändernde Bedingungen.

### **INNOVATION ALS ARBEIT MIT NEUEN KONZEPTEN UND/ODER AUFTRAGGEBERN**

Einige Träger haben mehrere Fördergeber und arbeiten in unterschiedlichen Projekten. Für diese bedeutet Veränderung auch

# Förderung der Innovation Strategiefähigkeit von

on als Abwandlung und kontinuierliche Veränderung des Bekannten oder gab es auch Innovationen der zweiten Form, also wirklich neue Dienste oder neue Auftraggeber?

### **INNOVATION ALS WEITERENTWICKLUNG**

Manche Maßnahmenträger wurden vor vielen Jahren gegründet und blieben seit der Gründung ihrer Kernidee treu. Die Anträge an das AMS wurden in den darauf folgenden Jahren adaptiert und an die

die Entwicklung neuer Ideen (Dienstleistungen, Abläufe, Konzepte usw.) oder aber auch das Gewinnen neuer Fördergeber und das Erlernen neuer Perspektiven und Verhaltensweisen.

Diese Art der Innovation bringt meist Risiko, Unruhe, Wechsel, Unsicherheit, während Innovation als Weiterentwicklung bestehender Konzepte Wiederholung bzw. Weiterführung von Bekanntem bedeutet, was Sicherheit gibt und als Stabilität erlebt wird. Damit sind auch ökonomische Vorteile verbunden: Der Kommunikations- und Klärungsaufwand wird geringer, die Abrechnungen „sicherer“ – beide Seiten, Auftraggeber und Auftragnehmer wissen, woran sie sind.

Allerdings ist in Zeiten, in denen das AMS Restrukturierung und Kostenreduktion als wichtiges Ziel vorgibt, das Weiterentwickeln bestehender Konzepte und Verhaltensweisen nicht ausreichend. Es würde dann eine einschneidende Abhängigkeit vom AMS entstehen, ohne dass Alternativen vorhanden wären oder wahrgenommen würden. Dann würden Kürzungen der Finanzmittel ausschließlich als Bedro-



hung gesehen, denen man sich ohne Alternative fügen muss.

### GIBT ES EINE CHANCE, DIESEM DRUCK AKTIV ZU BEGEGNEN?

Natürlich gibt es kein einfaches Erfolgsrezept, aber in unserer Beratungstätigkeit haben wir viele Maßnahmenträger kennen gelernt, die ihre Fähigkeit zur selbst gestalteten Veränderung stärken und in ihre Organisationen integrieren. Damit steigt die Chance zur Innovation im Sinne der Entwicklung neuer Projekte bzw. Produkte und zum Gewinnen neuer Auftraggeber. Solche Maßnahmenträger kennen ihre Kernkompetenzen und bauen sie gezielt aus. Sie schaffen es dadurch, turbulente Veränderungen

- Zeit, Raum und Kontinuität gewährleisten - eine regelmäßige (Aus)-Zeit für Strategiearbeit ist ein Erfolgsfaktor.
- Die Marktentwicklung beobachten und Entwicklungen am Markt frühzeitig erkennen. Natürlich meinen wir damit nicht die üblichen privaten Märkte, auf denen sich profitorientierte Unternehmen um KäuferInnen und KonsumentInnen bemühen, sondern die sehr spezifischen öffentlichen Märkte, auf denen Einrichtungen der öffentlichen Hand im Auftrag der Europäischen, nationalen und regionalen Politik Programme und Maßnahmen umsetzen und dazu kompetente PartnerInnen brauchen.
- Eine mehrjährige Perspektive für Entwicklungen herstellen (Führungsaufgabe)

# tions- und Maßnahmenträgern

produktiv in neue Konzepte und in neue Prozesse zu integrieren. Veränderungen im Umfeld sind nicht immer angenehm, aber sie sind einfach die Regel. Das einzig Kontinuierliche ist Veränderung. Es geht nicht darum, Veränderungen zu beklagen, sondern aus eigener Kraft aus Störungen Chancen für die Zukunft zu machen. Das mag ein wenig heroisch klingen, aber es kann auch als Baustein der Führung und Organisation von Maßnahmenträgern gesehen werden: Innovationen sind dann das Ergebnis der Strategiearbeit, die genauso wichtig genommen wird wie die operative Arbeit.

- Die Vielfalt innerhalb der eigenen Organisation bewusst machen und Synergieeffekte nutzen (für größere und komplexere Maßnahmenträger ist es manchmal einfacher)
- Mit dem AMS als Auftraggeber die Rollenverteilung und „Partnerschaft“ für neue Ideen klären (Welche Haltung gegenüber dem AMS wäre hier am förderlichsten?)
- (Sonstige) förderliche und hinderliche Faktoren im Hinblick auf die Strategiefähigkeit, wie z.B. Einbindung in die Region, Bedarf an Maßnahmen etc. bearbeiten

### ERFOLGREICHE INNOVATIONS- UND STRATEGIEARBEIT BRAUCHT AUS UNSERER SICHT FOLGENDE ELEMENTE:

- Formulieren und kontinuierliches Verbessern der eigenen Kernkompetenzen
- Erlernen, wie strategische Arbeit getan werden kann (Kompetenz)
- Strategie als Führungsaufgabe definieren (Kompetenz) – damit verbunden, klären, wer für die Strategieentwicklung verantwortlich ist (Aufgaben der Vereinsvorstände, Rolle der Geschäftsführung bzw. der Führungskräfte)

### WAS SIND DIE WICHTIGSTEN SCHRITTE, UM SICH DIESE KOMPETENZEN ZU ERARBEITEN?

Zusammengefasst plädiere ich für einen Kompetenzaufbau in Bezug auf die Innovations- und Strategiefähigkeit der Maßnahmenträger durch:

- die Aufnahme von Strategiearbeit als Führungsaufgabe und die Schaffung von Ressourcen für diese Aufgabe
- die stärker strategisch orientierte Zusammenarbeit zwischen AMS und Maßnahmenträger. ■



**Leo Baumfeld**  
Berater und Gesellschafter,  
ÖAR Regionalberatung GmbH

**D**ie Maßnahmenträger in NÖ kann man als soziale Unternehmen bezeichnen, die sich in vier Typen unterscheiden lassen.

### SOZIALE UNTERNEHMEN

- die ausschließlich ProjektnehmerInnen des AMS sind und nur einen Standort haben (Typ A),
- die einen Standort und mehrere Auftraggeber haben (Typ B),
- die ProjektnehmerInnen des AMS sind und mehrere Standorte haben oder eine größeren Raum bedienen (Typ C)
- die ProjektnehmerInnen des AMS sind und andere Auftraggeber haben, sowie über mehrere Standorte verfügen bzw.

Wenn das soziale Unternehmen des Typ A neue Auftraggeber findet und sich dadurch vom alleinigen Auftrag durch das AMS löst, dann beginnt sich die Identität dieser Organisation grundlegend zu wandeln. Was macht hier den entscheidenden Unterschied? Der Unterschied liegt in der Erfahrung der Entscheidungshoheit über das eigene Unternehmen. Und diese Entscheidungshoheit ist im Grunde der Unterschied, welcher aus einem Abwickler von beauftragten Prozessen erst eine autonome Organisation macht. Damit beginnen die AkteurInnen über mehrjährige Perspektiven nachzudenken, das heißt sie driften in den strategischen Zeitraum. Einjährige Verlängerungs-Kontrakte sind kein strategischer

# Maßnahmenträger von Projekten zu

eine größeren Raum bedienen (Typ D). Bei diesen kann nochmals unterschieden werden in jene, wo das AMS der Hauptpartner ist und jene, wo das AMS zwar eine wichtige Rolle spielt, aber nicht den Hauptkunden darstellt.

In Bezug auf ihre nachhaltige Überlebenssicherung lassen sich zwei unterschiedliche Entwicklungswege erkennen:

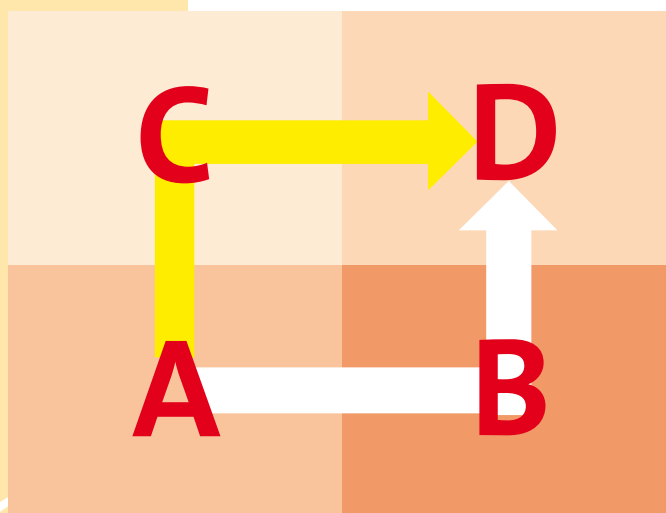
Zeitraum für den es sich lohnt, Zeit in aufwändige Entwicklungsarbeit zu stecken. Vielleicht fehlt manchmal auch der Mut ins kalte Wasser eines unklaren Marktes zu springen. Solange die Branche stabil bleibt ist es vermutlich auch angenehm, sich ausschließlich um jährliche Verträge zu bemühen. Erst soziale Unternehmen des Typs B und C verfügen über die Notwendigkeit zur Ausdifferenzierung und Organisationsentwicklung.

Unklar ist, ob die EntscheiderInnensysteme erst eine Art „Erlaubnis“ oder einen Kick brauchen, um sich dieser Herausforderung zu stellen. Soziale Unternehmen (Maßnahmenträger) des Typ C haben häufig den Wunsch, sich nach innen auszudifferenzieren, weil sie größer sind und mehrere Standorte benötigen. Sie haben ebenso einen erhöhten standardisierbaren Regelungsbedarf, weil die Kommunikation nicht mehr unter Anwesenden erfolgen kann.

Soziale Unternehmen des Typ A neigen in der Regel dazu, sich im Innenverständnis als „Gemeinschaft“ zu inszenieren. Leistungsvergütungen werden unter Umstän-

**TERRITORIALE AUSDIFFERENZIERUNG**

ein Standort      mehr Standorte



nur LGS

mehr KundInnen

**KUNDINNEN-AUSDIFFERENZIERUNG**



den auf alle aufgeteilt, die Projektleitung ist eher „Betriebsrat“ gegenüber der LGS und vertritt die Interessen des Stammpersonals, denn die Unternehmensautonomie liegt nicht wirklich bei ihnen. Die klassische Einteilung in normative (Zwecksetzung, Werte), strategische (Blick nach außen zu den Mitbewerbern und anderen Auftraggebern und Blick in eine mehrjährige Zukunft) und operative Ebene des Unternehmens (des Projekts) reduziert sich auf die operative Ebene, also Abwicklungsarbeit.

Als Gemeinschaft kommunizieren sie intern mit Anwesenden an einem Ort. Im Unterschied zu Typ C, der in der Regel territorial ausdifferenziert ist, brauchen sie keine ausführlichen internen Verfahrensregeln, die eine erfolgreiche Kommunika-

und damit organisationale Entscheidungsautonomie in das System bringt.

- einen zwei- bis dreijährigen Zeithorizont, in dem sie ihre Organisation planen.
- ausdifferenzierte innere Systeme in der Organisation, welche die normative, strategische und operative Führung übernehmen.
- differenzierte Regelungen in Bezug auf Kompetenzen und Aufgaben ihrer Systemmitglieder, welche sich häufig in Funktionsbeschreibungen manifestiert.
- Regelungen der Personalaufnahme und Verfahren der Trennung, die sowohl auf den Zweck und die Erfordernisse der Organisation als auch auf die

# entwickeln sich Organisationen

tion ohne Anwesenheit als Organisation sicherstellt.

Die Kündigung aus einer Gemeinschaft kann eine Krise derselben auslösen. Eine Kündigung in einer differenzierten Organisation kann natürlich auch irritierend sein, ist aber nicht identitätsgefährdend. Gemeinschaften sind eher personen- oder beziehungsgebunden und es mangelt ihnen oft an Organisation, d.h. Verfahrensgebundenheit und Zielvorstellungen, um zukunftsfähig sein zu können. Organisationen sind eher verfahrensgebunden und zielorientiert und brauchen die Gemeinschaftsaspekte um eine attraktive Organisation zu sein, vor allem dann, wenn es sich um eine personennahe Dienstleistung handelt.

## WAS BRAUCHEN SOZIALE UNTERNEHMEN ALS SYSTEM DES TYP A UM VON EINEM PROJEKT ZU EINER ORGANISATION ZU WERDEN?

- mindestens einen weiteren Auftraggeber, der Handlungsvarianten eröffnet

Kultur und Gemeinschaft der Personen Rücksicht nehmen.

- Verfahren, wie Projekte und Prozesse nicht nur gegenüber dem Auftraggeber, sondern auch im Innenverhältnis geregelt werden.
- eine technische Ausstattung, die eine Kommunikation unter nicht Anwesenden Systemmitgliedern zum Zwecke der Information, Abstimmung, Koordination und Wissensspeicherung leicht ermöglicht.

Systeme, die über diese Ressourcen und Instrumente verfügen, sind bei internen wie externen Veränderungen oder Turbulenzen stabiler, weil ihr Variationsreichtum des Handelns erhöht wird und gleichzeitig Sicherheit durch gemeinsam erarbeitete und gelebte Regeln geschaffen ist.

So können sich Projekte zu einer Organisation entwickeln und sich damit die Freiheit leisten, die Stärken einer Organisation und einer „Gemeinschaft“ zu verbinden. ■



**Günter Scheer**

Berater und Gesellschafter,  
ÖAR Regionalberatung GmbH

**U**nternehmerisches Handeln bedeutet immer ein „Einerseits“ und ein „Andererseits“:

- Einerseits müssen Leistungs-Vereinbarungen mit verschiedenen Anspruchsgruppen geschlossen und die Ziele bzw. Verpflichtungen, zu denen man sich darin bekannt hat, erreicht bzw. erfüllt werden. Dazu sind Sachverstand und Professionalität in vielerlei Hinsicht notwendig. Eine wichtige Ressource dafür stellt die „kaufmännische/kauffrauliche Vorsicht“ dar, deren Nichtwalten lassen sogar unter Strafandrohung gestellt wird. Unternehmen wenden erfahrungsgemäß einen großen Teil ihrer Energien dafür auf um auch unter komplexeren und schwierigen Verhältnissen Sicherheit und Ordnung herzustellen. Diese Orientierung stellt nach innen und

Beide Energien sind zunächst ohne Richtung und somit blind und gegensätzlich. Erst durch die richtunggebende dritte Kraft entsteht dynamische Stabilität. Diese dritte Dimension ist die Zielorientierung. Erst durch gemeinsame Ziele, die mit den Werten der MitarbeiterInnen zumindest grundsätzlich übereinstimmen, entsteht organisatorische Stabilität.

In vielen Unternehmen ist das Gleichgewicht beider Energien gestört und die Ziel- bzw. Sinndimension brüchig. Oft kann man auch eine organisatorische Trennung der beiden Energien beobachten, etwa wenn Controlling-Abteilungen säuberlich von F&E-Abteilungen getrennt werden und beide selbst nur als Stäbe der Geschäftsführung dienen und mit den operativen Abteilungen direkt wenig zu tun haben. Ziele werden manchmal auch

# Die Balance von im unternehmeri

außen Verlässlichkeit bzw. Zuverlässigkeit her und bildet somit eine Grundlage für das Halten von KundInnen und MitarbeiterInnen.

*Dies ist „Ordnungsenergie“*

- Andererseits müssen Unternehmen frühzeitig Trends erspüren und Innovationen tätigen, um auch längerfristig zu überleben. Dazu ist die organisatorische Fähigkeit zum Erfinden der (eigenen) Zukunft notwendig. Denn die Zukunft kann nicht (allein) aus der Verlängerung der Vergangenheit und Gegenwart erschlossen werden. Wer dies versucht, kommt immer zu spät. Dafür sind Kreativität (Möglichkeitenverstand) und Innovationsfähigkeit gefragt.

Diese Orientierung bringt Dynamik in die Organisation und bildet somit die Grundlage für das Gewinnen neuer KundInnen und MitarbeiterInnen.

*Dies ist „Chaosenergie“.*

als etwas außerhalb der Organisation, oder etwas, was vorgegeben ist, gesehen.

## WO LASSEN SICH DIE MASSNAHMENTRÄGER IN DIESEM SPANNUNGSFELD POSITIONIEREN?

Von ihrer Vergangenheit als soziale Bewegung neigen manche Maßnahmenträger eher zu den chaotischen und visionären Energien als zu den ordnenden. Aber in den letzten Jahren haben alle Maßnahmenträger einen enormen Zugewinn an Ordnung bildenden und Verlässlichkeit sichernden professionellen Kompetenzen entwickelt und große organisatorische, prozessuale und instrumentelle Fortschritte erzielt. Diese Entwicklung wurde oftmals von außen angestoßen und dies wird unter dem Druck zur stärkeren Legitimation öffentlicher Ausgaben auch in Zukunft so bleiben.

Wir beobachten darüber hinaus, dass die-





se Professionalisierung dort besonders rasch und wirkungsvoll erfolgt, wo die Maßnahmenträger selbst zu den Treibern geworden sind. Erst wenn diese Orientierung zum Innenprinzip der Organisation geworden ist, hat sie nachhaltige „Rundum-Wirkung“.

Maßnahmenträger gestalten in der Regel ihre Professionalisierung aktiv und ver-

lich wenig innovationsfreundlich. Einjährige Förderverträge etwa sind eher eine Innovationsbarriere als eine Innovationsförderung.

### **INNOVATIONSFÄHIGKEIT ABER BRAUCHT AUCH EIN GANZES SET AN FÖRDERNDEN BEDINGUNGEN:**

- Hohe, ergänzende Qualifikationen und Kompetenzen der MitarbeiterInnen
- Mehrere Auftrag- bzw. Geldgeber
- breiten politischen Zugang
- Kapital und/oder liquide Finanzmittel (Cash-Flow)
- Starke EigentümerInnen und PartnerInnen
- Verhandlungsmacht
- Mindest-Größe

Manche befürchten, dass große Organisationen als Maßnahmenträger über vie-

# Mut und Vorsicht schen Handeln

bessern ihre Organisationen und Abläufe kontinuierlich. Zur Unterstützung dieser Professionalisierung sollten die Rahmenbedingungen von Seite der Fördergeber weiter entwickelt werden: Warum z.B. sollten Maßnahmenträger keine Rücklagen bilden dürfen? Sollten Maßnahmenträger nicht eher mehrjährige Konzepte und Planungen machen als immer nur jährliche? Sollte professionellen sozialen Unternehmen nicht mehr Spielraum und Verantwortung in der Gestaltung ihrer inneren Strukturen gegeben werden?

Wechseln wir nun von der Professionalisierung zur Innovation: Diese wird bislang vom AMS kaum eingefordert und daher auch kaum gefördert. Werden innovative Ideen dem AMS vorgeschlagen, so ernten sie häufig keine Zustimmung oder Ermunterung. Das große bürokratische und auf Verlässlichkeit bedachte System des AMS, das auf Basis von Gesetzen und Förderrichtlinien operieren muss, ist grundsätz-

le der aufgezählten Ressourcen leichter verfügen und daher überlegene Wettbewerber im Kampf um neue Aufträge und Auftraggeber sind. Aber diese Befürchtung kann unbegründet sein, denn: Viele Maßnahmenträger haben in den letzten Jahren die Zeichen der Zeit erkannt und den ersten wichtigen Schritt zur Innovation längst vollzogen. Dafür ist es wichtig,

- Veränderungen als Chance und nicht nur als Bedrohung wahrzunehmen
- Ressourcen für Innovationslernen bereitstellen
- Neue Aufgabenfelder zu erfinden
- Alte Auftraggeber zu überzeugen und neue Auftraggeber zu gewinnen
- Neue Partnerschaften einzugehen.

Maßnahmenträger, die zumindest 5% ihrer zeitlichen Ressourcen für die Entwicklung von „Neuem“ bereit stellen und dafür sorgen, dass diese 5% auch genutzt werden, haben den wichtigsten ersten Schritt bereits gesetzt. ■



**Anita Rainer**

Beraterin und Geschäftsführerin,  
BAB Unternehmensberatung

**D**ie Maßnahmenträger in Niederösterreich haben einen jährlichen Fördervertrag mit dem AMS. Es handelt sich dabei um eine rechtliche Konstruktion, die es dem AMS ermöglicht, an Maßnahmenträger direkt Förderungen auszubezahlen und nicht unter die Richtlinien des Bundesvergabegesetzes für die Vergabe von Aufträgen zu fallen.

Die Förderrichtlinien einerseits und die Art der Beauftragung eines Trägers andererseits lassen die Frage entstehen, ob Maßnahmenträger „echte“ Auftragnehmer sind oder sich als Fördernehmer gleichsam im „Eigentum“ des AMS befinden.

Für beide Sichtweisen gibt es Hinweise. Interessant ist, welche Wirkungen die un-

kein Entgelt für vertragliche Leistungen. Das Arbeitsmarktgesetz definiert die Förderung an den Träger als Grundförderung, die nach bestimmten Richtlinien abgerechnet werden muss. In diesen ist zum Beispiel definiert, dass alle Einkünfte eines Trägers die Förderung reduzieren. Selbst erwirtschaftete Gelder können nicht unternehmerisch frei verwendet werden, sondern müssen mit den Projektaufwendungen gegenverrechnet werden. Zusätzliche Einnahmen führen daher nicht zu mehr Handlungsspielraum und sind unternehmerisch betrachtet von eingeschränktem Wert.

Ein Indiz für eine „Eigentümerschaft“ des AMS ist auch der Umgang mit allen investiven Anschaffungen, die laut Fördervertrag

## Sind Maßnahmenträger AMS oder dessen

terschiedliche Betrachtung bei den Akteuren auslösen.

Rechtlich gesehen ist eine Förderung eine (monetäre) Zuwendung der öffentlichen Hand für Aktivitäten von Organisationen, die diese aus eigenem Antrieb durchführen und an denen ein öffentliches Interesse besteht. Förderungen sind Zuwendungen zu den Kosten dieser Aktivitäten, aber

im Eigentumsvorbehalt des AMS stehen. Weiters sind die Mittel zur Zielerreichung genau vorgegeben und trotz „Erstbewilligung“ des Jahresfinanzkonzepts in Einzelfällen zustimmungspflichtig.

Das arbeitsrechtliche Haftungsrisiko liegt voll beim Träger. Streng genommen müssten die Träger ihre MitarbeiterInnen kündigen, wenn es nicht innerhalb des Kündi-



gungszeitraums zu einer Förderzusage für das nächste Jahr kommt. Hier ist jedoch das unternehmerische Handeln der Träger angesagt, denn die Kompetenz und Erfahrung der MitarbeiterInnen bilden die Grundlage für die Zielerreichung des Fördervertrags.

Sehr interessant ist die nähere Betrachtung der Leistungen von Trägern. Die Förderung erfolgt für genau definierte Ausgaben. Das AMS orientiert sich in den letzten Jahren zunehmend an Leistungskennzahlen. Das bedeutet, es gibt eine zu erbringende Dienstleistung und die Erfüllung von Zielen.

Die Wirkung dieser Orientierung ist eine verstärkte unternehmerische Haltung. Je-

reichender Anzahl zugewiesen werden kann. Als Auftraggeber agiert es zum Beispiel dann, wenn Leistungskennzahlen vorgegeben werden.

Eine der Wirkungen des „Eigentümer-Verhaltens“ ist, dass sich manche Maßnahmenträger in einer Art und Weise an das AMS gebunden fühlen, die es für sie erschwert, sich selbst als (unternehmerische) Organisationen zu verstehen.

### **FOLGENDE FRAGEN SOLLTEN MASSNAHMENTRÄGER SICH UND DEM AMS STELLEN:**

- Fühlen wir uns frei, unsere Zukunft aktiv zu gestalten?

# Auftragnehmer des ausgelagerte Stellen?

der Träger fragt sich, wie er seine Leistungen erfüllen und die Ziele erreichen kann. Wie können die Ziele besser erreicht werden? Wie können die Träger ihre Vermittlungsquoten erreichen?

An dieser Stelle wird die Spannung für Träger als Auftragnehmer und/oder als ausgelagerte Stelle des AMS besonders deutlich: Um Ziele und Zahlen zu erreichen, sind unternehmerische Handlungen notwendig, manche davon sind jedoch aufgrund der Einspruchsrechte bzw. der Abrechnungsrichtlinien nicht möglich.

Daraus entsteht ein Balance-Akt für Träger: Nach außen hin müssen sie in der Landesgeschäftsstelle Verständnis für eventuell nicht erreichte Ziele wecken und in der Organisation Zuversicht für die Lösungsfindung erzeugen und weiter nach Möglichkeiten suchen.

Auch das AMS verhält sich – je nach Anforderung – als Auftraggeber oder als „Eigentümer“. Als „Eigentümer“ agiert es, wie vorhin erwähnt, in der Abrechnungslogik. Oder wenn es inhaltlich die im Vertrag definierte Zielgruppe verändert, die zum Beispiel nicht in aus-

- Frage dahinter: Wer hat die Aufgabe, sich über den Fördervertrag hinaus Gedanken über die Zukunft zu machen?

- Dürfen wir offen für andere Aufträge (und vor allem andere Auftraggeber) sein?

- Frage dahinter: Was sagt das AMS dazu, wenn wir uns jemandem anderen zuwenden? Werden sie uns dann ihre „Zuwendung“ entziehen und uns „fallen lassen“?

- Sollen wir eine eigene Vision und Mission haben?

- Frage dahinter: Was ist, wenn das AMS eine andere Vorstellung von der Vision hat? Werden sie diese Ideen überhaupt wollen, fördern?

Abschließend ist noch zu erörtern: Wie soll die Auftragsbeziehung zwischen Trägern und dem AMS zukünftig gestaltet werden? Welche Fähigkeiten werden von Trägern bereits jetzt und zukünftig verlangt? Und inwieweit stehen die von Trägern verlangten Fähigkeiten zu Selbstständigkeit und Leistungserbringung im Widerspruch mit den vorhandenen Förderinstrumenten und den dazu gehörigen Richtlinien? ■



**Günter Scheer**

Berater und Gesellschafter,  
ÖAR Regionalberatung GmbH

**M**aßnahmenträger sind höchst unterschiedliche Organisationen. Damit sind nicht (primär) die Unterschiede in den Rechtsformen und Trägerschaften gemeint, aber auch nicht deren Größe allein, sondern mehr das Selbstbild und Selbstverständnis, die kulturelle und strukturelle Konstruktion, das Selbstverständnis der Stakeholder innen und außen. Es handelt sich also eher um ein komplexes und weiches Bild der Organisation als um einzelne harte Fakten, die hier gemeint sind. Organisation in diesem Sinne ist nicht etwas Starres und Unveränderliches, sondern im Gegenteil: Sie ist ähnlich einem lebendigen Organismus ständigen Veränderungen unterworfen. Diese geschehen nur zum Teil bewusst und geplant, aber es sollte Ziel jeder Organisation sein, den Anteil der strategischen und zielgerichteten Veränderungen zu erhöhen.

Die folgenden Überlegungen basieren auf vielen Erfahrungen in unterschiedlichen Ländern. Trotzdem dürfen sie nicht einfach als Gesetzmäßigkeiten oder gar als Rezepte verstanden werden.

Organisationen lassen sich vereinfacht auf einer Landkarte darstellen, in der es drei idealtypische Orte gibt.

- die Bewegung (die soziale Initiative, NGO)
- die öffentliche Verwaltung (das Amt)
- den Markt (das Unternehmen)

Diese Orte markieren die drei Eckpunkte in der Organisations-Landkarte (**Abb. 1**).

Jede reale Organisation befindet sich (zumindest zu einem bestimmten Punkt ihrer Entwicklung) an einem spezifischen Platz in dieser Landkarte. Im Laufe ihrer Entwicklung bewegen sich viele Organisationen von ihrer ursprünglichen Position in eine andere Richtung.

Die historische Position vieler Maßnahmenträger in ihrer Gründungsphase war die der sozialen Initiative, sie entsprachen in vieler Hinsicht dem Modell einer Bewegung:

- Spontane Gründung durch Freiwillige, die sich für eine soziale Idee einsetzten.
- Starke gesellschaftliche Veränderungsmotive
- Kritische Haltung gegenüber dem Staat und seiner Verwaltung
- Die angestellten MitarbeiterInnen sind die operativen ErfüllerInnen der Ideen der GründerInnen, haben aber keinen strategischen Gestaltungsauftrag
- Orientierung am Leitbild der GründerInnen

- Grundwert der Organisation ist primär das Engagement für die Ziele und nicht die Professionalität der Arbeit.

In den letzten (fünf bis zehn) Jahren sind innerhalb, aber hauptsächlich im Umfeld der Maßnahmenträger Veränderungen eingetreten, die sie Schritt für Schritt von der ursprünglichen Position weggebracht hat. Diese Bewegung geschah für viele Maßnahmenträger, aber sie wurde oft nicht bewusst und aktiv gestaltet. (**Abb. 2**)

Maßnahmenträger sind heute viel stärker vom oftmals einzigen Geldgeber AMS beeinflusst als in der Pionierphase. Das AMS verhält sich vielfach nicht als bloßer Förderer einer autonomen Idee von sozialen Initiativen, sondern eher wie ein Miteigentümer. (z.B. Mitwirken bei Personalentscheidungen etc.). Aber auch der Druck zur organisatorischen Veränderung, zur Professionalisierung und zur strategischen Ausrichtung („Primat der Vermittlung“) geht oft stärker vom AMS als den Eigentümern aus und wird im Zuge der jährlichen Vertragsver-

## Entwicklungs

handlungen durchgesetzt.

### **SIND DIE MASSNAHMENTRÄGER DABEI, VON AUTONOMEN INITIATIVEN ZU EINRICHTUNGEN BZW. ERFÜLLUNGSGEHILFEN DES AMS ZU WERDEN?**

Gerade in Niederösterreich sind viele Maßnahmenträger aber auf Initiative und in enger Verbindung der LGS des AMS entstanden, so dass es zu dem eben dargestellten Verlauf noch einen zweiten gibt (**Abb. 3**).

Dieser Typus hat sich nach der „Top-down-Gründung“ in Richtung Selbstorganisation nach den Merkmalen einer Bewegung „emanzipiert“ und wurde dann ebenfalls durch stärkere Vorgaben und Regeln auf eine neue Weise wieder näher an das AMS herangeführt.

Aber auch für diese Organisationen stellt sich nun eine ähnliche Grundfrage: Wohin?

In dieser schwierigen Zeit taucht eine neue Option auf der Landkarte der Organisationen auf (**Abb. 4**)

Diese neue Position ist deutlich weiter weg von der Verwaltung und näher beim Markt. Wie kann dies zustande kommen?

- Die Maßnahmenträger entwickeln ein Selbstbild als professionelle, spezialisierte



- Dienstleister
- Sie bauen ihre Kernkompetenzen kontinuierlich auf und aus
- und handeln dabei sowohl wertorientiert (was braucht die Gesellschaft, was ist unsere selbstverpflichtende Mission), als auch unternehmerisch (was können wir besser als andere Organisationen, wo sind neue Märkte, Auftraggeber, Geldgeber erschließbar)
- dabei tritt das AMS in die Position eines Auftraggebers bzw. Geldgebers unter mehreren

In diesem Veränderungsprozess entwickelt sich auch ein neues Verhältnis zwischen Bewahrung (Werte) und Innovation (Märkte). Denn die herausgebildeten organisations-spezifischen Kernkompetenzen entspringen zwar nach wie vor einer starken Vision und der gelebten Mission aller MitarbeiterInnen für diese Vision. Aber sie wachsen und verändern sich in der Interaktion mit möglichen Auftraggebern und anderen Stakeholdern:

MigrantInnenberatung, Frauenberatung u.a., aber auch für die Hebung der Beschäftigungsfähigkeit von Langzeitarbeitslosen durch Beschäftigung und Qualifizierung (in Beschäftigungsprojekten), gibt es eine (sich verändernde) Nachfrage der öffentlichen Hände und ein Angebot unterschiedlicher Organisationen. Innovatives und unternehmerisches Agieren hat auch auf solchen (spezifischen) Märkten Sinn und Spielraum.

### SUCHRICHTUNG FÜR INNOVATION UND STRATEGISCHES HANDELN VON MASSNAHMENTRÄGERN

(Abb. 5) Sinnorientierte Dienstleistungsunternehmen sind keine Utopie: Viele Maßnahmenträger sind seit Jahren auf dem Weg in diese Richtung. Viele anderen NGOs gehen in diese Richtung. Aber auch viele bisher weniger sinnorientierten Dienstleistungsunternehmen haben erkannt, dass zur Herausbildung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils ge-

# wege von Maßnahmenträgern

Kernkompetenzen und Angebote/Leistungen sind Fähigkeiten, die im Einklang mit eigenen Wertvorstellungen stehen und von Auftraggebern und der Öffentlichkeit als besonders problemlösend nachgefragt bzw. wertgeschätzt werden.

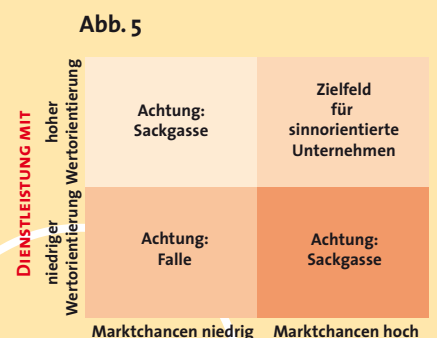
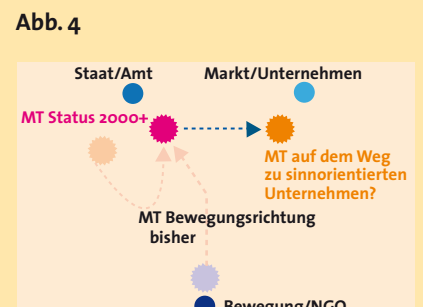
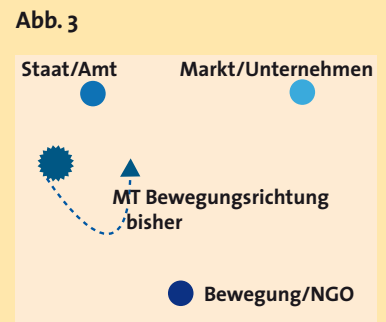
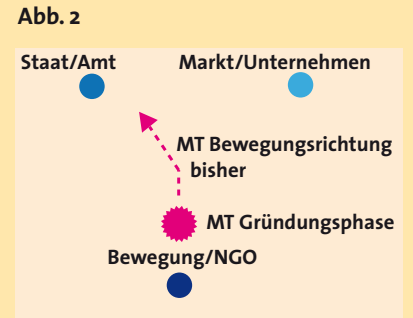
Sinn- oder wertorientierte Dienstleistungsunternehmen stellen sich bewusst und immer wieder der Frage, wie sie ihre Balance zwischen den beiden Polen „Werte“ und „Märkte“ (oder Nachfrage) halten oder (neu) finden können. Die Haltung: „Wir tun Gutes und die Gesellschaft muss dies würdigen und subventionieren“ wandelt sich zu: „Wir sind spezialisierte Problemlöser und werden durch Erfolg, Qualität und Marketing Geldgeber finden“.

Damit einher geht eine permanente Suche nach neuen Auftraggebern und neuen Leistungen, die sie überzeugen könnten: Innovation wird zum Organisationsbestandteil. Stark vereinfacht geht es dabei um die Fokussierung der Such-Strategien für die Organisationsentwicklung auf das Zielfeld „Hohe Werteorientierung und hohe Marktchancen“. Wir verwenden hier den Begriff „Markt“ im weitesten Sinn: Auch für soziale Dienstleistungen wie Jugendberatung,

genüber ähnlichen Unternehmen und zum Gewinnen und Halten von exzellenten MitarbeiterInnen der Aufbau von Kernkompetenzen auf Grundlage einer (gesellschaftlichen) Vision und Mission essentiell ist.

Es gibt natürlich kein Patentrezept, was Organisationen tun müssen, um in das anvisierte Zielfeld im grünen Bereich zu kommen oder dort erfolgreich zu bleiben. Sicher aber ist, dass dies nur gelingen kann, wenn die damit einhergehenden Widersprüche, Ambivalenzen und Konflikte gelebt werden, ihren organisatorischen Platz erhalten: Mitten durch alle Funktionen und Bereiche der Maßnahmenträger, und nicht auf einem Sonderplatz („Stabstelle“) irgendwo repräsentiert durch eine(n) SpezialistIn.

Besonders gefordert sind die Führungssysteme von Maßnahmenträgern, denn zu allererst handelt es sich hier um eine Aufgabe der Führung: Das Bewusstsein zu schaffen, die Öffnung und Bewegung zu ermöglichen bzw. zu unterstützen und klare Orientierung zu geben. Dazu sind ausgeprägte Führungskompetenzen, insbesondere Innovations- und Strategiekompetenzen, notwendig. Diese sollten verstärkt durch Weiterbildung und Beratung gefördert werden. ■





**Leo Baumfeld**

Berater und Gesellschafter,  
ÖAR Regionalberatung GmbH

**H**ier geht es um Führung. Was bedeutet das eigentlich? Maßnahmenträger, die Führungsaufgaben definieren, haben sich von einer reinen projektmäßigen Abwicklungstätigkeit zu Organisationen entwickelt, die als soziales Unternehmen überleben wollen. Sie spüren den Bedarf der zuverlässigen Entscheidung. Und damit bewegen sie sich in eine paradoxe Situation: Zuverlässig muss nicht immer heißen, dass die Entscheidung auch richtig ist, aber sie bietet Sicherheit, auf die weitere Entscheidungen aufgebaut werden können. Führung bietet die Sicherheit, dass die Bedingungen einer Entscheidung nicht jedes Mal wieder in Frage gestellt werden. Dies kann allerdings auch eine Falle sein, denn es werden auch Fehler gemacht. Führung bedeutet einen Raum für Fehler zu eröffnen und reflektierbar zu machen. Diese Spannung zu halten – zwischen dem Absorbieren der Unsicherheit und auch Raum für Fehler zu ermöglichen, – ist eine Kernfunktion von Führung.

Weiters ist Führung die Orientierung von außen nach innen, es geht um die Inszenierung der Transformation der Ressourcen in (KundInnen-)nutzen. Dabei spielen auch der Vorausblick, das Vorausgehen und die Antizipation (auf eine mehrjährigen Dynamik) vor allem der Marktdynamik eine wichtige Rolle.

### **FÜHRUNG IN GEMEINSCHAFTLICHEN MASSNAHMENTRÄGERN**

Für gemeinschaftlich orientierte Maßnahmenträger mögen Führung und Führungsaufgaben die bewusste Einführung von Hierarchie bedeuten und damit unter Umständen ein Tabu brechen. Manchmal ist die Etablierung einer Leitung ein Zugeständnis an die Fördergeber. In der Tat, Hierarchie wird bewusst als Ordnungsmodell eingeführt. Erst diese bewusste Inszenierung von Hierarchie macht ein differenziertes Steuerungshandeln möglich, was ansonsten jede(r) AkteurIn beliebig gestalten würde. Möglicherweise wird die Einführung von Hierarchie als personaler Akt betrachtet und dies ist für eine gemeinschaftlich ausgerichtete Organisation schwer auszuhalten. Daher soll hier ein systemisches Bild angeboten werden, welches nicht die Hierarchie in den Vor-

dergrund rückt, sondern die Funktion, die implizit immer da ist, auch wenn sie nicht genannt wird. Darüber hinaus wird hier davon ausgegangen, dass die Hierarchie selbst auch an Grenzen stößt.

Nicht die Hierarchiewerdung wird als Merkmal für Professionalität gedeutet, sondern die dahinter liegende Ordnungsfunktion. Die dahinter liegende Ordnungsfunktion ist die angemessene Kommunikation zwischen jenen AkteurInnen, die Bedingungen geben (Förderrichtlinien) und den Zweck der Organisation festlegen, also den Kontext beschreiben und jenen AkteurInnen, die die operative Arbeit leisten. Die operativ Tätigen ihrerseits machen Beobachtungen, die nur sie machen können und daher braucht es wiederum eine angemessene

## **Was heißt**

Kommunikation, diese Beobachtungen den „Kontextgebern“ zu vermitteln. Somit entsteht ein Kreislauf zwischen Kontextgebern und Kontextnehmern. Reife Führung ist sich der kontextuellen Funktion bewusst und inszeniert einen Raum für MitarbeiterInnen, in dem diese selbstverantwortet ihre Arbeit leisten. Reife Führung lässt die „untergebenen“ Führungskräfte oder MitarbeiterInnen auch an dieser Gestaltung des sozialen Raums partizipieren. Es wird „Ermächtigung“ erteilt und die Früchte des Handelns nach Maßstäben gemessen, die vereinbart wurden.

### **ANFORDERUNGEN AN GUTES FÜHRUNGSVERHALTEN**

Gutes Führungshandeln legt die Aufmerksamkeit und Aktivitäten auf die Überlebensfähigkeit des GANZEN, das bedeutet:

- die Beobachtungen, die von der Organisation am Markt gemacht werden, im Inneren differenziert zu verarbeiten, um Zukunftsfähigkeit herzustellen
- die finanziellen Bedingungen in Bezug auf erzielbare Preise und Wirtschaftlichkeit der Organisation kurz- und langfristig zu balancieren
- die Kernkompetenzen der Organisation fördern und für den Kundennutzen dienstbar zu machen
- die passende Ordnung der Organisation



- so zu gestalten, dass Routine und Innovation sich nicht ausschließen
- die Auswahl der MitarbeiterInnen nach den erforderlichen Aufgaben, der Organisationskultur und des Team-Mixes zu gestalten
- den MitarbeiterInnen einen „persönlich guten Tausch“ mit ihrem Job und der Organisation ermöglichen. (Ein guter Tausch wird in der Regel möglich, wenn MitarbeiterInnen die Aspekte Sinn, Anerkennung, Zugehörigkeit und Zuwendung, angemessene Entlohnung, Sicherheit oder Risiko, Einfluss und Kompetenz ausleben sowie Selbstverwirklichung durch eigene Leistung in dem für sie passenden Ausmaß angeboten bekommen und geben können.)
- die Lernfähigkeit der Organisation als
- Gerade weil in sozialen Unternehmen die „Gemeinschaft“ und die Aufgabe eine hohe Bedeutung haben und künftig haben werden, erfordert es auch von einer Führungskraft hohe Sensibilität diese beiden Aspekte, die Aufgabenorientierung und die Beziehungsorientierung zu verbinden und als kreative Spannung und Balance zu inszenieren.
- Führung erfordert eine vorbildliche Haltung und den Gewinn der Autorität als Führungskraft durch die MitarbeiterInnen. Autorität muss durch persönliche Glaubwürdigkeit, Sachverstand in Bezug auf den jeweiligen fachlichen Bedarf und funktionale Autorität in Bezug auf das Führen selbst gewonnen werden.
- Führung in Organisationen bedeutet

# Führung in Maßnahmenträgern?

- Ganzes aufrecht zu erhalten und Differenzen zu reflektieren. (Für gemeinschaftlich und eher innenorientierte Systeme sind Differenzen etwas Schlimmes, weil sie das Gemeinsame stören, für lernfähige Organisation sind sie die Quelle des Lernens schlechthin.)
- die Heranbildung von weiteren Führungskräften selbst als wichtige Aufgabe der Tradierungsfähigkeit der Organisation zu sehen

So wie hier Führung beschrieben wird, ist es mehr als die Leitung eines Projektes, bei dem die Rahmenbedingungen bis hin zu Gehaltsfragen vom Auftraggeber bestimmt werden. Eine ausdifferenzierte, auf Mehrjährigkeit ausgerichtete Organisation spürt eher den Bedarf nach Führungshandeln.

So gesehen sind wahrscheinlich eine ganze Reihe der Maßnahmenträger Niederösterreichs in einer Umbruchphase, die den Bedarf nach Führungshandeln verspüren und künftig noch mehr verspüren werden. Sie für diese künftig wichtiger werdende Rolle vorzubereiten bedeutet auch ihre Organisationswerdung zu fördern. Weil man von diesem wachsenden Bedürfnis ausgehen kann, ist es auch sinnvoll die Anforderungen, die an Führungskräfte in sozialen Unternehmen gestellt sind, zu beschreiben. Hier sollen lediglich einige Inspirationen gegeben werden:

- auch Entscheidungen herbeizuführen und die daraus entstehenden Paradoxien aushalten zu können, ja sie als kreativen und humorvollen Humus für Reflexionen aufbereiten zu können.
- In sozialen Unternehmen bedeutet Führung auch, sich als Führungskraft angemessen im sozialen System verorten zu können. Zu wissen, wann es angemessen ist, voranzugehen, Mut zu zeigen, Visionen zu entwickeln – zu wissen, wann es angemessen ist, hinter seinen/ihren MitarbeiterInnen zu stehen, sie zu schützen und zu stärken – und zu wissen, wann es angemessen ist mitten drinnen anzupacken und zu zeigen, dass man auch eine(r) der MitarbeiterInnen ist um ev. bei Engpässen oder heiklen Situationen da zu sein.
- Führungskräfte in sozialen Unternehmen sollen delegieren, vor allem auch Macht ausdifferenzieren können, um sich selbst frei zu spielen für die System- und Unternehmensentwicklung.
- Daher ist es auch wichtig als Führungskraft selbst dafür zu sorgen, dass Führungskräfte heranwachsen können und das Personal gezielt für die künftigen Bedarfe des Unternehmens entwickelt wird. Dazu gehören etwa Auswahlverfahren, Qualifizierungsprogramme, Mentoring, Coaching und dergleichen konzeptionell zu inszenieren. ■



**Monika Meirer**  
Beraterin,  
BAB Unternehmensberatung  
GmbH

**M**aßnahmenträger haben immer wieder die Aufgabe, geeignetes Personal aufzunehmen – und auch ungeeignetes Personal zu kündigen, was oftmals eine Belastung darstellen kann.

Einige Maßnahmenträger zeichnen sich durch eine hohe Personalfuktuation aus, woraus sich besondere Anforderungen und Mehraufwand für die Organisation ergeben (Einschulung, wechselseitiges Aufbauen einer Arbeitsbeziehung). Ist Personalwechsel also ein häufiges Thema in einer Organisation, bedarf es umso

inhalte und organisatorischen Rahmenbedingungen sowie Stellenziele und Aufgabenziele: Stellenbezeichnung, Aufgabenbeschreibung (ev. Führungsaufgaben), Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, Rolle, Funktion und hierarchische Einordnung in der Organisation, Zielsetzungen, Entwicklungsmöglichkeiten, formale Rahmenbedingungen.

Ein Anforderungsprofil beschreibt die für eine bestimmte Stelle notwendigen Anforderungen und Qualifikation des Stelleninhabers/der Stelleninhaberin: Aus- und Weiterbildungen, berufliche

## Über die Kunst, aufzunehmen und sich

mehr eines geeigneten Systems, um diese Prozesse gut in das Gesamte einzubinden.

Einige Maßnahmenträger haben auch ehrenamtliche MitarbeiterInnen, diese nehmen eine Sonderrolle ein, da sie sich unentgeltlich engagieren, dennoch können auch Ehrenamtliche als „Personal“ gedacht werden, das in die Organisation eingebunden wird.

### GEZIELTE UND TRANSPARENTE PERSONALAUSWAHLVERFAHREN

Personalauswahl sollte in Form transparenter Verfahren geschehen. Dabei ist wesentlich, bewusst geeignete Prozedere für die Aufnahme von neuen MitarbeiterInnen auszuwählen. Ein wesentlicher Schritt ist, sich als Organisation und Führungskraft Klarheit über die Kriterien bei der Auswahl und bei der Entscheidung für eine(n) MitarbeiterIn zu verschaffen. Dazu ist Klarheit über die Anforderungen der Stelle (Stellenbeschreibung) sowie Klarheit über die Anforderungen an die gesuchte Person (Anforderungsprofil) nötig. Eine für alle Beteiligten (also auch das AMS) nachvollziehbare Beschreibung sowie die Unterscheidung von Wunsch- und Muss-Kriterien sind dabei wesentlich:

Eine Stellenbeschreibung enthält die für eine Funktion zentralen Aufgaben-

Vorerfahrung, Fachkenntnisse, persönliche und soziale (fachunabhängige) Kompetenzen, einschlägiges Wissen und Erfahrung für die Position.

MitarbeiterInnen in Maßnahmenträgern müssen oftmals ein Bündel an Fähigkeiten und Qualifikationen mitbringen, um den besonderen Anforderungen gerecht zu werden. Dadurch ist oft nicht so einfach zu klären, welche Person am Besten für eine Stelle passt. In der Vielfalt an Anforderungen fällt es oftmals nicht so leicht, die wichtigste zu benennen. Eine systematische Aufgliederung kann dabei hilfreich sein.

Wichtige Kriterien bei der Personalauswahl sind neben den erforderlichen Aufgaben auch das Passen der Person zur Organisationskultur und eine gute Zusammensetzung im Team. So ist es notwendig, sich zu fragen, welches Personal für eine bestimmte Aufgabe gebraucht wird, und welches für die Organisation als Ganzes. Soll eine bestimmte Aufgabe erledigt werden oder soll etwas in der Organisation bewegt werden?

Das Einstellungsgespräch sollte anhand eines Gesprächsleitfadens geführt werden, es geht darum, neben der Kompetenz auch die Motivation der Person zu erfassen. Gelungene Personalauswahl zeigt sich darin, dass engagierte Perso-

nen gefunden wurden. Einige Maßnahmenträger legen darauf mehr Wert als auf eine gute Ausbildung.

Die Personalentscheidung selbst wird bei einigen Maßnahmenträgern im Team getroffen – das Team wählt aus, der Anspruch ist, dass alle zustimmen. Dies ist sicher keine geeignete Form, denn Personalentscheidungen sind – eine ganz entscheidende – Führungsaufgabe, der sich die Leitung auch stellen sollte. Eine mögliche Form ist die Vorselektion von KandidatInnen durch die Leitung und die

zukünftige Maßnahmen und Kriterien für Personalauswahl und Entscheidung abgeleitet werden.

Personalauswahl gelingt jedoch nicht immer. Probleme und Konflikte mit einer oder mehreren Personen in einer Organisation sollten nicht zuerst und ausschließlich auf der individuellen Ebene betrachtet werden, sondern können wichtige Hinweise auf strukturelle Probleme sein und Informationen über Stärken und Schwächen einer Organisation liefern. Es ist jedoch auch möglich, dass Konflikte

# Schlüsselpersonal wieder zu trennen

Entscheidung zwischen gleichermaßen geeigneten Personen mit Hilfe von Teammitgliedern.

Viele Maßnahmenträger pflegen eine hohe Teamkultur, dennoch ist die Unterscheidung zwischen Führung und Team eine wesentliche. Die Rolle der Führungsperson muss eingenommen werden. Das Team soll nicht Entscheidungen ablehnen, sondern bei diesen unterstützen. Der Vorstand oder die Geschäftsführung eines Maßnahmenträgers tragen also die Verantwortung für die Auswahl von Personal.

Einige Maßnahmenträger sind mit dem Einwirken des AMS in Personalentscheidungen konfrontiert, etwa wenn bei der Auswahl von Projektleitung und Schlüsselkräften die Zustimmung des AMS gefragt ist.

Dies mag Vorgaben und Gebräuche erfüllen, es kann eine gute Vernetzung ermöglichen, aber auch Entscheidungen behindern. Für die Maßnahmenträger ist deshalb wesentlich, bei der Personalauswahl ein klares Vorgehen zu finden und dieses gut nach außen zu kommunizieren, dann kann innerhalb der Organisation eher selbstverantwortlich entschieden werden.

Nach erfolgter Personalauswahl können aus den Erfahrungen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

an Personen gebunden sind, sodass erst der Abschied von einer Person die Lösung bringt und das Weiterfunktionieren der Organisation erleichtert.

## AUSSCHEIDEN VON PERSONAL

Das Ausscheiden von Personal – insbesondere durch Kündigungen – stellt wohl in jedem Unternehmen eine Irritation dar. Für Maßnahmenträger sind Trennungen und Kündigungen oft schwierige Prozesse, da einige Maßnahmenträger dabei mit ihren Werten hadern. Die Irritation bei Kündigungen wird vermutlich durch das Erleben ausgelöst, dass es nicht gelungen ist, eine/n MitarbeiterIn in den Betrieb zu integrieren, die Entwicklung so zu fördern, dass Aufgaben wahrgenommen werden können, Konflikte so zu lösen, dass ein konstruktives Weiterarbeiten miteinander möglich ist. Maßnahmenträger sind – verallgemeinernd gesagt – als Organisationen traditionell eher an Personen als an Prozessen und Strukturen orientiert, was diese Wahrnehmung fördert.

Es ist zudem das Kerngeschäft einiger Maßnahmenträger, MitarbeiterInnen, die ihre Aufgaben nicht oder noch ausreichend erfüllen können zu stützen – gemeint sind damit die Transitarbeitskräfte. Bei internen Personalentscheidungen sollte diese Haltung nicht handlungsleitend sein. Die Organisation steht hier vor der Herausfor-

derung, einerseits ihre Aufgabe, Menschen (Transitarbeitskräfte) zu unterstützen, wahrzunehmen, und andererseits bei Schlüssel-MitarbeiterInnen andere Maßstäbe setzen zu müssen. Die klare Trennung zwischen sozialarbeiterischem/therapeutischen Handeln mit KlientInnen und dem Handeln MitarbeiterInnen/KollegInnen gegenüber stellt eine hohe widersprüchliche emotionale Anforderung dar, ist aber wesentlich.

Personale Veränderungen sind Teil jeder Organisation, sie sind meist erfolgreich zu bewältigen, wenn sie in einer für die Organisation guten Form stattfinden können. Folgen Maßnahmenträger dem Weg der Entwicklung hin zu sozialen Unternehmen, können gezielte Auswahl und Austausch von Personal zudem ein wesentliches Steuerungsinstrument darstellen.

Bei Austritt oder Kündigung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters sollten Maßnahmenträger ein transparentes und professionelles Verfahren anwenden, um für beide Seiten einen befriedigenden Abschluss zu setzen. Die Form des Abschieds von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter prägt auch wesentlich die Kultur der Organisation nach innen mit, ehemalige MitarbeiterInnen tragen auch ein Bild der Organisation nach außen.

Ein Austrittsgespräch des/der MitarbeiterIn mit der Geschäftsführung oder der Projektleitung bietet Platz, Rückmeldungen zu geben und zu erfragen. Das Gespräch kann über die konkreten Austritts- bzw. Kündigungsgründe Aufschluss geben, vorausgesetzt dass von beiden Seiten die Bereitschaft zu Offenheit besteht. Das Gespräch sollte mit Hilfe einer Checkliste durchgeführt werden.

Kündigung und Personalaustausch hat meist einen oder mehrere Gründe. Diese können wertvolle Hinweise für die Weiterentwicklung der Organisation sein, das Austrittsgespräch kann daher wichtige Erkenntnisse über die Organisation liefern und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen. Dazu können die Informationen und Ergebnisse aus Austrittsgesprächen systematisch gesammelt und ausgewertet werden, um z.B. bei Neubesetzung der Stelle als Grundlage für eine zielgerichtete Personalentwicklung zu dienen. ■

Die Tätigkeit von Maßnahmenträgern ist eine personenbezogene, professionelle Dienstleistung. Die Kernkompetenzen der Organisation liegen also in ihren MitarbeiterInnen, deren Know-how ist somit die wesentliche Ressource.

Professionelles Arbeiten mit Menschen findet hier unter hohen Anforderungen statt, SozialarbeiterInnen, BeraterInnen und ArbeitsanleiterInnen müssen ein vielfältiges Bündel an Kompetenzen aufweisen. So sind etwa neben fachlicher Kompetenz auch die Fähigkeit zur Kommunikation mit KundInnen, wirtschaftliche sowie Führungs- und Trainingskompetenzen gefragt. Es macht also Sinn, MitarbeiterInnen in ihren Kompetenzen zu fördern und gemeinsam Ziele für die Arbeit zu entwickeln und zu vereinbaren.

Die Personalentwicklung in Maßnahmenträgern trägt diesen Umständen Rechnung, Bereiche wie Lernen und Qualifizierung, Zielvereinbarungen und Weiterentwicklung, Wissensmanagement, Partizipation in der Organisation und Konfliktkompetenz werden gefördert. Dies erfordert seitens der Führung eine strategische Planung, die über Projektperioden hinausgeht.

## DAS MITARBEITERINNEN- GESPRÄCH

Zielgerichtete Personalentwicklung für Maßnahmenträger kann am deutlichsten anhand ihrer Ergebnisse sichtbar werden: Ein wesentliches Element ist etwa, Zielvereinbarungen zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft zu treffen und den MitarbeiterInnen Ergebnisverantwortung zu übertragen. Dafür ist das MitarbeiterInnengespräch ein guter Rahmen, es bietet allen Beteiligten die Möglichkeit, Meinungen und Sichtweisen zu Aufgaben, Leistung und Zielerreichung zu diskutieren und Entwicklungspotenziale zu besprechen. Ziel ist, dass jede Person sowohl für sich als auch mit ihrem Beitrag zum Ganzen gesehen werden kann.

Dabei sollte auch beachtet werden, welche fördernden und hindernden Faktoren vorhanden waren und welche Ressourcen und Unterstützung die/der MitarbeiterIn benötigt, um die gesetzten Ziele erreichen zu können. Die Tätigkeiten in vielen Maßnahmenträgern stellen oft widersprüchliche Anforderungen an die MitarbeiterInnen, etwa wenn es darum geht, eine bestimmte Anzahl von Transitarbeitskräften in der Organisation zu halten, diese gleichzeitig aber zu vermitteln. Diesen Besonderheiten

sollte Rechnung getragen werden.

Das MitarbeiterInnengespräch wird in der Regel durch einen Fragebogen unterstützt, mit dessen Hilfe sich die Beteiligten auf den Termin vorbereiten können.

Weiterbildung kann eine Form der Unterstützung der individuellen Weiterentwicklung im Sinne der gesamten Organisation sein, mit Hilfe eines adäquaten Qualifizierungssystems können Maßnahmenträger Wissen bei ihren MitarbeiterInnen aufbauen. Dazu ist es hilfreich, ein klares Bild der nötigen Qualifikationen für eine Stelle zu haben (etwa anhand des Anforderungsprofils zu dieser Stelle).

Der individuelle Weiterentwicklungsbedarf kann im MitarbeiterInnengespräch erhoben werden, als Abgleich des Bedarfs der Person und des Bedarfs der Organisation, und um auf zukünftige Erfordernisse vorzubereiten. Damit sollen das Streben der Organisation und das

gemeinsame „Unternehmen“ vorhanden ist. Die Basis dafür kann zum einen auf der individuellen Ebene (etwa im MitarbeiterInnengespräch) geschaffen werden, zum anderen auf der Gesamtebene des Teams. Dabei ist wiederum hilfreich, wenn Ziele gemeinsam erarbeitet werden und allen bekannt sind.

Die Tätigkeiten und Stellen in der Organisation können im besten Fall zu Lernorten für die MitarbeiterInnen werden. Aufgabe der Führungskraft ist ein kontinuierliches Matching von Personen, Stellen und Tätigkeiten, also ein laufendes im Auge behalten von Fragen wie: Wer ist für welche Tätigkeit am besten geeignet? Welche Aufgaben können von welcher Person gut übernommen werden? Welche Tätigkeit lässt sich am besten welcher Stelle zuordnen? Wo gibt es Veränderungswünsche und Verbesserungspotenzial? etc.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung der einzelnen Aufgaben (im Sinne von Jobenrich-



**Monika Meirer**

Beraterin,  
BAB Unternehmensberatung  
GmbH

# Unsere MitarbeiterInnen sind das Wichtigste – und was noch?

Streben der Person verbunden werden.

Interne Führungskräfteentwicklung ist ein wichtiges Thema für viele Maßnahmenträger. Führung wird in vielen Maßnahmenträgern sehr personengebunden gelebt, das entsprechende Wissen ist daher ebenfalls stark an Individuen gebunden. Ein rechtzeitiger Aufbau des Nachwuchses ist also ein wichtiger Erfolgsfaktor.

## PERSONALENTWICKLUNG UND FÜHRUNGSAUFGABEN

Führung spielt auch in anderer Weise eine wesentliche Rolle: Gezielte Personalentwicklung kann nur gelingen, wenn sie von der Führungskraft ermöglicht und unterstützt wird. Es ist auch wichtig, dass Führung für die MitarbeiterInnen wahrnehmbar und kongruent stattfindet, also dass z.B. Zielvereinbarungen auch von der Führungskraft ernst genommen werden.

Personalentwicklung bedeutet neben Förderung der MitarbeiterInnen im Sinne der individuellen und der gemeinsamen Entwicklung auch Lernen als Organisation. Dies kann nur gut stattfinden, wenn seitens der MitarbeiterInnen Partizipation an den Zielen des Maßnahmenträgers und commitment für das

ment, Jobenlargement) ist das wünschenswerte Ergebnis.

Fallbezogenes Lernen ist hilfreich, etwa in Klausuren oder in der Supervision. Dazu ist auch Konfliktkompetenz ein wesentlicher Faktor für gutes Gelingen – zwischen MitarbeiterInnen und Führung, unter den MitarbeiterInnen, im Team als Ganzes. Wenn Konflikte in einer konstruktiven Art und Weise thematisiert und Widersprüche angesprochen und ausgehalten werden können, kann auch gemeinsames Lernen stattfinden.

Einige Maßnahmenträger haben eine hohe Personalfuktuation, also soll verhindert werden, dass mit den MitarbeiterInnen auch das Erfahrungswissen den Maßnahmenträger verlässt. Gelungenes Wissensmanagement zeigt sich darin, dass das in der Arbeit generierte Wissen und die Erfahrungen so in der Organisation erhalten bleiben, dass ihre Mitglieder möglichst gut darauf zurückgreifen können, um dieses Wissen für ihre Arbeit nutzbar zu machen und es so weiterzuentwickeln. In vielen Maßnahmenträgern geben Fallbesprechungen die Möglichkeit der Weitergabe von Erfahrungswissen aus der Arbeit mit den KlientInnen. Bei standardisierten Arbeitsabläufen sind schriftliche Aufzeichnungen hilfreich. ■





**Manfred Pflügl**  
Berater,  
ÖSB Consulting GmbH

**W**as nehmen wir als erstes wahr, wenn wir Organisationen betrachten: Personen oder Prozesse und Strukturen? In der Regel: Personen. Dennoch: Organisationen – so ihre Definition – beginnen erst dort, wo neben Personen auch Prozesse und Strukturen vorhanden sind. Beide Seiten ergänzen sich, haben natürlich Reibungsflächen, aber auch wechselseitige Verstärkungswirkungen. Wir geben im Folgenden einen Erfahrungsbericht über Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen diesen beiden Polen jeder Organisation.

Die wichtigste Regel gleich vorweg: Organisationen müssen beide Pole – ihre Mitglieder sowie die Prozesse und Strukturen – würdigen, mit Leben erfüllen und richtig ausbalancieren.

Beide Seiten haben ihre Stärken, die es zu kombinieren gilt, aber auch ihre Schwächen.

### STÄRKEN UND SCHWÄCHEN

Stark personenorientierte Organisationen zeichnen sich tendenziell durch hohe persönliche Eigenverantwortung, Engagement, individuelle Flexibilität und hohe Qualität individueller Dienstleistungen aus. Die Organisation vertraut vor allem auf die Stärke der persönlichen Umsicht und Loyalität.

Als problematisch empfunden werden häufig ihr übermäßiger informeller Kommunikationsaufwand, ihr EinzelkämpferInnenentum, ihre Zufälligkeit der Koordination, die damit verbundene personelle Überlastung, die Leerläufe in der Arbeit und die daraus häufig entstehende Frustration, die dominierende Abhängigkeit von Einzelpersonen, die bis zur Existenzgefährdung der Organisation bei deren Ausfall oder Abgang führen kann.

Stark prozess- und strukturorientierte Organisationen entwickeln ihre Stärken durch definierte Verfahren, durch klar abgegrenzte und integrierte Verantwortungsbereiche, durch Wissens- und Managementsysteme und formalisierte Kommunikation. Beispiele sind Stellenbeschreibungen, Controlling, Qualitätsmanagement, Interne Kontrollsysteme, standardisiertes Berichtswesen etc. Die Qualität und Verlässlichkeit organisatorischer Dienstleistungen ist in solchen Organisationen hoch.

Andererseits neigen solche Organisationen zur aufwändigen Pflege und Erhaltung der

vielen Regeln und Strukturen, sie werden gleichzeitig träge gegenüber Veränderungen, neigen zu „Dienst nach Vorschrift“ und unter Umständen auch zur Vernachlässigung von Personalführung und -entwicklung. Das persönliche Engagement ist in solchen Organisationen gering bzw. abnehmend.

Arbeitsmarktpolitische Maßnahmenträger sind traditionell eher personenorientiert. Das hat mit ihrer durchschnittlich relativ geringen Größe zu tun, aber auch mit ihrer eigentlichen Stärke, die im engagierten Einsatz für Ihre KlientInnen bzw. KundInnen (dem „empowern“) begründet ist: MitarbeiterInnen gehen auf die Situation und Bedürfnisse der KundInnen individuell ein und erarbeiten mit ihnen gemeinsam passende Lösungen und Entwicklungsschritte. Diese Einstellung zu den KundInnen prägt auch

## Maßnahmen mit Prozess-

den Zugang zur eigenen Organisation.

Organisatorisches Wachstum, turbulenterer „Umwelten“, standardisierte Leistungsbeschreibungen und neue Anforderungen der Auftraggeber haben in den letzten Jahren dazu angehalten, dass Maßnahmenträger verstärkt die Organisationsseite ihrer Organisationen entwickeln, verbessern und formalisieren.

### WIE VIEL ORGANISATION BRAUCHEN MASSNAHMENTRÄGER?

Kompetente MitarbeiterInnen sind zur Selbstverantwortung ermächtigt und befähigt. Das setzt zunächst eine klare Aufgabenverteilung voraus. Weiters müssen Ziele zwischen Leitung und MitarbeiterInnen vereinbart und überprüft werden. Aus den Zielen resultieren die Ressourcen, die MitarbeiterInnen zur Erfüllung ihrer Aufgaben erhalten. Darüber hinaus braucht es Klarheit über die Kommunikationsabläufe im Unternehmen. Unter Umständen ist es auch notwendig, dass ein Rahmen darüber vereinbart wird, wie eine Leistung zu erbringen ist. Arbeiten mehrere MitarbeiterInnen



zusammen, braucht es Koordinationsverfahren (z.B. Teamstrukturen).

Gut und klar geregelte Abläufe und Strukturen definieren auf diese Weise „erwartbare“ Räume für Individualität und motivieren dazu sie wahrzunehmen. Professionelle Personalauswahl und -entwicklung ermöglicht es, die best geeigneten MitarbeiterInnen zu finden und ihre Bedürfnisse und Möglichkeiten optimal mit den Zielen des Maßnahmenträgers abzustimmen. Gute MitarbeiterInnen bleiben auf Dauer nur dann in einem Dienstverhältnis, wenn klare Individualitätsräume und Rahmenbedingungen gegeben und Erfolg definiert sind.

Kommunizierte und gelebte Steuerungsinstrumente und Organisationshandbücher ermöglichen Ordnung und geordnete Entwicklung. Sie beschreiben nachvollziehbar, wie eine Organisation funktioniert. Sie sind

würdigen. Häufig gibt es in Organisationen informelle „HüterInnen“ der Ordnung einerseits, der Individualität andererseits. Häufig nerven sie mit ihren steten Verweisen auch ein wenig. Im Licht der obigen Ausführungen wären sie allerdings eine willkommene „Störung“, vorausgesetzt dass beide „Spiel-feldseiten“ besetzt sind. Die Besetzung kann durch Personen erfolgen, aber auch durch gegenständliche Symbole (z.B. Bilder, Tisch- und Sesselaufstellung) oder einen bewussten Platz in den Besprechungen. Maßnahmenträger, die diese „RepräsentantInnen“ also noch nicht haben, sollten sie erfinden bzw. benennen und sie bewusst in das Organisieren der Organisation einbeziehen.

### AUFGABEN DES MANAGEMENTS

Was sind die Aufgaben der Managements in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen-

# träger verbinden Personenorientierung Struktur-Orientierung

das, was bei Verschwinden der Infrastruktur und der MitarbeiterInnen eine „Wiedererfindung“ der Organisation erlaubt. Sie machen also von Einzelpersonen unabhängiger und überlebensfähiger. Andererseits sind es gerade die Personen, die die Organisation praktikabel gestalten und am Leben erhalten können. Verantwortliche MitarbeiterInnen, die auf Situationen und Bedürfnisse eingehen und nachhaltige Lösungen kommunikativ entwickeln können, sind also auch in diesem Sinne eine wesentliche Stärke von Maßnahmenträgern. Auch dieser Beitrag für die Entwicklung funktionierender Strukturen und Prozesse kann und muss übrigens organisiert werden. Formelle Verfahren steuern die Organisation nicht immer optimal, unter Umständen sind sie sogar kontraproduktiv. Informelle Kommunikation, die einfache Interaktion im Team kann ausgleichend wirken und auch zur Optimierung der Verfahren beitragen. Dafür braucht es Raum in der Organisation.

Wenn beide Orientierungen und ihre Auseinandersetzung also wichtig sind und die Gefahr besteht, in die eine oder andere Richtung zu „kippen“, ist es vielleicht ratsam, beide Seiten symbolisch zu besetzen und zu

trägern, die sich aus diesen Erwägungen zusammenfassend folgern lassen? Führung sollte sorgen für:

- Professionelle Personalauswahl und -entwicklung
- Klare Aufgaben- und Ressourcenzuteilung mit persönlicher Zielvereinbarung
- Maßvolle Einführung und Weiterentwicklung formalisierter Verfahren und Strukturen
- Beteiligung der MitarbeiterInnen bei dieser Aufgabe
- Bereitstellung des „Raumes“ für die notwendige (informelle) Interaktion im Team
- Würdigung und Förderung der steten Auseinandersetzung mit dem Für und Wider von Individualität und Ordnung in der Organisation.

Ein Management, das die Stärken beider Aspekte nützt, gestaltet aktiv organisatorisches Wissen und sichert die Entwicklungs- bzw. Transformationsfähigkeit. Es organisiert im Wesentlichen Kommunikation und organisationales Lernen. Und es sichert – über Verfahren und Prozesse – einen entlastenden Rahmen, der nicht ständig neu verhandelt werden muss. ■



**Joseph Kitayimbwa**  
Berater,  
ÖSB Consulting GmbH

**G**ute Kommunikation ist die Lebensader jeder Organisation, jeder Firma, jeder Gemeinschaft. Deshalb ist die Kommunikationsfähigkeit einer Organisation sehr bestimmend dafür, wie erfolgreich sie sein wird. In einer komplexen, hoch spezialisierten Arbeitswelt ist die Fähigkeit, Informationen an andere verständlich und überzeugend weitergeben zu können, von entscheidender Bedeutung. Soziale Betriebe wie z.B. AMS-Maßnahmenträger in NÖ sind auf SpenderInnen, SubventionsgeberInnen, ehrenamtliche MitarbeiterInnen wie auch auf einen ehrenamtlichen Vorstand angewiesen und daher sind die externe und interne Kommunikation für sie von besonderer Bedeutung. Intern muss ein schneller und transparenter Informationsfluss zwischen MitarbeiterInnen und über Hierarchiegrenzen hinweg gewährleistet sein und extern gilt es, die Ziele der eigenen Arbeit an die Öffentlichkeit, Subventionsgeber wie sonstige öffentlichen Institutionen glaubwürdig zu vermitteln und in Krisensituationen eine vernünftige Informationspolitik zu betreiben.

Was heisst aber intern bzw. extern zu kommunizieren?

### INTERNE KOMMUNIKATION

Als interne Kommunikation wird die verbale und nonverbale Kommunikation zwischen Angehörigen einer bestimmten Organisation verstanden, mit dem Sinn und dem Zweck der Optimierung organisatorischer Abläufe, der Informationsverbreitung und des Austauschs. Die interne Kommunikation lässt sich in zwei verschiedene Teilbereiche trennen, zum einen in die Informationsvermittlung, zum anderen in die Dialogführung. Durch interne Kommunikation werden Aufgaben koordiniert und die Kooperation zwischen MitarbeiterInnen bzw. Abteilungen gefördert. Gute Kommunikation ermöglicht den MitarbeiterInnen sich besser mit dem Betrieb (Projekt) zu identifizieren, was eine wesentliche Voraussetzung für eine hohe Leistungsmotivation, Initiative und Engagement darstellt.

Für die vom AMS finanzierten Projekte in Niederösterreich können folgende Organisationsangehörige und daher AkteurInnen

interner Kommunikation identifiziert werden: die Projektleitung, die Schlüsselarbeitskräfte (mit/ohne WerkvertragsnehmerInnen), die Transitarbeitskräfte, die Vorstandsmitglieder und Trägerorganisation der Projekte.

Dass die Trägerorganisation bzw. der Vorstand zum Innensystem der Projekte zählen, wird oft bejaht. Im praktischen Kommunikationsablauf tendiert man aber immer wieder dazu sie als Externe zu behandeln. Projekte mit großen Trägerorganisationen sind für sich nur ein Teil eines größeren Ganzen. Wie eine Zelle bildet dieser Teil manchmal seinen eigenen Überlebenskreis und kommuniziert mit dem größeren Ganzen nur das Notwendigste, Berührungspunkte sind minimal. Sehr wahrscheinlich haben solche Projekte mehr Kontakt zu den Fördergebern als zum Träger und daraus resultiert, dass die Kommunikation mit den Fördergebern intensiver als mit dem Träger ist. Es gibt

## Maßnahmen und externe

andererseits Projekte die einen Vorstand haben, der nur für dieses Projekt zuständig ist. Bei solchen Projekten ist die Interaktion zwischen ProjektmitarbeiterInnen (Projektleitung, Schlüsselarbeitskräfte) und Vorstand ausgewogen. Vorstandsmitglieder werden in die Struktur interner Kommunikation eingebunden.

Transitarbeitskräfte (TAKs) sind Betriebsangehörige von Beschäftigungsprojekten, die eine Sonderstellung im Betrieb haben. Kernaufgabe eines Beschäftigungsprojektes ist es, die Transitarbeitskräfte zu begleiten, betreuen und vermitteln. Es werden ihnen daher auch nur bestimmte Informationen kommuniziert. Umso mehr ist die Kommunikation mit den Transitarbeitskräften eine Herausforderung für die Schlüsselarbeitskräfte. Unklarheiten in der Kommunikation mit Transitarbeitskräften können ein Grund für ein angespanntes Betriebsklima in Projekten sein. Kernpunkte der Unstimmigkeiten können u.a. folgende ungeklärte Fragen sein:

- Wer darf den Transitarbeitskräften was kommunizieren? (Zuständigkeitsaspekt)
- Wie wird mit Transitarbeitskräften kommuniziert? Hier kommt es vor, dass einige MitarbeiterInnen sagen „Er/Sie kann mit TAKs nicht gut umgehen“ oder „Er/Sie spricht mit TAKs als ob sie Menschen zweiter Klasse wären“. Oder „Er/Sie hört nicht zu, wenn TAKs mit ihm/ihr reden“ (Dialogfähigkeit)
- Wann darf der/die SozialarbeiterIn mit den TAKs reden? Darf der/die SozialarbeiterIn die TAKs zwecks individueller Gespräche jederzeit vom Arbeitsplatz holen oder nicht?

Das Zusammenspiel der ArbeitsanleiterInnen und SozialarbeiterInnen spiegelt wider, wie der Kommunikationablauf im Betrieb angelegt ist und beantwortet auch die Frage, ob SozialarbeiterInnen und ArbeitsanleiterInnen beruflich miteinander auskommen. Die ArbeitsanleiterInnen und SozialarbeiterInnen sind die wich-

nen: In der AMS-Fördervereinbarung für die Projekte steht Folgendes: „Insbesondere wird empfohlen, diesen Text auch allen leitenden ProjektmitarbeiterInnen zur Kenntnis zu bringen und sich diese Kenntnisnahme schriftlich bestätigen zu lassen.“ Es ist anzunehmen, dass die Projektleitungen diese Vereinbarungen durchlesen, im Gespräch mit anderen MitarbeiterInnen bekommt man jedoch häufig den Eindruck, sie hätten diese Mitteilungen nie gesehen.

Unvorteilhaft wirkt sich aus, wenn z.B. die Projektleitung etwas mit Betriebsfremden vereinbart und nicht an die zuständigen KollegInnen (rechtzeitig) weiterkommuniziert.

Beispiele dazu:

- Die Projektleitung macht einen Preis mit dem/der Kunden/Kundin aus, teilt diese Information der Arbeitsanleitung aber nicht (rechtzeitig) mit.
- Die Projektleitung einigt sich mit dem/der SteuerberaterIn bei der Bilanzer-

## träger legen auf interne Kommunikation Wert

tigsten AnsprechpartnerInnen der TAKs in Projekten, wenn sie miteinander nicht gut kommunizieren können, ist die Betreuungsarbeit im Projekt gefährdet. Das Problem kann gelöst werden indem Gesprächstermine mit den ArbeitsanleiterInnen abgestimmt werden. Dringende Fälle (Notfälle) können ausgenommen werden. Bei Bedarf kann man auch dringende Fälle im Betrieb vordefinieren. (Zeitliche Komponente der Kommunikation)

Viele Informationen, die im Projektteam kommuniziert werden sollen, kommen von außen. Eine verantwortungsvolle Projektleitung kommuniziert zeitgerecht die Informationen von außen an betroffene Zielpersonen im Betrieb weiter. Es ist immer bedauerlich, wenn MitarbeiterInnen sagen müssen „ich habe nichts gewusst“, „solche Informationen werden an uns nicht weitergegeben“, „es wurde mir anders kommuniziert“ etc.

Als Beispiel kann man Folgendes erwäh-

nung über wichtige Umbuchungen in der Buchhaltung. Die Projektleitung gibt die Informationen an die Buchhaltung nicht weiter.

- Die Projektleitung vereinbart mit dem AMS, einen bestimmten Budgetposten umzuwidmen. Die Rechnungswesenabteilung wird nicht (rechtzeitig) informiert.

In kleinen Projekten besteht die Gefahr zu glauben, dass jeder vom anderen alles Nötige weiß und die Informationen automatisch ausgetauscht werden. Es stellt sich jedoch oft heraus, dass manche Informationen nicht vollständig weitergegeben werden. Daher ist ein gesundes Maß an formalisierter und institutionalisierter Kommunikation in jedem Betrieb eine Notwendigkeit. Die Projektleitung und das Team sollten bestimmte formelle Regeln vorsehen und festlegen, welche Information an wen, in welcher Form und zu welchem Zeitpunkt kommuniziert wird. Das kann zum Beispiel bedeuten, be-

stimmte Termine einzuhalten oder Informationen schriftlich bzw. in bestimmter Form weiterzugeben (z.B. Verpflichtung der Buchhaltung, einen Soll/Ist-Vergleich per 15. des folgenden Monat vorzulegen).

Eine weitere Beobachtung ist, dass Schlüsselarbeitskräfte in Beschäftigungs- bzw. Beratungsprojekten einander oft wenig kommunizieren. Die Begründung dafür ist meist der Mangel an Zeit. Es stellt sich allerdings die Frage, ob tatsächlich Zeitmangel die Ursache ist oder etwas anderes dahinter steckt. Kann es sein dass es an Bereitschaft mit einer bestimmten Person über bestimmte Sachthemen zu reden fehlt? Die Projektleitung sollte sich zudem auch fragen, ob ausreichende Zeit für solche Gespräche vorgesehen ist und wie solche Gespräche gefördert werden können.

Ein Instrument für interne Kommunikation, das sich in der Projektlandschaft sehr bewährt hat, sind Teambesprechungen, die üblicherweise wöchentlich stattfinden. In Teambesprechungen wird ausgetauscht und neue Informationen werden kommuniziert. Dass Teambesprechungen sehr lang dauern und oft endlos geredet wird, sollte jedoch vermieden werden. Effektive und effiziente Teambesprechungen sollten ein Zeitlimit haben, z. B. eine Stunde. MitarbeiterInnen sollten sich gegenseitig die Zeit nicht stehlen indem sie alle zur vereinbarten Uhrzeit des Besprechungsbeginns anwesend sind. Das Zuspätkommen eines/einer KollegIn bedeutet, dass entweder die Besprechung verspätet beginnt oder das Besprochene teilweise wiederholt werden muss.

Die Projektleitung hat daher zwei Aufgaben hinsichtlich der Teambesprechungen:

- darauf zu achten, dass alle Schlüsselarbeitskräfte rechtzeitig für die Teambesprechungen anwesend sind
- Teambesprechungen so zu moderieren, dass die vorgesehene Zeit nicht überzogen wird

## EXTERNE KOMMUNIKATION

Externe Kommunikation besteht aus der Kommunikation zwischen einer Organisation und seiner Umwelt. Adressaten und KommunikationspartnerInnen gehören dabei zu verschiedenen Bereichen. Die

wichtigsten externen KommunikationspartnerInnen für die Projekte in NÖ sind AMS NÖ, KlientInnen (bei Beratungsstellen), Landesregierung, LieferantInnen, KundInnen, Bundessozialamt, zuweisende Stellen, sonstige Ämter und Behörden. Ausgangspunkt sind immer Fragen wie:

- Welche Informationen sollen den externen PartnerInnen vermittelt werden und wie oft?
- In welcher Form sollen die Informationen vermittelt werden?
- Wer vermittelt diese Informationen?

Die Kommunikation nach außen erfordert professionelle Vorbereitung und sollte konsistent sein. Ständige widersprüchliche Aussagen diverser MitarbeiterInnen einer Organisation, sei es bei Fördergebern, KundInnen oder KlientInnen, weisen auf Unorganisiertheit im Betrieb hin. Das Leitbild einer Organisation soll intern wie auch extern kommuniziert und gelebt werden. Die Botschaften, die intern vermittelt werden, müssen in Einklang mit dem Handeln und der externen Kommunikation stehen. Werden hier Abweichungen deutlich, machen sich Organisation und Führungskräfte langfristig unglaubwürdig. Zeitnahe und ehrliche Informationen wirken positiv auf SubventionsgeberInnen, AuftraggeberInnen und GeldspenderInnen.

Schriftliche Information wie Texte, Marketingkonzepte, Berichte und Arbeitskonzepte sollten möglichst präzise und eindeutig formuliert, ansehnlich gestaltet bzw. präsentiert werden. Kurze und prägnante Texte werden stärker akzeptiert als lange und umständliche Ausführungen. Gut gestaltete Arbeitskonzepte (Formulierung, Layout, Grafiken etc.) erleichtern den (potenziellen) FördergeberInnen eine Entscheidung zu Gunsten des Projektes zu treffen. Gut gestaltete Berichte erleichtern ihre Lesbarkeit und können auch als Diskussionsgrundlage für die zukünftige Zusammenarbeit mit dem Fördergeber dienen!

Im Bereich Marketing und Verkauf spielen Präsentationsunterlagen und Werbeprospekte eine wichtige Rolle. In einigen Fällen können an der Präsentation der Produkte und Dienstleistungen in der Öffentlichkeit und an den Werbeprospekten sicherlich



noch Verbesserungen vorgenommen werden. In diesem Bereich kann professionelle Unterstützung von außen nützlich sein.

## INFORMELLE KOMMUNIKATION

Die formelle Kommunikation wird durch die informelle Kommunikation ergänzt. Die informelle Kommunikation (z.B. mit VertreterInnen der Sozialpartnerschaft, des AMS, des Regionalbeirats, unter KollegInnen, etc.) spielt für eine Organisation eine ebenso wichtige Rolle. Es bedarf aber

effektiv und professionell und schaffen dennoch Raum für horizontale und diagonale Kommunikation. Die Arbeit der Führungskräfte wird vor allem darin gesehen, aufgabenrelevante Gruppenaktivitäten zu initiieren, zu kontrollieren, zu planen, zu leiten, zu koordinieren und sie auf das Erreichen eines bestimmten Zieles hinzulenken. Dabei spielt die Kommunikation eine wesentliche Rolle. Entscheidend ist nicht die Menge (Quantität) an Informationen, die den MitarbeiterInnen kommuniziert wird, sondern dass die richtige Botschaft



einer Ausgewogenheit zwischen formeller und informeller externer Kommunikation.

Die informelle interne Kommunikation ist notwendig, weil Projekte durch eine ausgeprägte Arbeits- und Funktionsteilung geprägt sind. Die MitarbeiterInnen unterliegen einer internen Rollendifferenzierung (Projektleitung, GF, SozialarbeiterIn, ArbeitsleiterIn etc.), ihr Handeln ist durch spezifische Verbindlichkeiten, Kompetenzen, Rechte sowie Beschränkungen der Handlungs- und Anweisungsbefugnisse gekennzeichnet. Die Aktivitäten und Abläufe, die in einem Projekt stattfinden, haben eine bestimmte Struktur, die auf Zielerreichung angelegt ist. Die informelle Kommunikation ist zu fördern, weil sie eine Ergänzung zur formellen Kommunikation darstellt.

## KOMMUNIKATION ALS FÜHRUNGSAUFGABE

Kommunikation ist auch eine Führungsaufgabe. Gute Führungskräfte wissen, wann, wo und an wen eine Nachricht ausgesendet wird. Sie kommunizieren ef-

(Qualität) zur richtigen Zeit die richtige Zielgruppe erreicht.

Es wird von der Projektleitung nicht nur bloße Dialogfähigkeit erwartet, sondern auch die Fähigkeit, die Kommunikationskultur im Projekt zu fördern und Kommunikationsstrategien zu entwickeln. Zum Beispiel kann man die MitarbeiterInnen für eine Kommunikationskultur sensibilisieren, die dem Gleichbehandlungsgrundsatz und dem Gender Mainstreaming entspricht.

Eine gute Projektleitung fördert auch die fachliche Kommunikation der MitarbeiterInnen. Sie unterstützt ihre KollegInnen die Kommunikationsbarriere abzubauen mit dem Ziel die Arbeitsfähigkeit herzustellen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Arbeitszufriedenheit und Motivation durch ein gutes Kommunikationsklima in einem Projekt zunimmt, was wieder zu einer höheren Produktivität der MitarbeiterInnen führt. Durch professionelle externe Kommunikation kann man leichter Unterstützung von Subventionsgebern und SpenderInnen gewinnen. ■



**Michael Schmidt**

Berater,  
ÖSB Consulting GmbH

**W**ozu wird Controlling benötigt? Einschlägige Informationen werden einerseits in gezielter Form von den Fördergebern und andererseits mehr oder weniger intensiv von den Vereins- und Projektverantwortlichen eingefordert. Fördergeber interessiert, ob Vereinbarungen, Ziele und Planwerte eingehalten wurden und welche Schlussfolgerungen daraus für die Gegenwart und Zukunft zu ziehen sind. Der Vereinsvorstand sowie die Geschäfts- und Projektleitung der Maßnahmenträger ziehen kleinere und größere Controlling-Tools als differenzierte „Navigationshilfe“ heran, um für die laufende Tätigkeit nützliche Entscheidungshilfen zu haben.

Controlling im Verein und Projekt stellt sicher, dass Abweichungen von geplanten Vorgaben früher erkannt werden und damit auch die Reaktion darauf deutlich schneller erfolgt. Je stärker Informationen und Entscheidungen durch fehlendes Controlling zeitlich verzögert werden, desto radikaler und kostspieliger wird möglicherweise das Gegensteuern sein müssen. Durch laufendes Controlling, beispielsweise durch das zeitnahe Vergleichen der Soll- und Istwerte des jährlichen Projektbudgets, wird erreicht, dass alles im „Ruder bleibt“ und unnötiger Stress und Aufwand vermieden wird. Die Summe all dieser Einsparungen ergibt die Rechtfertigung für das Controlling und zeigt die Wirtschaftlichkeit des Instrumentariums. Zwar haben die Maßnahmenträger in der Startphase einen gewissen Mehraufwand (Überleitung der Buchhaltungsdaten in die vorgesehenen Excel-Tools, Zeiterfordernisse usw.), profitieren jedoch dann in der Durchführungs- und Abschlussphase durch zeitliche und administrative Einsparungen.

### **WOZU KANN CONTROLLING ALSO DIENEN?**

Im engeren Sinn, also beispielsweise nur auf ein Projekt bezogen, zeigen Controlling-Informationen auf, ob und wie weit die Ergebnis-, Termin-, Kosten- und Qualitätsziele erreicht wurden. Rundum erfolgreiche Projekte bzw. Maßnahmenträger liefern daher nicht nur das gewünschte (Ziel-)Ergebnis, sondern sie halten auch

die budgetierten Kosten und geplanten Zeiten für das Berichtswesen und die Abrechnung ein.

Die Grundidee des Controlling ist für Maßnahmenträger mit dem Controlling in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen vergleichbar: Steuern auf Ziele hin, Versorgen der Führungskräfte mit Informationen, Koordination der wesentlichen Führungsprozesse etc. Aufgrund der mehrdimensionalen und vielschichtigen Zielstruktur von Maßnahmenträgern muss jedoch auch das Controlling grundsätzlich mehrdimensional und verknüpft aufgebaut sein. Daher können auch Systeme aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich nur teilweise direkt auf Maßnahmenträger übertragen werden.

In rein operativer Hinsicht werden üblicherweise Finanzplanung, Budgetierung, Bereichscontrolling, Kosten- und Erlösrechnung sowie Kennzahlen (Eigener-

## **Maßnahmen**

wirtschaftungs-, Subventions-, Vermittlungsquote usw.) verstanden („die Dinge richtig tun“). In einem etwas weiteren und integrativen Sinn umfasst das Controlling jedoch auch strategische Teile („die richtigen Dinge tun“), mit deren Hilfe die starke Innenzentrierung des operativen Controlling korrigiert und durch eine Außenperspektive erweitert wird. Für die Suche nach Erfolgspotenzialen sind beispielsweise die strategischen Instrumente der Organisations- und Umfeldanalyse zu nennen (Portfolio-Methode, Balanced Scorecard, Benchmarking, Stärke-Schwächen-/ Chancen-Risiko-Analyse etc.).

Controlling wird grundsätzlich als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollansatz verstanden. Für die Maßnahmenträger und Projekte bedeutet Controlling vor allem das Vereinbaren von Projektzielen und -budgets mit der LGS (und möglichen anderen Fördergebern), die Durchführung von Budgetrechnungen sowie ein Soll-Ist-Vergleich, der idealerweise monatlich, aber von manchen Maßnahmenträgern auch nur quartalsweise oder jährlich vorgenommen wird. Controlling ist dabei



der gesamte Prozess der Zielfestlegung, der Planung, Steuerung und Kontrolle im finanz- und im leistungswirtschaftlichen Bereich. Controlling umfasst daher Tätigkeiten wie Entscheiden, Definieren, Festlegen, Steuern und Regeln, oder konkreter formuliert:

- integrierte Steuerung von Zielen, Qualität, Terminen, Sach- und Personalressourcen sowie Finanzmitteln
- Maßnahmenplanung zur aktiven Steuerung
- Verfolgung von kritischen Erfolgsfaktoren und Risiken
- Anordnung von Korrekturmaßnahmen

### WELCHE RISIKEN BIRGT EIN FUNKTIONIERENDES CONTROLLING?

Je besser ein Maßnahmenträger organisiert ist und erfolgreich Controlling im (betriebs-)wirtschaftlichen Sinne praktiziert, desto mehr Sicherheit gewinnen die Verantwortlichen (Vereinsvorstand, Ge-

serweise Gefahr läuft, eine kreative und erweiterte Sichtweise zu verstellen und andere relevante Entwicklungen im Umfeld nicht im Blickfeld zu haben.

### IST CONTROLLING ALSO NUR REINES ZAHLENWERK?

Controlling kann jedenfalls mehr als nur Erbsenzählerei und Zahlenhuberei sein, aber die Maßnahmenträger müssen sich dabei schon die selbstkritische Frage stellen, ob neben den Hard Facts (Budget, Abweichungen, Kennzahlen) nicht auch noch Soft Facts ins zentrale Blickfeld zu rücken sind. Neben ausgeklügelten Analyse-instrumenten könnten da beispielsweise auch Indikatoren einer „weichen Wirklichkeit“ wie Fördergeber-, Kunden- und MitarbeiterInnen-Zufriedenheit, Arbeitsatmosphäre oder die Weiterentwicklung der Organisationskultur (Leitbild, Vision, Mission, Werte & Normen usw.) von Bedeutung sein. Hinter all diesen

# träger erweitern den Controllingfokus

schäftsführerInnen, ProjektleiterInnen). Diese Sicherheit im Umgang mit Zahlen und Vorgaben ist jedoch eine trügerische und birgt das Risiko, Warnsignale oder neue Entwicklungen in der Projekt- und Förderlandschaft oder gar am Markt zu ignorieren. Pointierter formuliert bedeutet es im jeweiligen Projektkontext, dass je professioneller die Instrumente aus dem Werkzeugkasten angewandt werden, desto mehr der Maßnahmenträger parado-



Überlegungen dürfen und können außerdem die beteiligten Personen nicht übersehen werden – egal wie einfach oder aufwendig der Controllingeinsatz sein mag, so müssen doch die Ergebnisse, wie etwa positive oder negative Planabweichungen, entsprechend formell und informell kommuniziert werden.

Ferner gilt es, sich die rasch einsetzende Routine und die Nicht-Thematisierung bewusst zu machen und an Stellen für Beunruhigung sorgen, wo man sich normalerweise noch beruhigen würde. Um ernsthaften Krisen besser vorbeugen zu können, benötigen Projekte bzw. Maßnahmenträger zumindest einige ausgewählte Controllingwerkzeuge (speziell in der finanz- und leistungsorientierten Kommunikation mit den Fördergebern), die dann bei Handlungsbedarf schrittweise im Hard- und Soft Facts-Bereich erweitert werden können. Aber auch dieser Minimalansatz eines organisationalen Navigationssystems muss regelmäßig überprüft und hinterfragt werden, um Lern- und Entwicklungsfähigkeit dauerhaft sicherstellen zu können.

## Entwicklungsstufen und Erweiterungsmöglichkeiten des Controlling bei Maßnahmenträgern

### NIEDRIGER CONTROLLING- ENTWICKLUNGSSTAND

*operativ und stark  
rechnungswesenorientiert*

Einsatz von operativen  
Controllinginstrumenten:

- Jahresbezogene Budgetierung
- Soll-Ist-Vergleiche & Abweichungsanalysen
- Notwendige Kennzahlen für die Fördergeber (Vermittlungsquote, Eigenerwirtschaftungsquote etc.)
- Rudimentäres und routinemäßiges Berichtswesen
- Controlling eher Sache der Buchhaltung

### MITTLERER CONTROLLING- ENTWICKLUNGSSTAND

*operativ entwickelt  
und ansatzweise strategisch*

Einsatz von operativen + einigen strategischen  
Controllinginstrumenten:

- Operative Controllinginstrumente (siehe niedriger Controlling-Entwicklungsstand)
- Kostenstellenrechnung, Erlös- & Kostenanalyse
- Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen
- Mehrjahres-Planung
- Einsatz ausgewählter strategischer Instrumente wie z.B. Leitbildentwicklung, Stärken-/Schwächen- & Chancen/Risiken-Analyse, Strategieerarbeitung etc.
- Controlling Sache der Buchhaltung und Projekt- bzw. Geschäftsleitung

### HOHER CONTROLLING- ENTWICKLUNGSSTAND

*integrativ und betont  
entwicklungsorientiert*

Integratives Controlling:

- Operative + strategische Controllinginstrumente (siehe mittlerer Controlling-Entwicklungsstand)
- Entwicklung eines ausgewogenen Systems mit Kennzahlen + Maßnahmen (Balanced Scorecard)
- Großer Stellenwert des Controlling für die Vereins-, Geschäfts- und Projektleitung
- Controlling ist Sache der Projekt-, Geschäfts- und Vereinsleitung, vor allem in strategischen und normativen Angelegenheiten
- Professionelles Berichtswesen (auch informell)
- Suche nach zukunftssträchtigen Erfolgspotenzialen
- Berücksichtigung von weichen Faktoren (KundInnen- und MitarbeiterInnen-Zufriedenheit, Arbeitsatmosphäre usw.)
- Der Controllingfokus wird regelmäßig reflektiert und neue Entwicklungen werden auf Brauchbarkeit überprüft

**D**ie Orientierung an betrieblichen Kennzahlen und gute – auch informelle – Kommunikation mit dem AMS sind keine Alternativen sondern ganz klar ein „Sowohl als auch“. Das gilt auch für Organisationen, die arbeitsmarktpolitische Förderungen erhalten. Das war nicht immer so: Früher kam es vor, dass Maßnahmenträger Förderungen vom AMS primär erhielten, damit sie ihre im Wesentlichen selbst gesetzten Ziele umsetzen konnten. In dieser Zeit war es auch üblich, die Ergebnisse und Wirkungen von Sozialarbeit als nicht messbar zu bezeichnen. Das AMS förderte, aber steuerte nicht.

In den vergangenen Jahren haben die Arbeitsmarktpolitik und damit die Arbeit des AMS einen tief greifenden Wandel in Rich-

## MITTEL GEGEN DEN ZUFALL

Kennzahlen sind in Zahlen gegossene Erwartungen, dadurch ein Mittel gegen den Zufall – im Inneren und nach außen. Sie werden zur Steuerung unterschiedlicher Ziele eingesetzt:

- Aktivitätsziele (Beratungsstunden, Betreuungsschlüssel etc.)
- Outputziele (Vermittlungen, Qualifikation etc.)
- Wirkungsziele (Verbleib von TeilnehmerInnen, etc.)

Sie können sowohl operativ (Projektumsetzung) als auch strategisch (Entwicklung neuer Projekte etc.) sein. In sachlicher Hinsicht messen sie vor allem

- Finanzielles (Umsatz, Kosten pro Transi-



**Manfred Pflügl**  
Berater,  
ÖSB Consulting GmbH

# Maßnahmenträger balancieren Kennzahlenorientierung und gute – informelle – Kommunikation mit dem AMS

tung klarer und messbarer Ziele vollzogen. Dies hat gravierende Auswirkungen auf die Arbeitsweise der Maßnahmenträger. Damit ist eine über Kennzahlen formalisierte Kommunikation und „Auftragssteuerung“ verbunden. Das bedeutet Zieldefinition, Messung, Berichtslegung, Bewertung und allfällige Korrektur, im steten Kontakt mit dem AMS, das nun viel stärker im inhaltlichen Sinn Auftraggeber geworden ist.

Ich werde daher im Folgenden Auftraggeber schreiben, wenn ich das AMS meine und Auftragnehmer, wenn ich die Maßnahmenträger meine.

Neben der wichtiger gewordenen formalen Kommunikation bleibt informelle Kommunikation jedoch wichtig – um bei den handelnden Personen der Auftraggeber auf möglichst vielen Ebenen anschlussfähig zu sein, gutes Einvernehmen zu pflegen und um komplex und flexibel zu steuern, was Kennzahlen alleine zu meist nicht erlauben.

Deshalb möchten wir hier darstellen, was auf beiden Seiten zu beachten ist und wie sie gut in Verbindung gebracht werden können.

tarbeitskraft etc.)

- Ressourcen (Personal, Weiterbildung etc.) und
- Leistungen (Anzahl der Qualifizierungsabschlüsse, Vermittlungen etc.)

Sie erzielen Wirkung schon allein durch ihre Formulierung (wo geht es hin?) und dann natürlich durch die Konsequenzen, die aus ihrer begleitenden und abschließenden Messung gefolgert werden: Konsequenzen für zukünftig annehmbare Ziele und ihre optimale Umsetzung. In den abgeleiteten Konsequenzen liegen die Lernerfolge. Nicht die Kennzahl als solche ist das Entscheidende, sondern die Schlussfolgerungen, die in einem steten Beobachtungs- und Lernprozess von den Verantwortlichen gezogen und umgesetzt werden: Und das ist es, worum es letztlich geht.

Wirksame Steuerungssysteme verbinden die vertraglich vereinbarten und nach außen kommunizierten Kennzahlen mit organisationsinternen Kennzahlen und mit den damit verbundenen Lernprozessen.

Kennzahlen werden zum einen vertraglich verankert und gelten im Außenverhältnis

zu Auftraggebern (oder sonstigen externen Interessensgruppen). Sie definieren die Eckpunkte des „Auftrags“ und erhöhen zwar den Stress der Zielerreichung, machen aber sowohl den Stress als auch die Zielerreichung erwart- und berechenbarer. Sie entlasten die informelle Kommunikation und die zwischenmenschlichen Beziehungen mit Auftraggebern. Sie sind relativ leicht kommunizierbar und

terne Vorgaben intern „organisiert“ umzusetzen. Und nicht zuletzt zeigen sie, wie eine Organisation ihre Freiheiten nützt und autonome Ziele festlegt und verfolgt.

Organisationen mit guten internen Steuerungssystemen (Kennzahlen bzw. Controlling, aber auch Qualitätsmanagement) genießen höheres Vertrauen von Fördergebern und anderen wichtigen



verbessern dadurch die Gesprächsbasis von Auftragnehmern und Auftraggebern. Das gilt allein schon für ihre Formulierung an sich, noch viel mehr natürlich für ihre Erreichung.

Anspruchsgruppen. Sie zeigen vor allem auch, was die Organisation für die nachhaltige Zielerreichung macht und ergänzen so das kurzfristige Bild der Erfolgsbeurteilung.

Kennzahlen können zum anderen gut für die organisationsinterne Steuerung der Auftragsumsetzung angewendet werden: Maßnahmenträger sind oft nicht euphorisch in der Implementierung von (internen) Kennzahlen. Das ist aus der Tradition des Fördersystems heraus verständlich. Sie sollten jedoch mehr Mut in diese Richtung aufbringen und zunächst ihre Vorbehalte mit den Vorteilen abwägen.

Externe Kennzahlen sind für die vertragliche Verpflichtung und Abhängigkeit von Auftraggebern wichtig, interne Kennzahlen hingegen für die relative Autonomie der Organisation in der Auftragsumsetzung.

Interne Kennzahlen erlauben feinere, organisationspezifischere Steuerung externer und interner Zielsetzungen und erlauben es, interne Zielvereinbarungen und Delegation von Aufgaben und Projekten zu konkretisieren und Erfolg zu messen. Sie machen Steuerung und Führung bewusster, was manchmal die zwischenmenschliche Kommunikation irritiert, sie längerfristig aber entlastet. Sie helfen, ex-

Auftraggeber messen die Leistungserbringung der Maßnahmenträger durch vorgegebene externe Kennzahlen. Unter Umständen verpflichten sie Auftragnehmer zur Praktizierung bestimmter interner Steuerungssysteme (z.B. Qualitätssicherung). Interne Kennzahlen und die damit ermöglichte interne Steuerung unterstützen die Leistungserbringung in Eigenverantwortung der Auftragnehmer. Sie sind somit Instrumente zur Ausgestaltung der Autonomie von Auftragnehmern.



Kennzahlensysteme neigen aber auch leicht zur Wucherung. Dann werden sie eine Last, kosten unter Umständen mehr als sie bringen. Wie man das richtige Maß findet, das ist allgemein schwer zu beantworten. Wichtig ist aber: Konzentrieren Sie sich auf das, was sie beeinflussen wollen und können und befassen Sie die Personen damit, die konkret etwas bewirken können!

### **GUTE INFORMELLE KOMMUNIKATION ERGÄNZT DIE STEUERUNG DURCH KENNZAHLEN.**

Orientierung an Kennzahlen und formalisierte Kommunikation allein reichen nicht für eine erfolgreiche Kommunikation mit Auftraggebern. Dazu braucht es immer auch professionelle informelle Kommunikation.

Gute Kommunikation mit dem AMS heißt – auch – informelle Kommunikation und „Chemie“. Im Vergleich zur Kennzahlensteuerung ist diese spontaner, schneller, komplexer, auch zufälliger. Über sie werden Spielräume flexibel gesteuert. Sie kann Loyalität erzeugen, vorausgesetzt dass das Verhältnis zu den unterschiedlichen Ebenen auf Seiten des AMS oder anderer Auftraggeber (Geschäftsführung, Förderabteilung, RGS, Regionalbeirat) gut ausbalanciert wird. Informelle Kommunikation heißt daher nicht völlig unorganisierte Kommunikation. In der Regel ist sie eine Führungsaufgabe – LeiterInnen sind wesentliche KommunikatorInnen auch nach außen. Sie sind aber auch dafür zuständig, andere Organisationsmitglieder als KommunikatorInnen bewusst einzusetzen (wer kann es, wer kann mit wem, wer betreut am besten welche Ebene bei Auftraggebern, worauf kommt es inhaltlich an?) und die daraus resultierenden Informationen in der Organisation wieder zusammenfließen zu lassen.

Gute informelle Kommunikation ergänzt die Kennzahlensteuerung und -erreichung in mehrerlei Hinsicht:

- frühzeitiges Erkennen von Bedürfnissen und Entwicklungen bei Auftraggebern; gemeinsames Schmieden innovativer Projektideen; Projektakquisition
- Formulierung von Kennzahlen bzw. Zielgrößen: In gewissem Ausmaß werden

Kennzahlen ausgehandelt. Zumindest können komplexere Informationen über organisationspezifische Voraussetzungen, Umstände, nachhaltige Vorhaben und Ziele in die adäquate Weiterentwicklung der Kennzahlen und darin, wie hoch die Latte gelegt wird, eingehen.

- gemeinsame Beobachtung von nicht oder nur beschränkt in Kennzahlen ausdrückbaren Faktoren (Menschen, Beratungsqualität, Arbeitsmärkte etc.) sowie nicht beabsichtigter Folgen der Kennzahlensteuerung (z.B. Menge vor Qualität)
- Verhandlung von Vorgaben und Ressourcen: Projektaufträge, TeilnehmerInnen, Budgets.
- Feinsteuerung der Umsetzung und Abstimmung mit Auftraggebern
- Erklärung von Ergebnissen und Vorschlägen zur Optimierung

Dafür braucht es Zeit und Aufmerksamkeit – ein Freiraum, der auch durch die Rationalisierung bestimmter Kommunikationsabläufe über Kennzahlen erreicht wird.

Langfristig erfolgreiche Maßnahmenträger zeichnen sich durch gute Leistungserfüllung und professionelles Umgehen mit Kennzahlen aus und sind verlässliche, interessante, lebendige GesprächspartnerInnen von Auftraggebern. ■



**Impressum:**

Herausgeber:

ÖSB Consulting GmbH,  
Meldemannstraße 12-14, A-1200 Wien;  
Unternehmensberatung BAB GmbH,  
Fichtegasse 2, 1010 Wien;

ÖAR Unternehmensberatung GmbH,  
Fichtegasse 2, 1010 Wien

Redaktion & Lektorat:

Monika Meirer, Unternehmensberatung BAB  
GmbH; Manfred Pflügl, ÖSB Consulting GmbH

Grafik: Georg Bock

Fotos: photos.com

Herstellung im Eigenverlag:

ÖSB Consulting GmbH, Wien