



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Personalrekrutierung in Nonprofit Organisationen –
Leistungsfinanzierung als externe Bedingung des
Personalmanagements“

verfasst von / submitted by

Julia Hauch, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Arts (MA)

Wien, 2016 / Vienna 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 848

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

MA Bildungswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Stefan Hopmann

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Julia Hauch, geboren am 14. September 1991, eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unzulässige Hilfe Dritter sowie ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet.

Datum und Unterschrift:

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	6
1.1	<i>Forschungsziel.....</i>	7
1.2	<i>Aufbau der Arbeit.....</i>	7
2	Nonprofit Organisationen	9
2.1	<i>Begriffsklärung</i>	9
2.2	<i>Mission, Vision und Funktion von NPO</i>	11
2.3	<i>Soziale Dienstleistungen.....</i>	13
2.4	<i>Theorie des Markt- und Staatsversagens.....</i>	14
3	Nonprofit Organisationen in Österreich.....	16
3.1	<i>Freie Wohlfahrtsträger</i>	16
3.2	<i>Nonprofit Sektor in Österreich</i>	17
4	Finanzierung von Nonprofit Organisationen	20
4.1	<i>Einnahmen und Ausgaben</i>	20
4.2	<i>Leistungsfinanzierung.....</i>	21
4.2.1	<i>Leistungsvereinbarungen.....</i>	22
4.2.2	<i>Leistungsverträge mit NPO</i>	24
5	Personal in Nonprofit Organisationen.....	27
5.1	<i>MitarbeiterInnen-Struktur</i>	27
5.2	<i>Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor.....</i>	30
5.3	<i>Personal als Ressource.....</i>	31
6	Integrierter Personalmanagement Ansatz.....	33
7	Rekrutierung	37
7.1	<i>Elemente der Personalrekrutierung.....</i>	37
7.1.1	<i>Personalbedarfsplanung.....</i>	37
7.1.2	<i>Anforderungsprofil</i>	38
7.1.3	<i>Personalwerbung.....</i>	38
7.1.4	<i>Personalauswahl</i>	39
7.1.5	<i>Personaleinstellung</i>	40

7.2	<i>Professionelle Personalrekrutierung</i>	41
8	Personalmanagement in NPO	42
8.1	<i>Die Praxis des Personalmanagements</i>	42
8.2	<i>Personalrekrutierung in NPO</i>	43
8.3	<i>Personalentwicklung</i>	47
8.4	<i>Human Resource Management Ansätze in NPO</i>	48
8.5	<i>Die Theorie des Integrierten Personalmanagements für NPO</i>	50
9	Empirische Forschungsarbeit	52
9.1	<i>Untersuchungsleitende Fragestellung</i>	52
9.2	<i>Gegenstand der Forschung</i>	52
9.3	<i>Forschungsdesign und –instrumente</i>	53
9.3.1	Explorative Forschung.....	53
9.3.2	ExpertenInnen-Interviews.....	54
9.3.3	Qualitative Inhaltsanalyse.....	55
9.4	<i>Empirische Quelle</i>	57
10	Ergebnisse	58
10.1	<i>Beschreibung der Stichprobe</i>	58
10.2	<i>Datenmaterial</i>	60
10.3	<i>Rekrutierungsprozess in NPO</i>	61
10.3.1	Akteure des Personalmanagements	61
10.3.2	Personalbedarfsplanung.....	63
10.3.3	Anforderungsprofil	64
10.3.4	Personalwerbung.....	65
10.3.5	Personalauswahl	67
10.4	<i>Herausforderungen im Personalmanagement</i>	68
10.4.1	Problembeschreibung der Personalbedarfsplanung.....	68
10.4.2	Problembeschreibung der Personalrekrutierung.....	69
10.4.3	Problembeschreibung der Personaleinsatzplanung.....	70
10.4.4	Sonstige Herausforderungen.....	71
10.5	<i>Leistungsfinanzierung als externe Bedingung</i>	72
11	Interpretation	77
12	Diskussion und Ausblick	82

Literaturverzeichnis	85
Abbildungsverzeichnis.....	89
Anhang.....	90

1 Einleitung

Nonprofit Organisationen erbringen Angebote für die Gesellschaft und leisten einen maßgeblichen Beitrag zur allgemeinen Wohlfahrt. In den letzten Jahren vergrößerte sich der Nonprofit Sektor stark, was unter anderem auf die Unzufriedenheit der Gesellschaft mit dem Wohlfahrtsangebot des Staates zurückzuführen ist (Liao & Huang 2016, 21). Nonprofit Organisationen agieren in jenem Feld, welches nicht hinreichend durch den öffentlichen und den privaten Sektor befriedigt wird (Liao & Huang 2016, 21). Im Besonderen im Bereich Soziale Dienste werden die meisten Aufgaben von Nonprofit Organisationen übernommen. Dabei sind viele NPO im Auftrag des Staates tätig und beziehen Leistungsfinanzierungen. Für Nonprofit Organisationen ist es nach Liao und Huang (2016, 21) die größte Herausforderung, Personal zu beschaffen und ausreichend finanzielle Mittel zu erhalten.

Das Personal in dienstleistungserbringenden Nonprofit Organisationen stellt die wichtigste Ressource dar, da durch MitarbeiterInnen die Leistungen unmittelbar bei KundenInnen erbracht wird. Auf das Personal ausgerichtet ist das Personalmanagement im Unternehmen. Nach der Theorie des Integrierten Personalmanagements (Holtbrügge 2013, 83) ist die Personalarbeit bestimmt durch externe und interne Bedingung. Speziell Nonprofit Organisationen sind mit einer starken Fremdfinanzierung konfrontiert. Folglich wird die Leistungsfinanzierung durch die öffentliche Hand als externe Bedingung des Personalmanagements angenommen.

Anhand des Teilprozesses der Personalrekrutierung werden die Auswirkungen der Leistungsfinanzierung auf das Personalmanagement herausgearbeitet. Das Personalinstrument der Rekrutierung wird ins Zentrum der Forschung gestellt, da in den nächsten Jahren ein erhöhter Bedarf an professionellen MitarbeiterInnen im sozialen Dienstleistungssektor prognostiziert wird und Personalverantwortliche vermehrt gefordert sind, entsprechendes Personal zu rekrutieren (Schustereder & Sageder 2009, 330f und Strunk 2013, 30f). Schlussendlich können Nonprofit Organisationen nur bestehen, wenn sie Personal erfolgreich beschaffen, einsetzen und langfristig im Unternehmen behalten können (Strunk 2013, 31).

1.1 Forschungsziel

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, die Leistungsfinanzierung als externe Bedingung des Personalmanagements in Nonprofit Organisationen sowohl theoretisch als auch empirisch herauszuarbeiten. Nonprofit Organisationen, die soziale Dienstleistungen anbieten, werden dafür herangezogen, da diese zum einen Leistungsfinanzierungen von der öffentlichen Hand beziehen (Kap. 4) und da hier zum anderen dem Personal und somit dem Personalmanagement aufgrund der Dienstleistungsfunktion eine besondere Stellung (Kap. 5) zu kommt. Am Ende der Forschung soll neben einer deskriptiven Darstellung der Rekrutierung eine Problembeschreibung und –erklärung möglich sein. In einem Erklärungszusammenhang soll das Personalmanagement in Verbindung mit der externen Bedingung der Leistungsfinanzierung gesetzt werden. Zudem sollen anhand der empirischen Daten Implikationen für die Personalarbeit herausgearbeitet werden (Kap. 10.5).

1.2 Aufbau der Arbeit

Diese wissenschaftliche Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. In einem ersten theoretischen Teil werden Nonprofit Organisationen als Unternehmen des Dritten Sektors erläutert (Kap. 2). Besonderer Fokus wird in der theoretischen Ausarbeitung auf NPO im Bereich Sozialer Dienste gelegt (Kap. 2.3). Das nächste Kapitel 3 beschreibt, die Beziehung der Nonprofit Organisationen zum Wohlfahrtsstaat auf (Kap. 3.1) und analysiert den Nonprofit Sektor in Österreich (Kap. 3.2). Logisch aufbauend auf der Theorie des Gewährleistungsstaates wird in Kapitel 4 die Finanzierung von Nonprofit Organisationen erklärt, welche zu einem wesentlichen Teil durch staatliche Quellen passiert, und diskutiert die Einnahmen und Ausgaben in NPO (Kap. 4.1). In Kapitel 4.2 wird die Leistungsfinanzierung näher ausgearbeitet. Da Personalkosten die größte finanzielle Ausgabe in NPO darstellen, widmet sich Kapitel 5 den MitarbeiterInnen in Nonprofit Organisation. Hier wird neben der Beschreibung der Personalstruktur (Kap. 5.1) und der Beschäftigungsverhältnisse (Kap. 5.2) verdeutlicht, dass das Personal in sozialen NPO eine wichtige Ressource darstellt (Kap. 5.3). Kapitel 6 präsentiert die Theorie des Integrierten Personalmanagement von Holtbrügge (2013) und Kapitel 7 erläutert das personalpolitische Instrument der Rekrutierung. Diese beiden Kapitel bilden den Ausgangspunkt für weitere Überlegungen zum Personalmanagement in NPO (Kap. 8). Im letzten theoretischen Kapitel

8.5 wird die Theorie des Integrierten Personalmanagements für den Nonprofit Sektor angewandt und die Leistungsfinanzierung als externe Bedingung angenommen.

Im zweiten Teil wird die empirische Untersuchung, welche den Prinzipien der qualitativen Sozialwissenschaft folgt, näher erläutert. Zuerst wird die untersuchungsleitende Fragestellung ausgeführt (Kap. 9.1) und der Forschungsgegenstand definiert (Kap. 9.2). Danach werden in Kapitel 9.3 das Forschungsdesign und die Instrumente erörtert sowie die empirische Quelle der Untersuchung beschrieben (Kap. 9.4). In Kapitel 10 sind die empirischen Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst. Diese gliedern sich in drei Teile. Eine deskriptive Beschreibung des Rekrutierungsprozesses in den untersuchten NPO findet sich in Kapitel 10.3. Kapitel 10.4 umfasst eine Problembeschreibung des Personalmanagements in NPO. Die Forschungsfrage wird in Kapitel 10.5 aufgegriffen und hier werden komplexe Problemzusammenhänge mit der Leistungsfinanzierung wiedergegeben. Abschließend findet sich in Kapitel 11 eine Interpretation der Erkenntnisse vor dem Hintergrund der Leistungsfinanzierung als externe Bedingung. In Kapitel 12 werden die Forschungsergebnisse diskutiert und kritisch betrachtet. Zuletzt wird hier auch ein Ausblick für die Zukunft von Nonprofit Organisationen geben.

2 Nonprofit Organisationen

2.1 Begriffsklärung

Nonprofit Organisationen stehen zwischen Staat und Markt und bilden einen Dritten Sektor¹ der Wirtschaft (Etzioni 1973, 315). Sie haben eine lange Tradition in Österreich und ihr Begriff wird bereits seit 1970 verwendet (Badelt, Meyer & Ruth 2007, 4). Nonprofit Organisationen finden sich in unterschiedlichen Bereichen und können verschiedene Ausprägungsformen annehmen. Eine Klassifizierung als Nonprofit Organisation ist daher nicht immer eindeutig. Im Zuge des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project wurde die „International Classification of Nonprofit Organizations“ (ICNPO) entwickelt, welche Nonprofit Organisationen fünf Eigenschaften zuschreibt (Salamon & Anheiner 1996, 1).

Demzufolge sind Nonprofit Organisationen ebenso wie wirtschaftliche Unternehmen formal organisiert und institutionalisiert. Nonprofit Organisationen erfüllen diese Eigenschaften durch ihren legalen Status oder durch ihre interne Struktur. Als legale Einheit gelten NPO, die eine juristische Rechtsform aufweisen. Die interne Struktur einer Organisation zeigt sich im Vorhandensein von Zielen, Strukturen und gerichteten Tätigkeiten. Weiteres können MitgliederInnen der Organisation aufgrund von unternehmerischen Grenzen klar von Nicht-MitgliederInnen unterschieden werden. In der Mitgliedschaft und in der Beschäftigung wird die Eigenschaft der Freiwilligkeit von Nonprofit Organisationen ersichtlich. So weisen NPO eine bedeutende Zahl an freiwilligen MitarbeiterInnen auf, die für ihre Tätigkeiten kein Entgelt erhalten. Des Weiteren verfügen über ein weites Netz an MitgliederInnen (Salamon & Anheiner 1996, 2f).

Nonprofit Organisationen besitzen als private Organisationen eine „institutional identity separate from that of the state“ (Salamon & Anheiner 1996, 2). Sie sind somit institutionell von der Regierung getrennt und der Staat besitzt keine Autorität gegenüber NPO.

NPO kennzeichnen sich durch Autonomie und Eigenständigkeit. Sie kontrollieren ihre Aktivitäten selbst und sind nicht bloß ein Teil einer anderen Organisation. Organisationen, die zwar eine eigene institutionelle Struktur aufweisen, jedoch kontrolliert werden von anderen

¹ Zur Theorie des Dritten Sektors siehe Zimmer, A. & Priller, E. (2004): Der Dritte Sektor Ansatz und seine Begrifflichkeiten. In: Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden: VS.

Unternehmen der Privatwirtschaft oder von Regierungsbehörden, gelten in diesem Verständnis nicht als Nonprofit Organisationen.

Als eigenständige und private Organisationen können Nonprofit Organisationen einen Jahresüberschuss erwirtschaften. Nonprofit bedeutet nicht, dass NPO keine Überschüsse erzielen dürfen, sondern dass ihre Tätigkeit „not for profit“ ist (Badelt, Meyer & Ruth 2007, 5). Zentrales Kennzeichen von Nonprofit Organisationen ist jedoch, dass jährlich erwirtschaftete Gewinne nicht ausgeschüttet, sondern zur Erfüllung der Mission der Organisation reinvestiert werden (Salamon & Anheiner 1996, 2ff und Schedler & Proeller 2011, 113). Während in der Privatwirtschaft prinzipiell das Ziel verfolgt wird, Profite zu generieren, versuchen Nonprofit Organisationen, eine tieferliegende Mission zu verwirklichen und distanzieren sich von den ökonomischen Profitzielen des Wirtschaftsmarktes (Schuster-Klackl & Höpler 2007, 18 und Schedler & Proeller 2011, 113). Ihre Funktion liegt nicht im Erfüllen ökonomischer sondern sozialer Ziele. Nonprofit Organisationen können daher von Unternehmen des ersten Wirtschaftssektors anhand der Zielorientierung unterschieden werden, denn Nonprofit Organisationen begründen ihr Bestehen an der Erfüllung gesellschaftlicher Interessen (Schedler & Proeller 2011, 113). Die Leistungen in Nonprofit Organisationen werden somit nicht anhand betriebswirtschaftlicher Effizienz sondern anhand ihrer Wirksamkeit in der Gesellschaft beurteilt (Badelt et al. 2007, 3).

Neben der Unterscheidung von Nonprofit Organisationen zu Organisationen anderer Wirtschaftssektoren, kann auch innerhalb des Dritten Sektors zwischen verschiedenen Organisationseinheiten differenziert werden. Der Dritte Sektor umfasst neben Nonprofit Organisationen auch Non-Government Organisationen. Die Grenzen zwischen NPO und NGO sind fließend, da sie zum Teil dieselben Merkmale besitzen. Bei beiden Formen handelt es sich um private Organisationen, die im Dienste der Gesellschaft und der Zivilbevölkerung stehen. Ebenso wie Nonprofit Organisationen weisen auch Non-Government Organisationen bereits begrifflich auf ihre Struktur und Beschaffenheit hin. Non-Government Organisationen betonen nicht wie Nonprofit Organisationen ihre wirtschaftliche Abgrenzung sondern greifen eine politische Komponente auf. Sie grenzen sich von staatlich geführten Organisationen ab und verstehen sich als unabhängig von der Regierung. So sind Aufgaben und Ziele der NGO unbeeinflusst von der Regierung und entstehen aufgrund von Anforderungen der Zivilgesellschaft.

Eine Trennung von Nonprofit Organisationen und Non-Government Organisationen erfolgt daher entlang ihrer wirtschaftlichen und politischen Dimension. Non-Government Organisationen können zugleich Nonprofit Organisationen sein, solange sie keine Profit Orientierung aufweisen. So kann eine Organisation, die nicht auf Gewinnstreben sondern auf einer weiterführenden Mission basiert und politisch unabhängig ist, sowohl als Nonprofit Organisationen als auch als Non-Government Organisation klassifiziert werden. Nonprofit Organisationen können allerdings nur dann auch als Non-Government Organisationen verstanden werden, wenn sie neben ihrer politischen Unabhängigkeit auch spezifische zivilgesellschaftliche Themen aufgreifen. Viele Nonprofit Organisationen in den Bereichen Kultur und Freizeit gelten demzufolge nicht als Non-Government Organisationen, da sie sich nicht explizit zivilgesellschaftlichen Themen widmen (Schuster-Klackl & Höpfler 2007, 18). Ferner können Nonprofit Organisationen mit einer langen Tradition oft einer bestimmten politischen Partei oder Kirche zugerechnet werden wohingegen NGO nicht unter politischen Einfluss stehen (Schneider, Badelt & Hagleitner 2007, 61).

2.2 Mission, Vision und Funktion von NPO

Nonprofit Organisationen widmen ihr Tun einer weiterführenden Mission. Die Mission zeigt, warum eine Organisation besteht und stellt deren Existenzgrundlage dar (Adler & Kraus 2009, 86). Sie umfasst die Botschaft der Unternehmensführung und richtet sich an unterschiedliche Personengruppen (Haller 2015, 75). In ihr wird der Zweck der Organisation festgehalten und deren Auftrag bestimmt. Hinter einer Mission stehen Ziele, die durch die Formulierung gebündelt werden. In der Mission werden Interessen, Wünsche und Erwartungen der Anspruchsgruppen vereint. Eine Mission wird nicht gemacht, sondern im Zuge eines Austausches mit unterschiedlichen Personen entwickelt. Die Mission definiert einen klaren Wirkungsbereich der Organisation und aktiviert diese zur tatsächlichen Ausführung (Adler & Kraus 2009, 86). Das Geschäftsfeld und die Aufgaben der Organisation werden durch die Mission beschränkt und konzentrieren sich auf einen definierten Bereich. Eine Mission ist langfristig ausgerichtet, kann jedoch auf kurz und mittelfristige Ziele herunter gebrochen werden (Haller 2015, 75f). Entsprechend handelt es sich bei der Mission um ein Oberziel, dass in weitere Teilziele zerlegt werden kann. Jenes Oberziel ist dabei abstrakt formuliert und nicht quantitativ messbar (Stötzer 2009, 30). Die Mission stellt sicher, dass alle Tätigkeiten der Organisation letztendlich auf dasselbe abstrakte Ziel gerichtet sind.

Darüber hinaus hat sie eine motivierende Wirkung für MitarbeiterInnen, in dem sie den Sinn und Zweck der Unternehmensführung sichtbar macht (Haller 2015, 75f).

Nicht nur Nonprofit Unternehmen formulieren eine Mission, sondern auch Unternehmen des privatwirtschaftlichen Sektors. Die Mission steht an oberste Spitze einer Organisation und stellt den Ausgangspunkt der strategischen Unternehmensführung dar, da von hier aus Ansprüche abgeleitet werden. Aus der Mission geht hervor welche Leistungsprodukte für welche Leistungsempfänger erstellt werden (Stötzer 2009, 31). Bereits in einem kurzen Mission Statement kann dies deutlich zum Ausdruck gebracht werden. So kann die Mission einer Organisation durch ein sogenanntes Mission Statement kurz und präzise auf den Punkt gebracht werden. Das Österreichische Rote Kreuz verfasste im Jahr 2010 folgendes Mission Statement: „Das Leben von Menschen in Not und sozial Schwachen durch die Kraft der Menschlichkeit verbessern“ (Homepage: Rotes Kreuz o.J.). Die Diözese Passau sieht ihre Mission in „der Jugendarbeit ... – mit jungen Menschen unterwegs; Du erlebst dich und Andere, Erlebst Spaß und Tiefe, Gestaltest Glaube, Leben und Welt“ (Adler & Kraus 2009, 87).

Während eine Mission den Zweck der Existenz einer Organisation und ihr Selbstverständnis beschreibt, beinhaltet die Vision konkretere Vorstellungen über die Zukunft einer Organisation und gibt ein konkretes Ziel vor. Sie besteht aus einem normativen Zukunftsbild für einen mittelfristigen Zeitraum und bietet Orientierung, indem Aufgaben zur Erreichung der Vision vollzogen werden (Stötzer 2009, 30f). Anhand der Vision kann das Ziel der Organisation identifiziert werden, um so die Strategie, die Organisationspolitik und die Organisationsaufgaben steuern zu können. Die Vision entwickelt sich aus den Wertvorstellungen und Überzeugungen der UnternehmensgründerInnen. Entsprechend vereint sich in der Vision, die Mission des Unternehmens und die Philosophie der GründerInnen (Liao & Huang 2016, 22). Liao und Huang (2016) führten eine empirische Erhebung zur Auswirkungen der Vision, Strategie und des Personalmanagements auf die Service Performance in NPO durch. Die Auswertung zeigt, dass vor allem in der Vision viel Potential liegt: „Vision can be used to generate excellent relationship with service performance and thus create a consumer preference for NPOs and drive service incomes“ (Liao & Huang 2016, 26). Der Vision werden weiters positive Effekte für die Strategieentwicklung und das Service Performance von NPO (Liao & Huang 2016, 26).

Neben einer Mission und Vision erfüllen Nonprofit Organisationen auch bestimmte Funktionen. Nach Neumayr (2010) nehmen Nonprofit Organisationen die drei wesentlichen Funktionen der Interessensvertretung, Gemeinschaftsbildung und Dienstleistungserbringung wahr. Je nach Funktion begeben sich Nonprofit Organisationen in eine andere Sphäre an Anspruchsgruppen. Im Zuge der Interessensvertretung versuchen Nonprofit Organisationen Entscheidungen von Personengruppen zu beeinflussen und sie agieren in einem politischen Raum. Ihre Aktivitäten richten sich an externe Gruppen wie öffentliche Verwaltungseinheiten und die Regierung. Bei der Gemeinschaftsbildung hingegen sind Nonprofit Organisationen in der Sphäre der Gesellschaft tätig. Ihre Funktion ist unter anderem die Schaffung von Netzwerken. Durch die Dienstleistungserbringung betreten Nonprofit Organisationen den wirtschaftlichen Raum. Ihnen kommt eine Dienstleistungsfunktion zu und sie erstellen Leistungen gegen entgeltliche Bezahlung. Eine Analyse dieser drei Funktionen ist wesentlich für die Planung der strategischen Ausrichtung der Organisation (Neumayr 2010, 56ff).

2.3 Soziale Dienstleistungen

Nonprofit Organisationen engagieren sich nach Simsa, Schober & Schober (2004) in verschiedenen Bereichen wie Umwelt, Politik, Kultur etc. Insbesondere im Bereich Sozialer Dienste sind viele Nonprofit Organisationen tätig. Soziale Dienstleistungen sind wie Produkte ökonomische Güter. Doch während der Begriff der Dienstleistungen volkswirtschaftlich klar definiert werden kann, ergeben sich bei der Bestimmung des Attributes ‚sozial‘ einige Herausforderungen (Badelt 2001, 115). Das Besondere ist, dass Dienstleistungen zeitgleich mit ihrer Erstellung verbraucht werden (Tabatt-Hirschfeldt 2009, 25). Dienstleistungen können anhand ihrer Immaterialität und Kundenintegration charakterisiert werden. Immaterialität bedeutet, dass Dienstleistungen nicht wie Produkte mit Sinnesorganen wahrgenommen werden können, da sie in gewisser Weise unsichtbar sind. KundenInnen empfinden daher den Kauf von Dienstleistungen als riskanter. Weiters verweist das Charakteristikum der Immaterialität darauf, dass Dienstleistungen weder gelagert noch transportiert werden können. Sie sind gebunden an einen bestimmten Moment und richten sich an bestimmte KundenInnen. Durch die Integration eines externen Faktors ergeben sich gewisse Herausforderungen im Dienstleistungssektor. Schließlich ist die erfolgreiche Erbringung der Dienstleistung im gewissen Maße von KundenInnen und deren Teilnahme abhängig (Haller 2015, 8f). Somit gilt für Dienstleistungen das *uno actu*-Prinzip (Badelt 2001,

115). Soziale Dienstleistungen sind von der Teilnahme der KundenInnen abhängig und es kommt hier zu einer starken Kundenintegration (Haller 2015, 9).

Unter Bezugnahme auf diesen Aspekt der Kundenbezogenheit können soziale Dienstleistungen als „personenbezogene Dienstleistungen im Bereich der Beratung, der Behandlung, der Betreuung und der Pflege“ definiert werden (Badelt 2001, 116). Entsprechend kennzeichnen sich soziale Dienstleistungen durch ihren starken Bezug auf Personen (Badelt & Österle 2001 und Lutz, Wörister & Woltran 2005). Verschiedenste Zielgruppen, wie ältere Menschen, Kinder, beeinträchtigte Personen, MigrantInnen, Suchtkranke, Obdachlose etc. werden durch soziale Dienstleistungen bedient. Soziale Dienstleistungen kommen zudem in unterschiedlichen Lebenslagen zum Einsatz und stellen neben der Unterstützung benachteiligter Personen auch spezifische Förderungen sicher (Lutz, Wörister & Woltran 2005, 169). Aufgrund der Spezifität sozialer Dienstleistungen, die sich durch den Personenbezug und der Ausrichtung auf das Gemeinwohl ergibt, können sie nicht mit andern Marktprodukten gleichgesetzt werden (Lutz, Wörister & Woltran 2005, 170). Schließlich sei es „notwendig, dass Soziale Dienste für alle Bedürftigen in guter Qualität und zu leistbaren Preisen bzw. frei zugänglich zur Verfügung stehen“ (Lutz, Wörister & Woltran 2005, 170). In der Wohlfahrtstheorie werden soziale Dienstleistungen daher als Aufgabe der öffentlichen Hand gesehen (Badelt 2001, 116f). Die Theorie des Markt- und Staatsversagens ist ein Ansatz, der erklärt, warum bestimmte Aufgaben durch NPO übernommen werden.

2.4 Theorie des Markt- und Staatsversagens

In der Theorie des Markt- und Staatsversagens sind Nonprofit Organisationen als Antwort auf gesellschaftliche Umstände zu verstehen und sie übernehmen jene Aufgaben, die im ersten und zweiten Sektor nicht oder unzureichend erfüllt werden (Anheier 2005 & Steinberg 2006 zit. n. Pennerstorfer & Badelt 2013). Marktversagen kann aus verschiedenen Gründen eintreten. Insbesondere bei der Produktion von Vertrauensgütern, deren Qualität schwer messbar ist, kann eine Informationsasymmetrie die Ursache darstellen. KonsumentenInnen vertrauen meist eher Nonprofit Organisationen, da sie davon ausgehen, dass diese Informationen nicht zu Profitvorteilen ausnützen. Ein Grund für Staatsversagen kann die Konzentration des Staates auf gewisse Personengruppen und Aufgaben sein. Der Staat wendet sich Aufgaben zu, die von der Mehrheit der Bevölkerung gewünscht werden. So kann es zu einer unzureichenden Versorgung von bestimmten KlientInnen kommen. Nonprofit Organisationen richten daher ihr Angebot gezielt an Personen, die durch den Staat nicht

befriedigt werden. Überdies kommen Nonprofit Organisationen bei einer Unterproduktion von bestimmten Gütern zum Einsatz. Nonprofit Organisationen erbringen öffentliche Güter oder Güter, die zumindest den Charakter eines öffentlichen Gutes aufweisen. Erstere sind Güter, deren Konsum nicht auf bestimmte KundenInnen beschränkt werden kann. Ihr Konsum zeichnet sich folglich durch Nicht-Rivalität aus. Letztere sind Güter, die positive externe Effekte für die Gesellschaft und somit andere Individuen mit sich bringen. Nonprofit Organisationen produzieren Güter und Dienstleistungen mit positiven externen Effekten, die durch den Staat nicht ausreichend bereitgestellt werden (Pennerstorfer & Badelt 2013, 108ff). Dadurch tragen Nonprofit Organisationen zur allgemeinen Wohlfahrt bei und agieren als freie Wohlfahrtsträger in enger Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand.

3 Nonprofit Organisationen in Österreich

3.1 Freie Wohlfahrtsträger

Im Sinne der Wohlfahrtstheorie ist es die Aufgabe des Staates, öffentliche Güter zu erstellen und diese für die Gesellschaft verfügbar zu machen. Da sich der Staat bei der Erstellung seiner Güter der Hilfe von Organisationen bedient, wurde die Theorie des Gewährleistungsstaates ergänzend entwickelt (Reichard 2012, 2ff). Demgemäß erzeugt der Wohlfahrtsstaat öffentliche Leistungen nicht länger selbst, sondern beauftragt freie Wohlfahrtsträger damit. Der Staat, welcher durch die Regierung und die öffentliche Verwaltung agiert, ist lediglich für die Sicherstellung der Leistungserbringung zuständig, und initiiert, koordiniert, steuert, finanziert und überwacht die Leistungserstellung (Reichard 2012, 1f). Freie Wohlfahrtsträger übernehmen im Modell des Gewährleistungsstaates öffentliche Aufgaben und tragen wie das System der Sozialversicherung zur allgemeinen Wohlfahrt bei (Heitzmann & Österle 2008, 50). Öffentliche Aufgaben werden in einem „demokratischen Diskurs und Willensprozess“ bestimmt und durch die Regierung unter Bezugnahme auf politische Ziele festgelegt (Röber 2011, 113). Sobald die Aufgabenbreite geklärt ist, kann der Gewährleistungsstaat verschiedene Organisationsformen und Verfahren für die Erfüllung heranziehen (Röber 2011, 114). Reichard (2012, 3) spricht von „institutional choice“ des Gewährleistungsstaates aufgrund der verschiedenen Institutionenvarianten bei der Leistungserbringung. Intern können Leistungen durch die Kernverwaltung selbst oder in eigenständigen Verwaltungseinheiten erstellt werden. Extern kann die Vollzugsverantwortung auf private Organisationen übertragen werden (Reichard 2012, 3 und Röber 2011, 113).

Die Variante der Auslagerung wird auch als Contracting-Out bezeichnet (Reichard 2012, 16). Ausgelagert können hoheitliche, gemeinwirtschaftliche und erwerbswirtschaftliche Aufgaben werden. Gemeinwirtschaftliche Aufgaben werden häufig durch freie Wohlfahrtsträger wie Nonprofit Organisationen wahrgenommen. Zu jenen Aufgaben zählen Leistungen, die im allgemeinem Interesse der Bevölkerung liegen. Die Regulierungs- und Finanzierungsverantwortung bleibt in diesem Fall in der öffentlichen Hand (Reichard 2012, 16).

Bei der Institutionenvariante der Auslagerung klaffen die Rollen der Leistungsfinanzierer, -käufer, -erbringer und -abnehmer auseinander. Während das Parlament die Aufgabe der Leistungsfinanzierung inne hat, stellt die Regierungsspitze mit der obersten Verwaltungseinheit den Leistungskäufer dar und schließt Kontrakte mit privaten und öffentlichen Organisationen, die als Leistungserbringer fungieren, ab (Dvorak 2013, 41ff). Nonprofit Organisation sind in diesem Sinne Leistungserbringer, und stehen in einem Auftragsverhältnis mit der öffentlichen Hand (Dimmel 2015, 42 und Heitzmann & Österle 2008, 63). LeistungsabnehmerInnen sind KundenInnen, denen eine spezifische Leistungseinheit in Form eines Dienstes oder eines Produktes zu Gute kommt (Dvorak 2013, 41ff).

Freie Wohlfahrtsträger können nicht nur Nonprofit Organisationen (NPO) sondern auch Non-Government Organisationen (NGO) oder Social-Profit-Organisationen (SPO) sein. Die größten fünf Organisationen in Österreich sind Caritas, Hilfswerk, Volkshilfe, Diakonie und das Rote Kreuz. Jene sogenannten 5 Big Player weisen Merkmale aller Organisationsformen auf und sind somit gleichzeitig NPO, NGO und SPO. Zudem kommt ihnen in gewisser Weise eine Oligopol Stellung auf dem Markt der sozialen Dienstleistung zu. Neben diesen großen Organisationen gibt es auch mittlere und kleine Organisationen wie Pro Mente und Lebenshilfe (Dimmel 2015, 42). Generell ist die Landschaft des Nonprofit Sektors in Österreich sehr vielfältig.

3.2 Nonprofit Sektor in Österreich

Der Nonprofit Sektor hat in Österreich eine hohe gesellschaftliche und ökonomische Relevanz. Eine umfassende Darstellung des aktuellen Nonprofit Sektors ist insofern nicht möglich, da es keine regelmäßige statistische Erfassung gibt (Schneider, Badelt & Hagleitner 2007, 63). Auch liegen aktuellen Studien zum Nonprofit Sektor in Österreich vor (Studien von Heitzmann 2001; Schneider et al. 2001 oder Meyer et al. 2010). Viele Forschungen zum NPO Sektor sind explorativ und haben daher nur eine begrenzte Aussage. Die Heterogenität der Rechtsformen sowie der Tätigkeitsfelder erschweren eine Untersuchung der Nonprofit Organisationen. Generell fehlen regelmäßige und standardisierte Analysen des dritten Sektors (Schuster-Klackl & Höpfler, Clara 2007, 30; Simsa & Schober 2012, 3 und Meyer, Neumar, Schneider 2010, 3). Nichts desto trotz soll die nachstehende Ausführung die Bedeutung des Nonprofit Sektors untermauern und die Wichtigkeit des Themas bestärken.

Die Landschaft der Nonprofit Organisationen in Österreich ist sehr vielfältig und ihre Reichweite wurde bislang kaum beachtet bzw. nur am Rande untersucht. Da es kein spezielles Verzeichnis für NPO gibt, kann ihre Anzahl in Österreich nur geschätzt werden (Simsa & Schober 2012; Meyer, Neumar & Schneider 2010 und Heitzmann 2001). Die Erfassung des Nonprofit Sektors wird zudem erschwert, da Nonprofit Organisationen verschiedene Rechtsformen annehmen können. NPO werden nicht in einem einheitlichen Verzeichnis erfasst, sondern anhand ihrer rechtlichen Ausgestaltung in das Vereinsregister oder das Firmenbuch eingetragen. Aus der Eintragung allein kann jedoch nur anhand der Firmenbezeichnung vermutet werden, dass es sich um eine Nonprofit Organisation handelt (Schneider et al. 2007, 63f). Ob die Organisation tatsächlich die Kriterien der ICNPO erfüllt, wird nicht erfasst.

Die am häufigsten gewählte Rechtsform mit 65% der Nonprofit Organisationen ist die des Vereins, da es zur Gründung eines Vereins nur wenige Voraussetzungen gibt. Weitere Rechtsformen von NPO sind die gemeinnützige Privatstiftung und die gemeinnützige Kapitalgesellschaft. Daneben agiert eine kleine Zahl der Nonprofit Organisationen als Genossenschaft (Heitzmann 2001, 186; Schneider et al. 2007, 65ff; Schuster-Klackl & Höpler 2007, 23 und Schneider & Haider 2009, 31). Weiters können Nonprofit Organisationen nach ihrer Leistungserbringung unterschieden werden. Eigenleistungs-Nonprofit Organisationen erbringen ihre Leistungen vorrangig für eigene Mitglieder und besitzen nur eine geringe Orientierung nach außen. Ausgeschlossen ist nicht, dass ihre Leistungserbringung auch äußere Wirkung hat. Zu den Fremdleistungs-Nonprofit Organisationen zählen unter anderem Träger des Wohlfahrtsstaates, die gewisse Leistungen im Interesse der Allgemeinheit erbringen. Ihre Aktivität richtet sich hauptsächlich auf Personen, die nicht Mitglieder der Organisation sind (Schneider et al. 2007, 62f).

Es gibt mehrere Möglichkeiten die Zahl der Nonprofit Organisationen zu erfassen. Heitzmann (2001) erfasste in ihrer Studie alle Nonprofit Organisationen in Österreich und bildete eine Grundgesamtheit ab. Im Jahr 1997 können so 94.000 Organisationen, die die Eigenschaften nach der ICNPO aufweisen, dem Nonprofit Sektor zugeordnet werden.

Eine spezifischere Art der Erhebung der Nonprofit Organisationen stellt die Arbeitsstättenzählung dar. In dieser Untersuchung werden nur jene Nonprofit Organisationen erfasst, die zumindest einen lohnsteuerpflichtigen Mitarbeiter beschäftigen. Für das Jahr 2001 können mehr als 11.000 Organisationen dem Nonprofit Sektor zugeschrieben werden. Dies

entspricht einem Anteil von 2,8% aller Arbeitsstätten in Österreich. Wobei auch bei dieser Erhebung die meisten Nonprofit Organisationen die Rechtsform des Vereins aufweisen (Schneider et al. 2007, 68).

Im Jahr 2006 haben die Wirtschaftsuniversität Wien und Statistik Austria in Zusammenarbeit eine umfassende Erhebung der Nonprofit Organisationen im Sinne der Arbeitsstättenzählung durchgeführt. Erfasst wurden wiederum nur all jene Nonprofit Organisationen, die mehr als eine hauptamtliche Person lohnsteuerpflichtig angestellt haben. Durch die lohnsteuerpflichtige Anstellung wird sichergestellt, dass alle erfassten Nonprofit Organisationen auch einer Aktivität nachgehen (Meyer, Neumar & Schneider 2010, 1 und Schneider, Haider 2009, 1ff). Zumal es oft Vereine gibt, die zwar im Vereinsregister aufscheinen allerdings nicht mehr aktiv sind. Durch diese Methode wird garantiert, dass nur aktive Nonprofit Organisationen erfasst werden. Bei der Untersuchung wurden jene Organisationen befragt, die zum einen aufgrund der lohnsteuerpflichtigen Beschäftigung zumindest eines Mitarbeiters bei der Arbeitsstättenzählung aufscheinen und zum anderen der Klassifizierung einer Nonprofit Organisation entsprechen. Die Erhebung zeigt, dass im Jahr 2006 über 170.000 Personen im Nonprofit Sektor entgeltlich tätig waren (Meyer et al. 2010, 3f und Schneider & Haider 2009, 27). Unter den entgeltlichen MitarbeiterInnen finden sich neben unselbstständig Beschäftigten auch Freie Dienstnehmer und Personen mit Werkverträgen (Schneider & Haider 2009, 27). Bemerkenswert ist, dass zwei Drittel der Beschäftigten im Bereich sozialer Dienstleistungen aus Nonprofit Organisationen stammen (Meyer et al. 2010, 4).

In Österreich gibt es den Studien zufolge ein sehr großes Feld an Nonprofit Organisationen. Der Anteil der NPO am Wirtschaftsmarkt wurde allerdings jahrelang unterschätzt, wie das Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project kritisiert (Zimmer, Priller & Hallmann, 2001, 208). Schließlich erbringen auch Nonprofit Organisationen durch ihre betriebliche Funktion Wertschöpfung und leisten einen wichtigen Beitrag zur Gesamtwirtschaft. In Österreich erwirtschafteten Nonprofit Organisationen einen Anteil von 2,3% am Bruttoinlandsprodukt im Jahr 1997. Unter Berücksichtigung der ehrenamtlichen Beschäftigten betrug der Anteil am BIP sogar 4% (Heitzmann 2001, 214). Aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung wird nachfolgend die Finanzierung von Nonprofit Organisationen behandelt.

4 Finanzierung von Nonprofit Organisationen

4.1 Einnahmen und Ausgaben

Nonprofit Organisationen müssen ebenso wie Institutionen der Privatwirtschaft ein finanzielles Gleichgewicht aufweisen, um langfristig bestehen zu können. Die Gesamteinnahmen von Nonprofit Organisationen setzen sich aus öffentlichen Quellen, finanzwirtschaftliche Einnahmequellen und Spenden bzw. Sponsoren zusammen (Zimmer, Priller & Hallmann 2001, 208).

Nonprofit Organisationen erbringen als freie Wohlfahrtsträger soziale Dienstleistungen für BürgerInnen und sichern somit die soziale Daseinsvorsorge. Die Finanzierung findet in Form einer Co-Finanzierung statt. Im Zuge der Co-Finanzierung werden zum einen Objektförderungen an Organisationen vergeben und zum anderen findet eine Subjektförderung durch monetäre Hilfe an bedürftige Personen statt. Die Objektförderung kommt jenen Organisationen zu, die als Auftragnehmer des Wohlfahrtsstaates soziale Leistungen erbringen (Dimmel 2015, 42ff).

Auch wenn NPO als private Organisationen dem Staat prinzipiell nicht unterstellt sind, so zeigt sich dennoch eine gewisse finanzielle Angewiesenheit, da ein Großteil der Einnahmen von öffentlichen Gebietskörperschaften kommt. Viele Nonprofit Organisationen und Non-Government Organisationen erhalten vom Staat finanzielle Mittel für die Erbringung gesellschaftlicher Dienste. Insbesondere im Bereich Sozialwesen stellen Leistungsverträge eine wichtige Finanzierungsquelle dar. Auch die Summe der Subventionen ist in diesem Bereich am Höchsten (Schneider & Haider 2009, 29). Zimmer und Priller (2001 zit. n. Zimmer et al. 2001, 208) bezeichnen den Nonprofit Sektor, der in Österreich zum überwiegenden Teil durch öffentliche Quellen finanziert wird, als „staatslastig“.

Schneider und Haider (2009) führten eine Erhebung zu der wirtschaftlichen Lage von Nonprofit Organisationen in Österreich für das Jahr 2005 durch. Ihre Ergebnisse basieren auf den Antworten von 639 NPO bezogen auf die Befragung der Einnahmen und 488 NPO bezogen auf die Befragung der Aufwendungen, wobei im Weiteren eine Hochrechnung vorgenommen wurde. Der Studie zufolge stammen die Haupteinnahmen der NPO aus Leistungsfinanzierung der öffentlichen Hand und Umsatzerlösen. Subventionen aller NPO

betragen in Summe 16,2% und stellen die dritt größte Einnahmequelle dar. Nur einen geringen Anteil an den Gesamteinnahmen machen Spenden, Sponsoring und Mitgliedsbeiträge aus. Der Anteil der Spenden beträgt in Summe weniger als 10% und ist ebenso im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen am höchsten. Durch Sponsoring werden prinzipiell nur wenige Einnahmen in den einzelnen Nonprofit Organisationen erzielt. Allerdings sind Nonprofit Organisationen im Bereich Sport zu fast 40% aus Sponsoring finanziert. Mitgliedsbeiträge sind mit 1,6% eine eher kleine Einnahmequelle von NPO. Den höchsten Wert haben Mitgliedsbeiträge im Bereich Interessensvertretung, religiöse und sonstige Vereine (Schneider & Haider 2009, 17ff).

Die höchsten Umsatzerlöse weisen jene Nonprofit Organisationen aus, die im Bereich Dienstleistungen tätig sind. So ist die eigene betriebliche Leistungserstellung in Alten- und Pflegeheime, wie auch im Sozialwesen neben der öffentlichen Finanzierung eine weitere wichtige Einnahmequelle (Schneider & Haider 2009, 29).

Die Ausgaben der Nonprofit Organisationen betragen im Durchschnitt über 2,2 Millionen Euro. Da die meisten NPO im Dienstleistungssektor vertreten sind, ist es nicht verwunderlich, dass ein beachtlicher Teil der Ausgaben von Nonprofit Organisationen mit über 60% auf das Personal entfällt. MitarbeiterInnen stellen somit die wichtigste Ressource in Nonprofit Organisationen dar, denn durch die Leistungen der MitarbeiterInnen fallen nicht nur Ausgaben an sondern auch ein großer Teil der Einnahmen ist ihnen zuzuschreiben. Der eigene Bezug von Dienstleistungen und Waren erweist sich als weitere Ausgabenquelle. Den geringsten Anteil an Aufwendungen machen Steuern und Abgaben aus (Schneider & Haider 2009, 18).

4.2 Leistungsfinanzierung

Die Leistungsfinanzierung ist eine Methode, die der Staat anwendet, um öffentliche Leistungen für BürgerInnen unter Zuhilfenahme von privaten oder öffentlichen Organisationen anbieten zu können. Das Parlament ist Leistungsfinanzierer und beschließt mit einer Regierungsmehrheit die Höhe der Ausgaben. Bei dieser Finanzierungsmethode werden nur jene Leistungen vergütet, die explizit in Leistungsvereinbarungen festgelegt wurden. Leistungsvereinbarungen münden in rechtlich bindenden Leistungsverträgen und verpflichten

die sowohl staatliche Institutionen als auch Nonprofit Organisationen zur Erfüllung (Schedler & Proeller 2011, 100ff).

4.2.1 Leistungsvereinbarungen

Leistungsvereinbarungen werden in einem mehrstufigen Prozess vom Leitbild einer politischen Regierung abgeleitet. Ausgangspunkt bilden Schwerpunktprogramme und ein jährliches Produktgruppenbudget, durch welches Aufgaben- und Finanzpläne entwickelt werden. Auf Basis dessen werden unterschiedliche Vereinbarungen mit internen und externen Leistungserbringern gebildet (Schedler & Proeller 2011, 165f). Anzumerken sei, dass sich Schwerpunktprogramme und somit politische Ziele „aufgrund von Bedürfnissen und Werten der verschiedenen Gruppen von KundInnen und Betroffenen im Staat ... gesetzt werden“ (Schedler & Proeller 2011, 144). Dementsprechend werden ausgehend von der Gesellschaft und der daraus entwickelten politischen Ziele Aufgaben des Staates abgeleitet.

Aufgaben sind geforderte Leistungen bzw. Produkte für die das Parlament bzw. die Regierungsmehrheit gewisse Ressourcen zur Verfügung stellt. Das Parlament fungiert im System des New Public Management als Leistungsfinanzierer und entscheidet über das Angebot und die finanziellen Ressourcen für das jeweilige Programm. Die Regierung bildet die Verwaltungsspitze und ist Leistungskäufer. Auf organisatorischer Ebene können Leistungskäufer auch Ministerien und Ämter sein. Sie sind für das Bereitstellen öffentlicher Güter verantwortlich und schließen Verträge mit Leistungserbringer ab. Auch tragen sie „politische Verantwortung für die Produkte in Bezug auf Qualität, Quantität, zeitliche Verfügbarkeit und Zugang für Kundinnen und Kunden. Zu dem kommt Leistungskäufer die Aufgabe der Kontrolle zu. Private, öffentliche und gemeinnützige Organisationen sind Leistungserbringer, die sich in einem Vertragsverhältnis mit Leistungskäufer befinden. Ihnen kommt die operative Verantwortung in der Erstellung spezifischer Produkte zu. Leistungsabnehmer sind schließlich Kunden und Kundinnen (Schedler & Proeller 2011, 103ff).

Bevor ein Produkt und somit eine konkrete Dienstleistung definiert wird, werden allgemeine Produktgruppen als Programme aus den Sachzielen der Regierung abgeleitet. Produktgruppen ermöglichen politische Einflussnahme. Als nächstes werden Produktgruppen durch Ministerien in einzelne Produkte aufgeteilt. Ein Produkt richtet sich an externe KundInnen und stellt eine Einheit einer Leistung dar. Produkte, die sich auf denselben Aufgabenbereich beziehen,

können zu einer Produktgruppe zusammengefasst werden (Brühlmeier et al. 1998 zit. n. Schedler & Proeller 2011, 152ff). Ein Produkt „bildet die Grundlage für die Definition, Vorgabe, Messung und Kontrolle von Leistungen der Verwaltung“ (Schedler & Proeller 2011, 154). Es besteht der Anspruch an Produkte, dass sie den Bedarf von KundenInnen abdecken und aus deren Sicht definiert werden (Schedler & Proeller 2011, 153ff).

In einem Mittelplan wird die Erstellung der Leistungen für eine mittlere Frist festgelegt. Es wird ein integrierter Aufgaben- und Finanzplan für einen Zeitraum von 4 bis 6 Jahren erarbeitet. Zu dem wird ein Produktgruppenbudget kalkuliert, welches die Mittelzuteilung für gewisse Produktgruppen regelt. Nach Art der Mittelbindung ist zwischen einem Leistungsbudget und einem Institutionenbudget zu differenzieren. Das Leistungsbudget kennzeichnet sich durch eine hohe Spezifikation und Bindung der Mittel. Finanzmittel werden für spezifische Produktgruppen gewährt und sind rechtlich bindend. Hingegen werden bei einem Institutionenbudget Finanzmittel nicht gebunden, sondern kommen einer Organisation zu, die flexibel unterschiedliche Produkte erstellen kann (Schedler & Proeller 2011, 159ff).

Nicht alle Leistungsziele können von den Verwaltungseinheiten selbst erbracht werden. Sie werden daher in Form von Kontrakten, sogenannten Leistungsvereinbarungen, an Dritte ausgelagert. Leistungsziele stellen politische Maßnahmen einer Regierung dar, die durch verwaltungsinterne und –externe Organisationen erfüllt werden (Schedler & Proeller 2011, 154ff). *„Als Leistungsvereinbarungen werden sämtliche Aufträge, Kontrakt und Vereinbarungen bezeichnet, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zwischen Politik, Verwaltungsführung, Verwaltungseinheiten und Dritten regeln“* (Schedler & Proeller 2011, 167). Durch Leistungsvereinbarungen wird sichergestellt, dass Sachziele in konkrete operative Ziele umgesetzt werden (Schedler & Proeller 2011, 145). In ihnen sind „Qualität, Quantität und zeitliche Verfügbarkeit der zu erstellenden Produkte enthalten, ebenso wie eine Kontraktsumme“ (Schedler & Proeller 2011, 167). Leistungsvereinbarungen die mit Dritten abgeschlossen werden, stellen Verträge dar. Die Leistungserbringung wird durch die Auftraggeber überwacht. Meist werden Leistungsverträge für eine mittlere Frist in Form eines mehrjährigen Rahmenkontraktes mit zusätzlichen Jahreskontrakten vergeben. Während der Rahmenkontrakt Leistungsvereinbarungen für einen Zeitraum von ca. 4 Jahren regelt, finden sich in den Jahreskontrakten detaillierte Planungen zu den Produkten. Jahreskontrakte können flexibel an den Bedarf und somit an der Auslastung angepasst werden (Schedler & Proeller

2011, 167ff). Nonprofit Organisationen schließen mit öffentlichen Verwaltungseinheiten, Jahreskontrakte in Form von Leistungsverträgen.

4.2.2 Leistungsverträge mit NPO

Mit Ende des zwanzigsten Jahrhunderts kommt es zu einem Wandel in der Finanzierungsweise von Nonprofit Organisationen durch die öffentliche Hand und Subventionen werden zunehmend durch Leistungsverträge verdrängt (Dvorak 2013, Neumayr 2010 und Schneider & Haider 2009). Leistungsverträge sind ein Instrument der Leistungsfinanzierung und werden seit Mitte der 90er Jahren vermehrt eingesetzt (Dvorak 2013, 44). Solche Verträge sind Vereinbarungen zwischen der öffentlichen Hand und externen Organisationen zur Erbringung öffentlicher Leistungen (Dvorak 2013, 44 und Zauner, Meyer, Praschak, Mayrhofer, Heimerl-Wagner 2002, 2). Die öffentliche Hand umfasst die Verwaltungseinheiten des Staates wie Bund, Länder und Gemeinden (Dvorak & Ruflin 2007, 4). Genau festgelegt sind Umfang, Dauer und Qualität der Leistungserbringung (Zauner, Meyer, Praschak, Mayrhofer, Heimerl-Wagner 2002, 2f und Dvorak & Ruflin 2007, 3). In den Leistungsverträgen verpflichten sich Nonprofit Organisationen als Leistungserbringer zur Erstellung gewisser Güter und/oder Dienstleistungen, um einen Bedarf der Gesellschaft zu decken und zur Verwirklichung politischer Ziele beizutragen. Nonprofit Organisationen als Leistungserbringer sind „Organisationseinheiten ... welche die Produkte bzw. Leistungen zu den vorgegebenen Konditionen erstellen und diese an die Kundinnen und Kunden abgeben“ (Schedler & Proeller 2011, 113). Nonprofit Organisationen schließen Leistungsverträge mit Leistungskäufer ab und sind auf operativer Ebene tätig. Sie werden durch die Leistungsverträge mit dem Erbringen von öffentlichen Leistungen beauftragt und anschließend beurteilt (Schedler & Proeller 2011, 113ff).

Differenziert werden kann zwischen Leistungsverträgen als Projekt oder Prozess. Leistungsverträge in Projektorganisationen werden gelegentlich vereinbart und besitzen nur einen geringen Anteil an den Gesamteinnahmen der Organisation. Sie gehören nicht zur Routine der Organisation und besitzen eine klar definierte Projektzeit. Mit Erreichung eines speziellen Ziels enden die Verträge. Hingegen machen Leistungsverträge in Prozessorganisationen einen Großteil des Finanzvolumens aus und kennzeichnen sich durch klare Vorgaben und festgelegte Endergebnisse (Dvorak & Ruflin 2007, 21f).

Im Durchschnitt werden Leistungsverträge mit einer Laufzeit von 11,3 Monaten bis 26,9 Monaten abgeschlossen (Schneider & Haider 2009, 17). Konsequenzen von Leistungsverträgen sind ein kürzerer Planungshorizont aufgrund der befristeten Laufzeit und die Gebundenheit der Finanzmittel an der Erbringung spezifischer Leistungen (Dimmel 2015 und Schneider & Haider 2009). Infolgedessen könne „die Autonomie der Organisationen im Rahmen der Leistungserstellung ... durch den Finanzierungsmodus mitunter beschränkt“ werden (Heitzmann & Österle 2008, 63).

Vor allem soziale Dienstleistungen werden durch Leistungsverträge finanziert. Organisationen, die soziale Dienstleistungen erbringen, benötigen allerdings erst einer Anerkennung, um in weiterer Folge Finanzierungen aus der öffentlichen Hand beziehen zu können. Unter Beachtung des Vergaberechts werden Aufträge nur an anerkannte Organisationen verteilt (Dimmel 2015, 42ff). Für die Vergabe von Leistungsaufträgen sind Leistungskäufer zuständig. In Österreich kommt diese Rolle administrativen Führungsebenen zu (Schedler & Proeller 2011, 105).

Leistungsverträge werden zwischen Nonprofit Organisationen und der öffentlichen Hand ausgehandelt und für einen gewissen Zeitraum vereinbart (Dvorak & Ruflin 2007, 3ff). Daher können Budgetkonsolidierungen des Staates Folgen für die Leistungsfinanzierung von Nonprofit Organisationen haben und zu Mittelkürzungen führen. In den vergangenen Jahren ist besonders der soziale Dienstleistungssektor mit der „Problematik verknappter und unsicherer Finanzen konfrontiert“ (Dvorak & Ruflin 2007, 65). Besonders da Ausverhandlungen der detaillierten jährlichen Leistungsverträge, den sogenannten Jahreskontrakten, im aktuellen Geschäftsjahr stattfinden, kann es zu erhöhten Unsicherheiten in den Organisationen kommen (Dimmel 2015 und Schedler & Proeller 2011). Weiters deckt die Leistungsfinanzierung nicht immer alle Kosten und so steigt der Druck der Wirtschaftlichkeit in Nonprofit Organisationen (Dimmer 2015, 46).

Die Entwicklung hin zum Einsatz von Leistungsverträgen basiert auf der Forderung nach mehr Transparenz von privaten Wohlfahrtsorganisationen wie NPO (Dvorak & Ruflin 2007, 9). Nonprofit Organisationen sind verpflichtet ihre Leistungserbringung nachzuweisen, sodass diese überprüft werden kann. Im Unterschied zu Subventionen und Förderungen, durch welche eine gewisse Summe an Geld für ein bestimmtes Projekt oder eine Institution freigemacht wird, wird in Leistungsverträgen eine spezifische Dienstleistung durch NPO

gefordert und finanziert (Zauner et al. 2002, 2f). Während Subventionen eine finanzielle Zuwendung an NPO darstellen, die keine Verpflichtung zur Erfüllung konkreter Aufgaben oder zur Erfüllung von Wirkungszielen beinhalten, werden in Leistungsverträge Quantität und Qualität der zu erbringenden Leistungen genau bestimmt (Dvorak 2013, 42ff).

Leistungsverträge finden sich vor allem im Sozialwesen, in welchem oft eine höhere Legitimationspflicht von NPO gefordert würde. Während Leistungsfinanzierungen als Kosten deklariert, werden Subventionen als Investitionen verstanden werden. In den Bereichen Kultur und Wissenschaft erhalten Organisationen weiterhin Subventionen (Zauner et al. 2002, 6). So stammen im Jahr 2005 fast 50% der Gesamteinnahmen in NPO aus den Bereichen Kunst und Kultur aus Subventionen während die Haupteinnahmequelle der NPO im Bereich Soziale Dienste Leistungsfinanzierungen darstellen (Schneider 2009, 17).

Untersuchungen über die tatsächlichen Effekte der Leistungsfinanzierung gestalten sich aber als schwierig. Zauner und KollegenInnen (2002) vermuten, dass durch Leistungsverträge die Mission der Nonprofit Unternehmen vernachlässigt werde. Leistungsverträge seien nicht wie Subventionen eine Förderung der Anliegen der Nonprofit Organisationen, sondern eine konkrete Vereinbarung geforderter Leistungserbringungen. Ferner würden Nonprofit Organisationen durch Leistungsfinanzierungen einen Verlust ihrer Autonomie empfinden. Somit würden NPO weniger selbst eigene Leistungen erbringen, sondern bloß auf Anweisungen ihrer Finanzierungsquellen warten. Auch zusätzliche Leistungen, die nicht vereinbart sind, würden nicht mehr länger von Nonprofit Organisationen erfüllt werden (Zauner et al. 2002, 6f).

Diese Annahmen wurden unter anderem in einer Studie von Neumayr (2010) zur Auswirkung der Leistungsfinanzierung auf die Funktionen von Nonprofit Organisationen untersucht. Gemäß der Resource Dependence Theorie wird der Leistungsfinanzierung ein Einfluss auf die Funktion der Organisation zugemessen. Die Untersuchung ergab allerdings kaum beziehungsweise nur geringe Effekte zwischen öffentlichen Finanzierungsformen und der Funktionen der Nonprofit Organisationen. Den Ergebnissen nach wird die Funktion der Dienstleistungserbringung durch Leistungsverträge erhöht, aber die Funktion der Interessensvertretung leicht gesenkt (Neumayr 2010, 170).

Welche weiteren Konsequenzen sich für die Managementebenen von Nonprofit Organisationen und im Speziellen für das Personalmanagement ergeben können, wird im Weiteren diskutiert.

5 Personal in Nonprofit Organisationen

Die Ökonomisierung hat in den letzten Jahren Einzug in der Sozialen Arbeit gefunden und stellt den Anspruch mit minimalen Kosten einen maximalen Nutzen zu generieren. Effizienz und Wirtschaftlichkeit sind Ziele, die durch die betriebswirtschaftliche Sichtweise an soziale Dienstleistungen herangetragen werden. Organisationen stehen der Herausforderung gegenüber zum einen wirtschaftlichen Zielen gerecht zu werden und zum anderen eine qualitative soziale Dienstleistung zu erbringen. Um diese Anforderungen meistern zu können, braucht es ein professionelles Management auf allen Organisationsebenen (Bassarak 2012 34ff). Insbesondere auf Personalebene ist ein professionelles Personalmanagement notwendig, um aktuellen und zukünftigen Entwicklungen gerecht werden zu können.

5.1 MitarbeiterInnen-Struktur

Im Nonprofit Sektor findet sich eine spezielle Zusammensetzung an MitarbeiterInnen, denn ein bedeutsamer Teil der Beschäftigten von NPOs ist ehrenamtlich und somit unentgeltlich tätig. In der Personalstruktur von Nonprofit Organisationen wird das Merkmal der Freiwilligkeit sichtbar, welches als Voraussetzung für eine Klassifikation als NPO gilt (Salamon & Anheiner 1996).

Der Nonprofit Bereich weist im Vergleich zu öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Unternehmen eine komplexere Personalstruktur auf und erfordert eine andere Form von Personalmanagement (Neumann 2004, 19f und Zimmer, Priller & Hallmann 2001, 211). Im Besonderen müsse in NPO die Tätigkeit von Ehrenamtlichen beachtet werden (Zimmer et al. 2001, 211 und Neumann & Ridder 2001, 243). Schließlich tragen auch Volunteers maßgeblich zur Unternehmensmission bei und sind in allen Managementebenen zu finden (Schuster-Klackl & Höpfler 2007, 37 und Schneider & Haider 2009, 12).

In Nonprofit Organisationen wird zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Personal unterschieden. Während sich hauptamtliche MitarbeiterInnen vor allem durch ihr Professionalität auszeichnen und Löhne oder Gehälter für ihre Tätigkeiten beziehen, sind ehrenamtliche MitarbeiterInnen freiwillig für die Organisation tätig (Zimmer, Priller & Hallmann 2001, 211).

Eine differenzierte Aufschlüsselung der Personalstruktur nimmt Neumann (2004, 3f) in Anlehnung an Goll (1991) vor und unterscheidet nicht nur die arbeitsrechtliche Anstellungsart zwischen ArbeitnehmerInnen und Nicht-ArbeitnehmerInnen, sondern auch die Intensität der Beschäftigung zwischen hauptberuflichen und nebenberuflichen Beschäftigten.

ArbeitnehmerInnen sind im Sinne des Lohnsteuergesetzes beschäftigte Personen, die für ihre Tätigkeit ein entsprechendes Entgelt beziehen. Nicht-ArbeitnehmerInnen sind ehrenamtliche MitarbeiterInnen, die sich freiwillig in der NPO engagieren.

Hauptberufliche MitarbeiterInnen sind durch ihre Tätigkeit in der NPO im Gegensatz zu nebenberuflichen MitarbeiterInnen voll ausgelastet.

Entsprechend dieser Aufschlüsselung ergeben sich vier mögliche Kombinationen von MitarbeiterInnen.

Die größte Gruppe stellen hauptberufliche ArbeitnehmerInnen dar. Hauptberufliche ArbeitnehmerInnen erfüllen ihre Arbeit mit dem Ziel, ihren Lebensunterhalt finanzieren zu können. Diese Gruppe enthält sowohl Vollzeit- als auch Teilzeitbeschäftigte, die über eine professionelle Ausbildung verfügen und für ihre Tätigkeit eine monetäre Zahlung erhalten. Dementsprechend sind unter hauptberufliche ArbeitnehmerInnen hauptamtliche MitarbeiterInnen zu verstehen.

Nebenberufliche ArbeitnehmerInnen sind hingegen Personen die einer geringfügigen Anstellung in NPO nachgehen oder auf Basis von Honorarzahlen tätig sind. Gleichmaßen wie hauptberufliche ArbeitnehmerInnen beziehen nebenberufliche ArbeitnehmerInnen ein Entgelt für ihre Leistungen.

Auch freiwillige MitarbeiterInnen können entsprechend eingeteilt werden. Hauptberufliche Nicht-ArbeitnehmerInnen sind Zivildienstler und Personen im Sozialfreiwilligen Jahr, die eine hohe Anzahl an Arbeitsstunden pro Woche verrichten. Nebenberufliche Nicht-ArbeitnehmerInnen sind ehrenamtliche MitarbeiterInnen, die sich freiwillig und unentgeltlich in einer NPO für gewisse Stunden einsetzen (Goll zit. n. Neumann 2004, 3f).

Der tertiäre Sektor weist seit einigen Jahrzehnten ein immenses Wachstum auf und so wächst die Bedeutung der Nonprofit Organisationen als Arbeitgeber. Dies belegt unter anderem die starke Zunahme der Anzahl der Vereine in Österreich, die Simsa und Schober (2012, 36) zufolge seit 1960 um das Dreifache gestiegen ist. Ein hohes Wachstum des Dritten Sektors konnte auch in Deutschland zwischen 1960 und 1995 verzeichnet werden. In jenem Zeitraum entwickelte sich der Dritte Sektor weitaus schneller als der Öffentliche Sektor oder der

Wirtschaftsmarkt. Das Wachstum des Dritten Sektors spiegelt sich im quantitativen Anstieg des Personals wider, welches sich seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts um das Vierfache in Deutschland erhöht hat (Neumann 2004, 7). Zimmer (1999 zit. n. Neumann, 2004, 8) sieht die Gründe für das Wachstum des Dritten Sektors in der Ausweitung des Wohlfahrtsstaates, in welchen NPO als Träger wichtige Funktionen übernehmen. Nonprofit Organisationen sind vermehrt gefordert, da sie auf der einen Seite Aufgaben des Öffentlichen Sektors übernehmen und auf der anderen Seite auf demographische Veränderungen reagieren, die eine neue Art sozialer Dienstleistungen erforderlich machen (Zimmer, Priller & Hallmann 2001, 207).

Durch diese Veränderungen sind Nonprofit Organisationen wichtige Arbeitgeber für eine Vielzahl von Beschäftigten geworden. Vor allem in der steigenden Zahl der hauptamtlich Beschäftigten spiegelt sich die Zunahme der wirtschaftlichen Bedeutung von Nonprofit Organisationen wieder (Schuster-Klackl & Höpfler 2007, 34).

Im Jahr 2001 waren knapp 120.000 Personen in NPO entgeltlich beschäftigt, was einem Anteil von 3,4% an allen ArbeitnehmerInnen entspricht (Schneider et al. 2007, 68). Unter den Beschäftigten finden sich mehr als 80% Angestellte bzw. Beamte. Dies lässt Rückschlüsse auf einen hohen Grad an Professionalisierung der MitarbeiterInnen in NPO zu (Schneider et al. 2007, 71f). Fast alle im Zuge dieser Arbeiterstättenzählung erfassten NPO erbringen Dienstleistungen. Insbesondere im Bereich Soziale Dienste übernehmen NPO viele Aufgaben und sind somit ein wichtiger Arbeitgeber. Über die Hälfte der entgeltlich beschäftigten MitarbeiterInnen im Sozialwesen sind Nonprofit Organisationen zuzuordnen (Schneider et al. 2007, 72f).

Der Anteil an hauptberuflichen Personal variiert der Untersuchung „Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel“ zufolge, stark in den einzelnen Tätigkeitsfeldern (Zimmer, Priller & Hallmann 2001, 211). Die Befragungen im Nonprofit Sektor wurden 1998 durchgeführt und ergaben, dass die Gebiete Gesundheit, Internationale Aktivitäten und Wohnungswesen einen hohen Anteil an ArbeitnehmerInnen aufweisen. Während der Gesundheitsbereich zu 100% durch hauptamtliche MitarbeiterInnen gedeckt ist, weisen die Bereiche Sport und Freizeit mit 42% und 35% nur einen geringen Anteil an ArbeitnehmerInnen auf (Zimmer et al. 2001, 211). Ein weiterer kleiner Bereich wird in der Studie von Heitzmann (2001, 187f) hervorgehoben und betrifft den Bereich Umwelt. Hier finden sich 1997 nur knapp 730 hauptamtliche Beschäftigte.

Generell zeichnet sich eine positive Entwicklung in der Zunahme hauptamtlicher Beschäftigter in allen Sektionen ab (Zimmer et al. 2001, 211f).

Neben lohnsteuerpflichtigem Personal sind auch ehrenamtliche MitarbeiterInnen von entscheidender Bedeutung für NPO, denn diese erbringen jährlich zahlreiche unentgeltliche Arbeitsstunden. 1997 wurden über 900 000 ehrenamtliche MitarbeiterInnen erfasst, die in Summe 210 Millionen Stunden geleistet haben sollen (Heitzmann 2001, 190). Die Befragung der Nonprofit Organisationen im Jahr 1998 legte dar, dass in 93% der untersuchten ehrenamtliche MitarbeiterInnen zu finden sind. In einzelnen Tätigkeitsfeldern wie Sport werden Aufgaben fast vollkommen durch Freiwillige bewerkstelligt (Zimmer et al. 2001, 212ff).

5.2 Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor

Hauptamtliche MitarbeiterInnen in NPO sind oftmals mit atypischen Beschäftigungsverhältnissen konfrontiert. So sind unbefristete Vollzeitstellungen im Dritten Sektor im Vergleich zu befristeten und/oder Teilzeit Anstellungen rar. Speziell im Nonprofit Bereich stellen Normalarbeitsverhältnisse eher eine Ausnahme dar. Die Erhebung Gute Arbeit im Jahr 2011 ergab für Deutschland, dass sich fast 40% der MitarbeiterInnen im Dritten Sektor in einem atypischen Beschäftigungsverhältnis befinden. Im Vergleich zum Gesamtmarkt platziert sich der Dritte Sektor damit auf Rang zwei. Hinzu kommt, dass 23% der Arbeitsverträge befristet sind. Im Bereich der befristeten Teilzeitanstellung sind die Werte im Dritten Sektor dreimal höher als auch dem Gesamtmarkt. Über 50% der MitarbeiterInnen im Dritten Sektor gehen einer Teilzeitbeschäftigung nach (Schmeißer 2013, 21f). Auch in Österreich finden sich hauptsächlich Teilzeitanstellungen in NPO. Im Bereich Sozialwesen beträgt diese sogar mehr als 70% (Schneider & Haider 2009, 9).

Auffällig in der Arbeitsstruktur von NPO sind darüber hinaus eine hohe Frauenquote (Meyer, Neumayr & Schneider 2010, 3f). Zimmer, Priller und Hallmann (2001, 211) gehen von einer Anteil von 65% an weiblichen Personal in Deutschland in NPO aus und vermuten, dass die Quote in den Bereichen Gesundheit und Soziale Dienste noch höher ist. Auch in ehrenamtlichen Tätigkeiten konnten sie im Zuge ihrer Befragung von Nonprofit Organisationen geschlechterspezifische Unterschiede aufzeigen. So finden sich weitaus mehr Frauen in der freiwilligen Mithilfe im Bereich Soziale Dienste als Männer (Zimmer et al.

2001, 212). Eine geschlechterspezifische Verteilung der Aufgaben ist vor allem in den Bereichen Gesundheit, Soziales und Erziehung vorherrschend. Während Frauen vorrangig operative Aufgaben ausführen, finden sich Männer auf Führungspositionen wieder (Dimmel 2015, 47).

Überdies scheint der Dritte Sektor sich auch speziell an ältere MitarbeiterInnen auszurichten. So ist die Mehrheit der Belegschaft im Vergleich zum Gesamtarbeitsmarkt älter und weist vergleichsweise nur wenige MitarbeiterInnen unter 30 Jahre auf (Schmeißer 2013, 18ff).

5.3 Personal als Ressource

Die Beachtung der Personalebene in Nonprofit Organisationen erscheint als besonders relevant, da viele NPO im Dienstleistungssektor vertreten sind. Nonprofit Organisationen decken mit ihrem Angebot einen großen Teil der Sozialen Dienstleistungen. Im Jahr 1997 stammen bereits 9,7% der Beschäftigten im Sozialen Dienstleistungsbereich aus Nonprofit Organisationen (Heitzmann 2001, 214). Beschäftigten in Nonprofit Organisationen kommt „eine Schlüsselfunktion zu, da die Dienstleistungen durchwegs persönlich erbracht werden“ (Eckardstein & Mayerhofer 2001, 225). Zudem handelt es sich bei sozialen Dienstleistungen um Vertrauensgüter, „denn das Vertrauen ist durch eine hohe persönliche Betroffenheit gekennzeichnet“ (Tabatt-Hirschfeldt 2009, 25) wodurch insbesondere Nonprofit Organisationen in den Bereichen Gesundheit und Soziale Dienste sind im hohen Maße von ihren MitarbeiterInnen abhängig sind (Neumann & Ridder 2001, 243ff). Die Qualität der Leistungen wird von den MitarbeiterInnen und deren Professionalität bestimmt (Tabatt-Hirschfeldt 2009, 25). Daher ist der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens eng gebunden an das Personal und MitarbeiterInnen stellen eine wesentliche Ressource dar (Neumann & Ridder 2001, 243).

Darüber hinaus ist nicht nur der Erfolg der Organisation dem Personal zu zuschreiben sondern auch der höchste Anteil an den Ausgaben (Neumann & Ridder 2001, 243). Schlussendlich stellt das Personal, wie oben bereits erwähnt, mitunter den höchsten Kostenfaktor der Organisation dar. Die Erhebung von Heitzmann (2001, 191) für das Jahr 1997 ergab, dass 56% der Ausgaben der 94 261 untersuchten Nonprofit Organisationen für das Personal anfielen.

Da ein Großteil der Ausgaben von NPO fremdfinanziert werden, müssen Nonprofit Organisationen ihre Kosten in gewisser Weise offenlegen und rechtfertigen (Neumann & Ridder 2001, 243). Im Besonderen der Bereich Soziale Dienste, in welchem das Personal mit Abstand die höchsten Ausgaben verursacht, wird zum größten Teil durch die öffentliche Hand finanziert. So stammen mehr als 50% der Einnahmen aus öffentlichen Finanzierungsquellen in Form von Leistungsentgelten (Heitzmann 2001, 193ff).

Die Bedeutung des Personals wird weiter steigen, da zukünftig eine erhöhte Nachfrage an Sozialen Dienstleistungen erwartet wird. Demographische Veränderungen ausgelöst durch eine steigende Lebenserwartung erhöhen den Bedarf an Personal vor allem in der Altenpflege und –betreuung. Veränderte Familienkonstitutionen und neue Erwerbsstrukturen führen des Weiteren dazu, dass für die Betreuung von Angehörigen vermehrt externe Dienstleistungen in Anspruch genommen werden. Bisher übernahmen vor allem Familienmitglieder viele Pflegeaufgaben. Zudem zeichnet sich ein Verständnis ab, dass die Betreuung und Pflege nicht mehr dem Verantwortungsbereich der Familien zuschreibt sondern verstärkt als Aufgabe der Öffentlichkeit sieht. Somit wird sich der Bereich der Sozialen Dienste weiterhin vergrößern und einen Bedarf an professionellen MitarbeiterInnen erzeugen (Schustereder & Sageder 2009, 330f).

Seit einigen Jahren befinden sich NPO zunehmend in einem Wettbewerb mit privatwirtschaftlichen Anbietern, der unter anderem durch die Liberalisierung der Sozialen Dienstleistungen und der Auflösung des Subsidiaritätsprinzipes ausgelöst wurde. Zudem befinden sich NPO auch in Konkurrenz mit anderen Wohlfahrtsverbänden und staatlichen Organisationen. Der steigende Druck in der Leistungserbringung der NPO hat Auswirkungen auf allen Organisationsebenen (Neumann & Ridder 2001, 250f; Eckardstein & Mayerhofer 2001, 230ff). Das Personal kann jedoch als strategischer Vorteil im Wettbewerb genutzt werden (Eckardstein & Mayerhofer 2001, 225).

6 Integrierter Personalmanagement Ansatz

Das Personalmanagement ist ein Teil der Betriebswirtschaftslehre und kann aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven betrachtet werden (Pracht 2002, 164 und Holtbrügge 2013, 9ff). Für die vorliegende wissenschaftliche Arbeit wird die Theorie des integrierten Personalmanagement Ansatzes herangezogen. Das Besondere an jenem Ansatz ist, dass externe und interne Bedingungen des Personalmanagements miteinbezogen werden.

Im Ansatz des integrierten Personalmanagements wird Personalmanagement² als Weiterentwicklung der Personalverwaltung verstanden. Während sich die Personalverwaltung administrativen Aufgaben zuwendet, umfasst das Personalmanagement weitere Ziele wie die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen oder die Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes. Im Personalmanagement werden MitarbeiterInnen nicht als Produktivitätsfaktor, sondern als aktive Organisationsmitglieder gesehen (Holtbrügge 2013, 2). Folglich findet sich das Personalmanagement auf allen hierarchischen Ebenen der Organisation wieder und ist nicht zu trennen von der Unternehmenspolitik (Holtbrügge 2013, 3 und Pracht 2002, 164). Im Personalmanagement als Teil der Unternehmenspolitik „kommen sehr abstrakte Handlungsabsichten, -normen und -grundsätze zum Ausdruck“ aus welchen in einem weiteren Schritt konkrete Ziele ergeben (Pracht 2002, 164).

Die Entwicklung hin zu einem umfassenden Personalmanagement geschieht aus verschiedenen Gründen. Einige dieser Gründe, die als wesentlich für den Rahmen dieser Arbeit erachtet werden, sollen hier in Anlehnung an Holtbrügge (2013) angeführt werden.

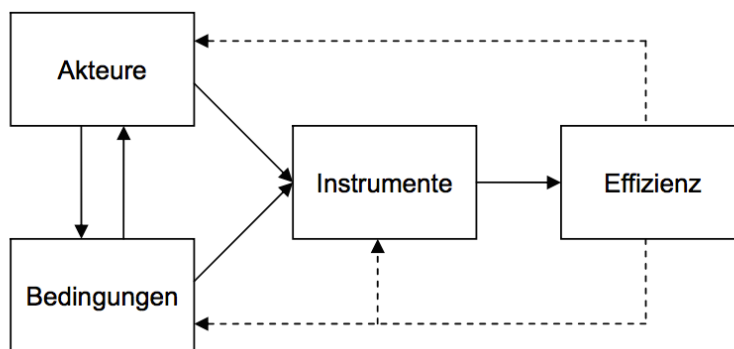
Das Personalmanagement kann als Antwort auf den internationalen Wettbewerb und dem zunehmenden Konkurrenzdruck verstanden werden. Durch das Personalmanagement wird der Faktor Human Ressource ideal eingesetzt und ein Vorteil am Markt erzielt. Auch führt die steigende Komplexität der Unternehmen zu einem erhöhten Bedarf an ein professionelles Personalmanagement. Wachstum und Größe machen eine entsprechende Abstimmung und Koordination des Personals notwendig. Personal stellt einen hohen Kostenfaktor in Unternehmen dar. Das Personalmanagement wendet sich daher nicht nur dem Personal selbst zu, indem es deren Zufriedenheit beachtet, sondern trägt auch zur Wirtschaftlichkeit des

² Im angloamerikanischen Raum wird eher der Begriff des Human Ressource Management verwendet (Holtbrügge 2013, 2). Pracht (2002) verwendet den Begriff der Personalpolitik. Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe aufgrund der großen Überschneidungen allerdings als Synonyme verstanden.

Unternehmens bei. Veränderungen am Arbeitsmarkt, wie die steigende Zahl an befristeten und prekären Stellenangeboten, und der steigende Bedarf an qualifizierten Personal erfordern ein professionelles Personalmanagement, um passende MitarbeiterInnen zu rekrutieren (Holtbrügge 2013, 2ff).

Kern der Theorie des integrierten Personalmanagements ist die Annahme, dass „die Effizienz des Personalmanagements ... die Auswirkungen der eingesetzten personalpolitischen Instrumente vor dem Hintergrund der jeweiligen externen und internen Bedingungen“ wiedergibt (Holtbrügge 2013, 37). Somit ist der Einsatz personalpolitischer Instrumente abhängig von den Akteuren und den Bedingungen des Personalmanagements (Holtbrügge 2013, 36).

Abbildung 1: Integrierter Personalmanagementansatz



Quelle: Holtbrügge 2013, 36

Akteure des Personalmanagements besitzen bestimmte Zielvorstellungen und agieren vor dem Hintergrund externer und interner Bedingungen. Zwischen den Bedingungen des Personalmanagements und den AkteurenInnen herrscht eine Wechselwirkung, denn Bedingungen werden nicht als starr und unveränderlich aufgefasst, sondern können durch personalpolitische Tätigkeiten verändert werden.

Akteure des Personalmanagements nehmen personalpolitische Aufgaben wahr. Bei den Akteuren kann es sich um unterschiedliche Personen handeln, denn nicht jedes Unternehmen besitzt eine eigene Personalabteilung, welche die Zuständigkeit für Personalangelegenheiten innehat. Unterschieden werden kann zwischen individuellen und kollektiven Akteuren.

Zu den individuellen Akteuren zählen MitarbeiterInnen und Führungspersonen. Diese Personengruppen übernehmen Aufgaben des Personalmanagements zusätzlich zu ihren eigentlichen Aufgaben. Personalaufgaben sind somit nicht der Kern ihrer Tätigkeit sondern stellen nur einen Teilaspekt dar.

MitarbeiterInnen können unterschiedliche Personalaufgaben ausüben. Sie können bei Lohnverhandlungen aktiv sein, ArbeitnehmerInnen-Verträge mitgestalten, Lehrlinge ausbilden etc. Je nach Grad der Partizipation gewinnen sie an Bedeutung bei der Bestimmung und Ausführung von einzelnen Personalaufgaben. Führungskräfte hingegen befinden sich in einer leitenden Funktion und können explizit für Personalaufgaben verantwortlich und zuständig sein. Sie besitzen Weisungsbefugnis und können MitarbeiterInnen einstellen und entlassen. Weiteres fungieren Führungskräfte als Akteure des Personalmanagements, da sie direkt und indirekt das Verhalten der MitarbeiterInnen beeinflussen können. Führungskräfte können verschiedene Personalaufgaben wie Leistungsbeurteilungen und MitarbeiterInnen-Gespräche übernehmen (Holtbrügge 2013, 36f). Der Umfang der Personalaufgaben, die von leitenden Angestellten übernommen werden, variiert je nach Unternehmen und ist abhängig vom Bestehen einer eigenen Personalabteilung. Nach Zander (1992 zit. n. Holtbrügge 2013, 48) werden Personalverwaltungsaufgaben vorrangig durch Personalabteilungen durchgeführt, während Führungskräfte eher Aufgaben ausüben, die eine direkte Interaktion mit dem Personal erforderlich machen.

Den kollektiven Akteuren sind die MitarbeiterInnen-Vertretung und die Personalabteilung zuzuordnen. Für beide Akteure stellt das Personal das Zentrum ihrer Tätigkeiten dar. Zu MitarbeiterInnen-Vertretungen zählen Gewerkschaften und Betriebsräte, die sich vorrangig den Interessen der ArbeitnehmerInnen annehmen und diese vertreten. MitarbeiterInnen Vertreter informieren, beraten und unterstützen das Personal und haben darüber hinaus auch faktischen Einfluss auf das Personalmanagement im Unternehmen. Personalabteilungen sind eigenständige Departments in Unternehmen, und werden durch PersonalmanagerInnen bzw. -referentenInnen geführt (Holtbrügge 2013, 50ff).

Personalangelegenheiten können außerdem sowohl intern als auch extern durchgeführt werden. Outsourcing des Personalmanagements bedeutet, dass bestimmte Aufgaben an externe Akteure delegiert werden. Die Entscheidung für das Outsourcing des Personalmanagements kann nach dem ressourcenorientierten Ansatz oder nach dem Ansatz nach Transaktionskosten getroffen werden. Beim ressourcenorientierten Ansatz werden all jene Aufgaben des Personalmanagements an externe Anbieter übertragen, für welche spezifische Kompetenzen fehlen, um diese dennoch professionell durchführen zu können.

Somit wird ein Qualitätsgewinn generiert und das Unternehmen kann sich auf bestimmte Kernaufgaben konzentrieren (Meckl zit. n. Holtbrügge 2013, 67). Der Transaktionskostenansatz kalkuliert den finanziellen Aufwand des Outsourcing und trifft Make-or-Buy Entscheidungen auf Basis von Kosten (Holtbrügge 2013, 67).

In der Theorie des integrierten Personalmanagements werden externe und interne Bedingungen miteinbezogen, da sie einen Einfluss auf Akteure und auf personalpolitische Instrumente haben. Die Bedingungen müssen „berücksichtigt werden, um eine möglichst hohe Effizienz der eingesetzten Instrumente des Personalmanagements zu erzielen“ (Holtbrügge 2013, 36).

Zu den externen Bedingungen zählen unter anderem das Arbeitsrecht und der Arbeitsmarkt. Strukturelle Veränderungen des Arbeitsmarktes, wie die Zunahme an prekären und befristeten Arbeitsverträgen, werden durch ein entsprechendes Personalmanagement aufgegriffen. Interne Bedingungen sind die Strategie des Unternehmens und der Grad der Internationalisierung (Holtbrügge 2013, 83).

Im Zentrum des Ansatzes des integrierten Personalmanagements stehen personalpolitische Instrumente, da deren Einsatz die Effizienz des Personalmanagements bestimmt. Es werden die vier Instrumente Personalbedarfsplanung und –bedarfsdeckung, Personaleinsatz, Personalentlohnung und Personalführung unterschieden, wobei sich weitere Unterteilungen innerhalb der Instrumente finden (Holtbrügge 2013, 99). So zählt die Personalrekrutierung zu dem Instrument der Personalbedarfsdeckung. Dieses Instrument wird im Weiteren theoretisch erläutert, da es im Zentrum dieser wissenschaftlichen Arbeit steht.

7 Rekrutierung

Die Personalbeschaffung ist ein Teilprozess der Personalbedarfsdeckung und wird in der Literatur auch als Rekrutierung bezeichnet. Ausgangspunkt der Rekrutierung stellt die Personalbedarfsplanung dar, die für ganzheitliche Betrachtung des Prozesses miteinbezogen wird. Wird im Zuge der Personalbedarfsplanung ein konkreter Bedarf an MitarbeiterInnen ermittelt, so kommt das personalpolitische Instrument der Rekrutierung zum Einsatz. Der Rekrutierungsprozess selbst setzt sich aus der Personalwerbung, Personalauswahl und Personaleinstellung zusammen (Holtbrügge 2013, 130 und Lueger 2000, 3). Zusätzlich kann die Erstellung eines Anforderungsprofils als Teil der Personalrekrutierung gesehen werden (Weuster 2012, 37ff).

Ziel der Rekrutierung ist es, einen/e neuen/e Mitarbeiter/in einzustellen, deren Fähigkeiten sich im hohen Ausmaß mit den Anforderungen der vakanten Position decken. Somit soll es eine hohe Passung der Anforderungen der vakanten Positionen und den Qualifikationen des/der neuen Arbeitnehmers/in erreicht werden (Lueger 2000, 4).

7.1 Elemente der Personalrekrutierung

7.1.1 Personalbedarfsplanung

Ein Rekrutierungsprozess beginnt, wenn ein Bedarf an Personal festgestellt wird (Lueger 2000, 3; Pracht 2002, 173). Ein Personalbedarf kann entweder aufgrund eines Ersatzbedarfs oder Neubedarfs entstehen. Beim ersteren wird Ersatz für MitarbeiterInnen gesucht, die das Unternehmen aufgrund einer Kündigung, des Pensionsantritts etc. verlassen haben. Während beim Ersatzbedarf bereits vorhandene Positionen rekrutiert werden, basiert ein Neubedarf auf neu entstanden Arbeitsstellen (Lueger 2000, 3).

Mithilfe der Personalbedarfsplanung wird der Bedarf an momentanen und zukünftigen Personal berechnet. Die Personalbedarfsplanung beachtet quantitative, qualitative, zeitliche und räumliche Aspekte in der Berechnung. Die quantitative Dimension bezieht sich auf die Anzahl und die qualitative auf die erforderlichen Fähigkeiten der benötigten MitarbeiterInnen. Die zeitliche und räumliche Dimension beachten organisatorische Faktoren, wann und wo MitarbeiterInnen gebraucht werden (Holtbrügge 2013, 100).

7.1.2 Anforderungsprofil

Ein Anforderungsprofil wird für eine bestimmte Position im Unternehmen formuliert. Es wird vor der Personalwerbung erstellt und bildet die Grundlage für ein systematisches und faires Auswahlverfahren im Zuge der Rekrutierung. Hier werden die Vorstellungen über zukünftige MitarbeiterInnen vereint und die Kriterien, über welche BewerberInnen verfügen soll, festgelegt. Für BewerberInnen lassen sich aus dem Anforderungsprofil wichtige Informationen über die freie Stelle erschließen.

Das Anforderungsprofil setzt sich aus einem Bildungsprofil, Berufserfahrungsprofil, Persönlichkeitsprofil und ergänzende Profile, wie zeitliche und räumliche Anforderungen, zusammen. Die einzelnen Anforderungen werden bei der Auswahl der MitarbeiterInnen unterschiedlich gewichtet. Studien zufolge ist eine kleine Anzahl von Kriterien ausschlaggebend bei der Bewerberwahl (Weuster 2012, 37ff).

Durch das Anforderungsprofil wird Effizienz im Einsatz von Auswahlinstrumenten gewährleistet. Schließlich können PersonalmanagerInnen nur dann passende KandidatenInnen auswählen, wenn ein systematischer Vergleich der definierten Stellenanforderungen mit den Kriterien der BewerberInnen möglich ist. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Entscheidungen für einen/e Bewerber/in aufgrund von Sympathie getroffen werden. Auch können Stereotype die Auswahl stärker beeinflussen, wenn kein klares Anforderungsprofil vorliegt (Weuster 2012, 37ff).

7.1.3 Personalwerbung

Um vakante Position zu besetzen, ist es von Bedeutung zukünftige ArbeitnehmerInnen über die verfügbare Stelle zu informieren und diese zu einer Bewerbung zu motivieren. Neben der Informations- und Aktionsfunktion besitzt die Personalwerbung auch eine Selektionsfunktion und versucht sicherzustellen, dass sich nur potentielle MitarbeiterInnen für die ausgeschriebene Stelle bewerben (Holtbrügge 2013, 107).

Voraussetzung für die Personalwerbung ist ein formuliertes Anforderungsprofil für die vakante Position. Auf Basis dieses Profils werden MitarbeiterInnen entweder extern oder intern rekrutiert (Lueger 2000, 10f). Mit Hilfe von Instrumenten der Personalwerbung wird

eine Zielgruppe angesprochen und potentielle BewerberInnen über die freie Stelle informiert (Lueger 2000, 17f und Pracht 2002, 173f).

Bei einer internen Rekrutierung gibt es die Möglichkeit der Stellenausschreibung und der Empfehlung von KandidatenInnen. Hier kommt es zu Personalbewegungen innerhalb des Betriebes und bereits vorhandene MitarbeiterInnen werden in einer anderen Position eingesetzt. Im Zuge einer externen Rekrutierung werden zukünftige MitarbeiterInnen außerhalb des Unternehmens beschafft. Eine externe Personalrekrutierung kann vom Unternehmen selbst oder von Personalvermittlungsinstituten durchgeführt werden (Lueger 2000, 17f). Weiters kann für Rekrutierung der Dienst von Personalberater in Anspruch genommen werden (Weuster 2012, 74f). Außerbetrieblich gibt es verschiedene Kontaktmöglichkeiten zwischen denen Personalverantwortliche wählen können. Inserate sind die häufigste Form, um eine Zielgruppe über eine offene Position in Kenntnis zu setzen. Es handelt sich hierbei um Stellenanzeigen, die in Zeitungen und Zeitschriften veröffentlicht werden. Eine weitere Möglichkeit sind elektronische Jobbörsen, die vor allem aufgrund ihrer geringen Kosten und ihrer Reichweite sowie Aktualität vorteilhaft sind (Holtbrügge 2013, 107ff und Pracht 2002, 175). Generell wird das Internet zunehmend als Medium in der Personalwerbung eingesetzt (Weuster 2012, 74ff). Zudem können Unternehmen auf einen Pool an potentiellen BewerberInnen zurückgreifen. Dieser Pool besteht aus potentiellen StelleninhaberInnen aus Praktika, Initiativbewerbungen, der Agentur für Arbeit, Mitarbeiterempfehlungen und diversen Netzwerken. Auch ehemalige MitarbeiterInnen können im Zuge der Personalwerbung zu einer Bewerbung aufgefordert werden (Weuster 2012, 75ff).

Bei den verschiedenen Instrumenten der Personalwerbung wird zwischen formellen und informellen Rekrutierungswegen unterschieden. Zu formellen Wegen zählen u.a. Inserate, Personalagenturen und das Arbeitsmarktservice. Informelle Wege sind u.a. Initiativbewerbungen, Mitarbeiterempfehlungen und die Rekrutierung von PraktikantenInnen (Weuster 2012, 83f).

7.1.4 Personalauswahl

Die Personalauswahl basiert auf dem Vergleich von Anforderungsprofil und den Qualifikationen der BewerberInnen (Lueger 2000, 29). Diese Phase der Personalrekrutierung ist sehr zeit- und kostenintensiv, da durch das Heranziehen verschiedener Methoden ermittelt

werden muss, welcher/e Bewerber/in am besten für die Position geeignet ist. Es kommen Verfahren zur Anwendung, die eine Eignungsdiagnose der BewerberInnen ermöglichen (Holtbrügge 2013, 117ff).

Das bei der Vorauswahl häufigste eingesetzte Verfahren ist die Analyse der Bewerbungsunterlagen (Lueger 2000, 34ff). Es werden Teile der Bewerbung wie das Motivationsschreiben, der Lebenslauf, Referenzen etc. in den Blick genommen (Weuster 2012, 100ff). Weitere Verfahren sind die Analyse der Selbstpräsentation der BewerberInnen im Internet und Personalfragebögen. BewerberInnen werden gebeten, Personalfragebögen auszufüllen, welche Informationen über diese in eine standardisierte Form bringen und so eine einfachere Selektierung ermöglichen (Holtbrügge 2013, 120ff).

Anschließend werden ausgewählte Kandidaten zu einem persönlichen Gespräch eingeladen (Lueger 2000, 34ff und Weuster 2012, 191ff). In Vorstellungsgesprächen können Informationen überprüft und gegeben falls Unklarheiten geklärt werden. Es kommt zu einem persönlichen Kennenlernen mit potentiellen MitarbeiterInnen und es kann ein erster Eindruck gebildet werden. Vorstellungsgespräche variieren in ihrem Freiheitsgrad und können strukturiert, halbstrukturiert oder frei sein. Dazu gibt es verschiedene Formen von Vorstellungsgesprächen, wie Gruppeninterviews, Stressinterviews und Tiefeninterviews. Weitere Verfahren die bei der Personalauswahl eingesetzt werden, sind Tests. Mittels Persönlichkeitstest und Fähigkeitstests soll die Eignung der BewerberInnen festgestellt werden. In Assessment Centers kommen verschiedene Testverfahren zur Anwendung und es werden mehrere BewerberInnen gleichzeitig beurteilt (Holtbrügge 2013, 123ff).

7.1.5 Personaleinstellung

Im letzten Schritt der Personaleinstellung wird der Vertrag zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn unterzeichnet. Die Personalbeschaffung endet somit mit der Unterzeichnung der Arbeitsvereinbarung. Der Abschluss der Personalrekrutierung ist allerdings nur vorläufig, da in vielen Unternehmen eine Probezeit zwischen Arbeitnehmer und –geber vereinbart wird. Eine weiterer Aufgabe der Personaleinstellung ist die Integration des/der neuen Mitarbeiters/in auf fachlicher und sozialer Ebene der Organisation (Holtbrügge 2013, 130). Da diese Aufgabe kein Teil der Personalbeschaffung und somit Rekrutierung darstellt, findet sich dazu keine nähere Ausführung und es wird auf das Holtbrügge (2013) verwiesen.

7.2 Professionelle Personalrekrutierung

Professionalität in der Personalrekrutierung kennzeichnet sich durch ein systematisches Vorgehen und der Einhaltung von Gütekriterien. So zeichnet sich eine professionelle Beschaffung von MitarbeiterInnen durch die Beachtung der Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität aus (Weuster 2012, 12ff).

Objektiv ist die Personalbeschaffung, wenn das Ergebnis des Prozesses unabhängig von der subjektiven Einstellung der am Auswahlprozess beteiligten Personen ist (Kanning 2004 zit. n. Weuster 2012). Dies würde bedeuten, dass unterschiedliche Personen dieselbe Wahl im Bezug auf die Besetzung einer vakanten Stelle treffen würden. Differenziert wird zwischen Durchführungsobjektivität, Auswahlobjektivität und Interpretationsobjektivität. Durchführungsobjektivität ist gegeben, wenn die Auswahl der BewerberInnen einem systematischen Verfahren folgt und kann u.a. durch das Heranziehen eines Leitfadens bei Bewerbungsgesprächen eingehalten werden. Das Definieren und Festlegen von Anforderungskriterien gewährleistet die Auswahlobjektivität in der Rekrutierung. Bei der Interpretationsobjektivität ist es maßgeblich, dass eine Bewertung der Ergebnisse nach Standards erfolgt und so nachvollziehbar ist. Das Gütekriterium der Reliabilität steht im Rekrutierungsprozess in enger Verbindung mit jenem der Objektivität, da PersonalmanagerInnen ein Messinstrument im Bewerbungsverfahren darstellen. Ihnen kommt die Rolle des Beurteilers zu und ihre Entscheidungen sollen objektiv und reliabel sein (Weuster 2012, 12ff). Reliabilität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Prozess durch fehlerfreie und genaue Messung gekennzeichnet ist (Kanning 2004 zit. n. Weuster 2012).

Die Validität eines Auswahlverfahrens wird eingehalten, wenn dieses seinen Zweck angemessen erfüllt. Durch die Validität kann daher ein Zusammenhang überprüft und im Folgenden mit Hilfe des Korrelationskoeffizienten r angegeben werden. Für die Personalbeschaffung relevant ist vor allem die Kriteriumsvalidität, welche auf einen Zusammenhang zwischen der Bewerberauswahl und der Bewerberkriterien verweist (Weuster 2012, 15ff).

Im Anschluss an die einführende Erläuterung der Theorie des Personalmanagements wird diese nun im Feld der Nonprofit Organisationen diskutiert. Auch hier wird das Instrument der Personalrekrutierung im Nonprofit Sektor vertiefend behandelt.

8 Personalmanagement in NPO

Studien zur Praxis des Personalmanagements zeigen, dass es in den letzten Jahren an einem professionellen Personalmanagement in Nonprofit Organisationen fehlte. Kapitel 8.1 fasst die wichtigsten Erkenntnisse aus der Vergangenheit zusammen. In Kapitel 8.2 wird der Teilprozess der Personalrekrutierung in NPO in den Blick genommen und in Kapitel 8.3 die Bedeutung der Personalentwicklung für NPO hervorgehoben. Die verschiedenen theoretischen Ansätze des Personalmanagements für den Nonprofit Sektor werden in Kapitel 8.4 dargestellt werden. Zuletzt wird in Kapitel 8.5 die Theorie des Integrierten Personalmanagements als weiteren Ansatz für den Nonprofit Sektor diskutiert.

8.1 Die Praxis des Personalmanagements

Nonprofit Organisationen sind sich über die „Relevanz des Personals und den Ausbau der Personalwirtschaft“ im Klaren (Neumann 2004, 20). Jedoch scheinen entsprechende Werkzeuge nicht vorhanden zu sein und es fehlen bislang professionelle Strategien und Maßnahmen im Nonprofit Sektor (Neumann & Ridder 2001, 243f und Neumann 2004, 20).

Eckardstein und Mayerhofer (2001) untersuchten in einem Forschungsprojekt zwölf Nonprofit Organisationen, die dem Bereich Soziale Dienste zugeordnet werden können, auf die Anwendung von Personalstrategien. Nach eigenen Angaben sind die Ergebnisse nicht repräsentativ, vermitteln jedoch einen ersten Einblick in das Personalmanagement von sozialen NPO. Die Analyse des Entwicklungsstandes des Personalmanagements erlaubt eine Unterscheidung zwischen „rudimentäres Personalmanagement“ und „entwickeltes Personalmanagement“. Rudimentäres Personalmanagement zeigt sich in einer generell fehlenden Ausrichtung und Systematik des Personalmanagements. Weiteres sind die Instrumente des Personalmanagements kaum entwickelt und es findet keine Reflexion des Personalmanagements statt. Vor allem kleinere Nonprofit Organisationen weisen ein rudimentäres Personalmanagement auf und verfügen somit über kein zielgerichtetes Personalmanagement. Ein entwickeltes Personalmanagement hingegen weist übergeordnete Zielsetzungen auf, die im Einklang mit dem Unternehmen steht. Für die Umsetzung gibt es geplante Aufgaben für einzelne Bereiche (Eckardstein & Mayerhofer 2001, 227f).

Des Weiteren kann zwischen quantitativen und qualitativen Personalmanagement unterschieden werden. Quantitatives Personalmanagement bezieht sich auf die zahlenmäßige Erfassung des benötigten Personals für die verschiedenen Divisionen. Der Bereich der Personalbeschaffung insbesondere die Analyse des Personalbestands und des Personalbedarfs fallen in den Aufgabenbereich des quantitativen Personalmanagements. Für das qualitative Personalmanagement „ist die aufeinander abgestimmte Entwicklung zwischen Organisations- und Personalebene entscheidend“ (Tabatt-Hirschfeldt 2009, 26). Die Organisationsebene und die Personalebene befinden sich in einem engen Verhältnis und so sollte bei Änderungen der Struktur der Organisation auch die Ebene des Personals bedacht und miteinbezogen werden (Tabatt-Hirschfeldt 2009, 26). Qualitatives Personalmanagement im Sinne einer Abstimmung von strategischer Ebene und Personalebene findet sich allerdings nur ansatzweise in manchen NPO. So kommt es zum Beispiel im Pflegebereich teilweise zu einer Zusammenarbeit zwischen strategischer Ebene und Personalebene (Neumann & Ridder 2001, 250). Im Allgemeinen aber zeichnet sich in der Studie ein hierarchisches Verhältnis von Führungsebene und Personalebene ab und es kommt kaum beziehungsweise nur im Ansatz zu einer Kooperation zwischen Leitung und Personalabteilung (Neumann & Ridder 2001, 246). In den untersuchten Nonprofit Organisationen ist die Personalebene den Führungsebenen untergeordnet (Neumann & Ridder 2001, 246).

8.2 Personalrekrutierung in NPO

Schuster-Klackl und Höpler (2007, 76ff) führten eine Untersuchung zur Personalbeschaffung, -auswahl und -entwicklung in Nonprofit Organisationen in Österreich durch. Ihre zentralen Forschungsergebnisse zur Personalrekrutierung in Nonprofit Organisationen werden an dieser Stelle zusammengefasst.

In Nonprofit Organisationen werden MitarbeiterInnen hauptsächlich intern rekrutiert. Personalverantwortliche nennen dafür verschiedene Gründe, wie fehlendes implizites Wissen von Beratungsfirmen, um den/die idealen/e Mitarbeiter/in zu finden und die finanzielle Ressourcenknappheit. Am ehesten werden für die Besetzung von Führungspositionen Dienste von externen Personalagenturen in Anspruch genommen.

Das Anforderungsprofil in Nonprofit Organisationen besteht im Wesentlichen aus den drei Komponenten: fachliche Kompetenz; persönliche Voraussetzung und Erfahrungen. Für den

Nonprofit Sektor stellt die Studienrichtung nicht automatisch ein ausschlaggebendes Kriterium dar. Hingegen werden Erfahrungen in der Arbeit im Nonprofit Sektor als hauptamtlicher/e oder ehrenamtlicher/e Mitarbeiter/in stärker gewichtet. Flexibilität, Teamfähigkeit und Abgrenzungsfähigkeit sind ebenso wie die Identifikation mit der Organisation im Anforderungsprofil enthalten.

Bei der Personalwerbung spielt das Internet eine große Rolle, welches von Nonprofit Organisationen verwendet wird, um Personen von der vakanten Position zu informieren. So werden offene Stellen auf der eigenen Homepage ausgeschrieben. Schriftliche Inserate werden in Abhängigkeit von der Zielgruppe und dem Budget geschaltet. Weiters nützen Nonprofit Organisationen ihr internes Netzwerk, um KandidatenInnen zu einer Bewerbung zu motivieren. Durch das Versenden von Emails an aktuelle sowie ehemalige MitarbeiterInnen, PraktikantenInnen, Ehrenamtliche und ZivildienstlerInnen können ebenso potentielle BewerberInnen angesprochen werden, wie auch durch persönliche Kontakte. Auf Seite der BewerberInnen stellten Initiativbewerbungen oft einen erfolgreichen Weg in den Nonprofit Arbeitsmarkt dar.

Im Bezug auf die Personalauswahl konnte kein Zusammenhang zwischen der Größe, Branche und Positionierung der Organisation sowie dem Grad der Formalität des Auswahlverfahrens festgestellt werden. Häufig werden BewerberInnen zu zwei Vorstellungsgesprächsrunden eingeladen. Diese Interviews finden als Einzelgespräche mit Personalverantwortlichen, GeschäftsführerInnen und /oder AbteilungsleiterInnen statt. Nur vereinzelt werden Assessment Centers zur Besetzung bestimmter Positionen beansprucht (Schuster-Klackl & Höpler 2007, 76ff).

Auch bei Nöbauer (2012 & 2013) wird die Personalrekrutierung in der sozialen Dienstleistung der Altenbetreuung und -pflege behandelt. Nach Nöbauer (2012 & 2013) ist die Personalrekrutierung in dienstleistungserbringenden Organisationen wie in NPO mit mehreren Herausforderungen konfrontiert und benötigt daher insbesondere ein theoriegeleitetes Vorgehen. So wird im Gesundheits- und Sozialsektor ein Engpass von professionellen MitarbeiterInnen für die Zukunft prognostiziert. Schwierigkeiten in der Mitarbeiterbeschaffung ergeben sich unter anderem durch strenge Voraussetzungen bezüglich erforderlicher Ausbildungen und Qualifikationen. Dabei entspricht die Zahl ausgebildeter Fachkräfte nicht immer der Zahl des benötigten Personals. Überdies wirken ungünstige

Beschäftigungsformen und eine geringe Entlohnung negativ auf die Personalversorgung (Nöbauer 2012, 107ff).

Die Personalrekrutierung ist in dienstleistungserbringenden Organisationen als Suche nach geeigneten MitarbeiterInnen für die Umsetzung des Dienstleistungs- und Betreuungskonzepts der Organisation zu verstehen. Dabei müssen MitarbeiterInnen neben einer fachspezifischen Ausbildung auch für den Beruf bestimmte Einstellungen und Haltungen mitbringen (Nöbauer 2013, 77).

Vor Beginn der Personalsuche, ist zu hinterfragen, warum es eine vakante Position im Unternehmen gibt. Sofern Organisationen eine hohe Fluktuationsrate aufweisen, sind die Gründe dafür zu analysieren und zielgerichtete Aktivitäten zu setzen, um eine hohe Ausfallsquote zukünftig zu vermeiden (Nöbauer 2012, 121f).

Um eine vakante Stelle schließlich zu besetzen, muss im ersten Schritt die Position mit ihren Anforderungen klar definiert werden, um anschließend eine entsprechende Zielgruppe mithilfe von durchdachten Strategien ansprechen zu können (Nöbauer 2012, 121f). Daher ist im Suchprozess die Festlegung des Adressantenkreises wesentlich. Während durch öffentliche Stellenausschreibungen eine breite Gruppe von potentiellen MitarbeiterInnen angesprochen wird, wird durch die interne Rekrutierung von zum Beispiel PraktikantenInnen nur eine kleine Gruppe ins Auge gefasst (Nöbauer 2013, 77ff). Die interne Beschaffung ist eine Strategie, um dem Engpass an qualifizierten MitarbeiterInnen am externen Arbeitsmarkt entgegen wirken zu können (Nöbauer 2012, 121f). In diesem ersten Schritt der Analyse wird die Zielgruppe und die Eigenschaften, die sie aufweisen soll, definiert. Es werden die Vorstellungen über die zukünftigen MitarbeiterInnen gesammelt und die entsprechende Zielgruppe herausgefiltert, sodass im Weiteren der Rekrutierungsprozess auf diese ausgerichtet werden kann (Nöbauer 2013, 86).

Für eine erfolgreiche Rekrutierung ist es wichtig, dass die Organisation als attraktiver Arbeitgeber auftritt und sich am Arbeitsmarkt entsprechend positioniert (Nöbauer 2013, 84ff). Die Arbeit am Image des Unternehmens fließt somit in das Personalmanagement ein (Nöbauer 2012 & 2013). Das Imageziel muss bei allen Aktivitäten bedacht werden und bewirkt schließlich eine positive emotionale Attribuierung der Organisation. Darüber hinaus nimmt die Bedeutung der Beziehungsgestaltung und –pflege zwischen Organisationen und

MitarbeiterInnen zu (Nöbauer 2012, 121f). Durch das Aufrechterhalten des Kontaktes zu MitarbeiterInnen, die wegen einer Kündigung oder Karenz das Unternehmen verlassen, können diese zu einem späteren Zeitpunkt erneut rekrutiert werden. MitarbeiterInnen verlassen manchmal eine Organisation, um neue Einrichtungen kennen zu lernen, kehren aber sofern ein positiver Kontakt aufrechterhalten wird, gegebenenfalls wieder zurück in die Organisation. Vor allem durch das Zusenden von Einladungen oder Zeitschriften der Organisation wird der Kontakt trotz des Ausscheidens des/der Arbeitnehmers/in weiterhin gepflegt (Nöbauer 2012, 111f). Durch die Pflege eines breiten Netzwerkes entsteht für die Organisation ein Pool an möglichen StelleninteressentenInnen auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann (Nöbauer 2013, 79). Hier wird deutlich, dass die Personalrekrutierung ein laufender Prozess ist, der seinen Ausgangspunkt nicht erst mit dem frei werden einer Stelle nimmt. Dazu zeichnet sich eine Umkehrung in der Personalrekrutierung an, sodass Unternehmen zukünftig in die Rolle der Bewerberinnen gelangen und sich bei potentiellen MitarbeiterInnen vorstellen. Der Kreis möglicher ArbeitnehmerInnen wird dadurch erweitert, dass nicht nur aktiv-suchende sondern auch passiv-suchende und nicht-suchende Personen angesprochen werden. Auf Basis der Zielgruppe werden anschließend die entsprechenden Rekrutierungsmethoden gewählt. Allerdings müssen dabei die personellen und finanziellen Ressourcen berücksichtigt werden (Nöbauer 2013, 80ff). Um potentielle BewerberInnen zu informieren, bedarf es der Entwicklung einer Medienstrategie, die das Informationsverhalten der Zielgruppe berücksichtigt. Printmedien, digitale Medien und die persönliche Kontaktaufnahme sind Wege zur Umsetzung der Personalsuche am Arbeitsmarkt (Nöbauer 2013, 87f).

Nöbauer (2013, 82ff) zufolge, haben Rekrutierungswege über Ausbildungskanäle, MitarbeiterInnen-Kontakte und über die Beziehungspflege zu InteressentenInnen zukünftig Potential in Organisationen wie der Altenbetreuung und -pflege. In Kombination mit einer kontinuierlichen Imagearbeit, der Strategie des Employer Branding und einer zielgruppenorientierten Suche wäre es auch jenen Organisationen, die mit einem Fachkräftemangel zu kämpfen haben, möglich, Personal erfolgreich zu rekrutieren.

8.3 Personalentwicklung

Für dienstleistungserbringende Unternehmen stellen MitarbeiterInnen eine wichtige Ressource dar. Die Personalentwicklung widmet sich dem Personal und bringt positive Aspekte nicht nur für die Organisation sondern auch für den/die einzelnen/e Mitarbeiter/in. Für das Personalmanagement in Nonprofit Organisationen im Bereich Soziale Dienste besteht daher ein besonderer Handlungsbedarf in der Personalentwicklung (Bointner 2013, 105).

MitarbeiterInnen sollen durch ihre Fähigkeiten in der Lage sein, Aufgaben kompetent zu bewältigen. Schließlich wird dadurch das Befinden der MitarbeiterInnen in der Arbeit geprägt. Von der Qualifikation abhängig ist auch die Motivation. Eine hohe Qualifikation führt weiters zu mehr Handlungssicherheit und MitarbeiterInnen erleben mehr Selbstwirksamkeit in ihrer Tätigkeit (Bointner 2013, 105).

Für die Organisation ist das Zusammenspiel zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen maßgeblich für den Erfolg, denn die Qualität der Dienstleistung und somit die Kundenzufriedenheit wird dadurch bestimmt.

Die Personalentwicklung stellt die Passung von Arbeit und Mitarbeiter sicher und eröffnet darüber hinaus Möglichkeiten der Weiterbildung für MitarbeiterInnen. Diese beiden Faktoren führen dazu, dass die Organisation als attraktiver Arbeitgeber erscheint (Bointner 2013, 105).

Im Gegensatz zur Personalrekrutierung, welches sich an zukünftige MitarbeiterInnen ausrichtet, ist die Personalentwicklung für das bereits bestehende Personal bestimmt. Bei beiden handelt es sich um Aufgaben des Personalmanagements, die auch gegenseitig Effekte ausüben können (Bointner 2013, 107). So könnte eine erfolgreiche Personalentwicklung, durch welche sich MitarbeiterInnen gut im Unternehmen aufgehoben fühlen, zu einer erhöhten Rekrutierung durch MitarbeiterInnen Netzwerke führen.

Um der Bedeutung der Ressource des Personals gerecht zu werden, braucht es neben dem Einsatz von Personalinstrumenten auch eine Abstimmung zwischen Strategie und operativen Tätigkeiten, dies entspricht dem Ansatz des strategischen Personalmanagements, der im folgenden unter anderem erläutert wird (Bointner 2013, 126)

8.4 Human Resource Management Ansätze in NPO

Human Resource Management ist die englische Bezeichnung für Personalmanagement und verweist bereits begrifflich darauf, dass es sich auf die Nutzung personeller Ressourcen, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen, konzentriert. Im Human Resource Management gibt es verschiedene Ansätze, die sich danach unterscheiden “how that human capital is used” (Liao & Huang 2016, 22).

Ridder und McCandless (2013) differenzieren vier Arten von Human Resource Management in Nonprofit Organisationen. Ihr Ergebnis basiert auf einer umfassenden Literaturanalyse, auf deren Grundlage die Human Resource Management Ansätze *Administrativ HRM*, *Motivational HRM*, *Strategic HRM* und *Values-Driven HRM* herausgearbeitet wurden. Die einzelnen HR-Management Ausrichtungen werden zum Teil durch frühere empirische Forschungen gestützt. Ausgangspunkt für die Forschung stellt die Annahme dar, dass es unterschiedliche Einflussfaktoren auf das Human Resource Management gibt und diese entscheidend für die Praxis des HRM seien (Ridder & McCadless 2010, 124ff).

Ridder und McCadless (2010) zufolge sind die strategische Ausrichtung sowie die Ausrichtung auf das Personal im Sinne einer wertvollen Ressource maßgeblich für die Gestaltung des HRM in Nonprofit Organisationen. Auf Basis dieser beiden Orientierungen erarbeiten sie "an Analytical Framework of Human Resource Management in Nonprofit Organizations" (Ridder & McCadless 2010, 134). Die vier Ansätze des Human Resource Management in Nonprofit Organisationen können in diesen Rahmen eingeordnet werden.

Der Ansatz des *Administrativ HRM* kennzeichnet sich durch eine geringe strategische Orientierung und eine geringe Ausrichtung auf Human Resources. Nonprofit Organisationen die diesen Ansatz verfolgen besitzen kaum eine Zukunftsausrichtung und investieren nicht in Personalentwicklung (Ridder & McCadless 2010, 133). Generell fehlt es an einem professionellen Personalmanagement und -techniken. Der Ansatz findet sich in kleinen und mittleren Betrieben (Ban et al. 2003, zit. n. Ridder & McCadless 2010, 133).

Hingegen verfolgt der *Motivational HRM* Ansatz eine starke Ausrichtung auf das Personal als Ressource. Jedoch findet sich auch hier wie beim *Administrativ HRM* Ansatz nur eine geringe strategische Orientierung. Im Fokus stehen MitarbeiterInnen und deren individuelle

Ziele. Das Personal gilt als hochmotiviert und stellt den Ausgangspunkt für die strategische Entwicklung der Organisation dar (Ridder & McCadless 2010, 135).

Der Strategic HRM Ansatz besitzt eine hohe strategische Ausrichtung und eine geringe Ausrichtung auf Personal als wertvolle Ressource. Der Strategic HRM Ansatz findet sich vor allem in der Privatwirtschaft, wo das Generieren von Einnahmen und die Marktstellung im Zentrum stehen (Ridder & McCadless 2010, 136). Manche Nonprofit Organisationen tendieren dazu, diesen Ansatz zu übernehmen ohne dabei zu bedenken, dass der "direct transferal of for-profit strategic management models to nonprofits ignores the fact that these financial measures of performance do not take the social goals of NPOs and their employees into account" (Moore 2003, zit. n. Ridder & McCadless 2010, 136). Der zunehmende Wettbewerb, veränderte Marktanforderungen sowie finanzielle Engpässe führen zu einer Entwicklung des Strategic HRM in Nonprofit Organisationen. Negative Konsequenzen dieses Ansatzes sind vor allem für die Motivation der MitarbeiterInnen zu erwarten (Ridder & McCadless 2010, 136).

Strategisches Nonprofit Human Resource Management „is formalized, recognized, and integrated into the corporate strategy of the NPO“ (Akingbola 2012, 992). In diesem Sinne sind auch Personalinstrumente auf die Unternehmensstrategie abgestimmt und verfolgen übergeordnete Unternehmensziele. Die Praxis des Personalmanagements zeichnet sich durch eine proaktive und reaktive Planung und Ausrichtung auf umgebende Umwelt, die Mission, Werte und Ziele der Nonprofit Organisation aus. Human Resources werden in diesem Ansatz als erheblich für das Erreichen der Mission und der strategischen Ziele erachtet (Akingbola 2012, 992).

Im Zuge einer empirischen Studie in Arizona, wurden Daten von 229 Nonprofit Organisationen gesammelt. Die Forschung analysiert die Praxis des Strategischen Human Resource Managements in Nonprofit Organisationen und prüft verschiedene Determinanten für die Entwicklung dieses HRM Ansatzes. Die Ergebnisse zeigen, dass die Größe der Organisation einen relevanten Faktor darstellt. Entsprechend besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Größe einer Nonprofit Organisation und der Etablierung eines strategischen HRM. So findet sich ein strategisches Human Resource Management signifikant eher in größeren Nonprofit Organisationen. Weiteres besteht ein hoch signifikanter Zusammenhang zwischen Nonprofit Organisationen, die einer übergeordneten Umbrella-NPO unterstellt sind, und der Einführung eines strategischen Human Resource Management. Neben strukturellen Gegebenheit führt auch eine Abhängigkeit von externen Auftragnehmer

zu einer Ausübung eines strategischen HRM in Nonprofit Organisationen. Hingegen konnte die Hypothese, dass eine Abhängigkeit von staatlicher Finanzierung zu strategischen Human Resource Management Praktiken in Nonprofit Organisationen führe, durch die gewählte Stichprobe nicht bestätigt werden (Guo, Brown, Ashkraft, Yoshioka, Dennis-Dong 2011, 249ff).

Eine starke strategische Orientierung und Ausrichtung auf das Personal findet sich im Value-Driven HRM. Bei strategischen Entscheidungen wird die Ressource Personal mitbeachtet. Empirische Studien zu diesem Ansatz in Nonprofit Organisationen gibt es allerdings kaum (Ridder & McCadless 2010, 136).

Als weiteren theoretischen Ansatz des Personalmanagements kann die Theorie des Integrierten Personalmanagement für den Nonprofit Sektor herangezogen werden. Sie soll im nächsten Kapitel 8.5 erläutert werden.

8.5 Die Theorie des Integrierten Personalmanagements für NPO

Nonprofit Organisationen sind zwar eigenständige Institutionen (Kap. 2.1), stehen jedoch in einer engen Beziehung zu ihrer Umwelt (Kap. 2.2 & 3.1). Durch die Theorie des Integrierten Personalmanagements ist es möglich, die äußeren Faktoren von Nonprofit Organisationen in den Blick zu nehmen und sie als externe Bedingungen aufzufassen. Mit Hilfe dieses theoretischen Ansatzes können die externen Bedingungen deskriptiv erfasst und in die Theorie des Personalmanagements integriert werden.

Wie bereits oben erwähnt (Kap. 6), kann zwischen externen Bedingungen, wie Arbeitsrecht und Arbeitsmarkt und internen Bedingungen, wie Unternehmensstrategie und Internationalisierung unterschieden werden (Holtbrügge 2013, 70ff). Die Bedingungen variieren in ihrer Bedeutung für das Personalmanagement je nach Organisation. Guo und Kollegen (2011) schreiben vor allem kontextuellen und organisatorischen Determinanten einen Einfluss auf das Personalmanagement zu.

Für den Bereich der Altenarbeit und somit für Nonprofit Organisationen in sozialen Dienstleistungssektor werden Veränderungen in der Kundenstruktur als relevant für das Personalmanagement gesehen. Durch ein höheres Lebensalter der Bevölkerung ist das Personalmanagement mit einer steigenden Nachfrage an Betreuung und Pflege konfrontiert.

Auch Veränderungen der Angebote und Versorgungskonzepte haben Auswirkungen auf das Personalmanagement, da Dienstleistungen zunehmend individuell auf KundenInnen angepasst werden müssen (Strunck 2013, 19ff).

Neumann und Ridder (2001) untersuchten in einer explorativen Studie die Auswirkungen von internen und externen Faktoren auf das Personalmanagement in Nonprofit Organisationen. Die Ergebnisse der Experteninterviews lassen auf eine starke Außenorientierung der Nonprofit Organisationen rückschließen. So haben externe Faktoren, wie Gesetze und Finanzierungen einen relevanten Einfluss auf den Personalbereich. Die Finanzierung aus dritten Quellen führt zu einer gewissen Abhängigkeit und impliziert eine Rechtfertigung der Personalkosten. Folglich fließen finanzielle Aspekte in die Personalwirtschaft ein und ziehen entsprechende Auswirkungen nach sich. So wird zum Beispiel die Planung des Personalbedarfs als fix bestimmt angesehen durch die vorgegebenen finanziellen Mittel (Neumann & Ridder 2001, 245ff). Auch der zunehmende Wettbewerb, der durch die Öffnung des Marktes der Sozialen Dienste entstanden ist, beeinflusst die Personalwirtschaft in Unternehmen. Durch die Wettbewerbssituation gewinnen eigene Personalressourcen an Bedeutung (Neumann & Ridder 2001, 245ff).

Darüber hinaus beeinflussen Faktoren wie Kosten oder Konkurrenz nicht nur Personalentscheidungen sondern auch die Auswahl von Personalinstrumenten. Durch die Heterogenität in Nonprofit Sektor kommt den zuständigen Personalverantwortlichen ein hoher Einfluss zu. Die subjektive Wahrnehmung von Personalverantwortlichen wird als zentral für die Ausgestaltung des Personalmanagements erachtet (Eckardstein & Mayerhofer 2001, 226).

9 Empirische Forschungsarbeit

9.1 Untersuchungsleitende Fragestellung

Die Theorie des Integrierten Personalmanagements geht von Bedingungen aus, die die Auswahl personalpolitischer Instrumente beeinflussen (Kap. 6). In dieser Forschungsarbeit wird das personalpolitische Instrument der Rekrutierung untersucht (Kap. 7 & 8.2). Im Fokus stehen soziale Nonprofit Organisationen, welche in einem vertraglichen Verhältnis mit staatlichen Institutionen stehen. Jene Nonprofit Organisationen erhalten durch die öffentliche Hand eine Leistungsfinanzierung für die von ihnen erbrachte soziale Dienstleistung (Kap. 4). Die Leistungsfinanzierung wird daher als externe Bedingung angenommen. Dementsprechend lautet die untersuchungsleitende Fragestellung: Welche Auswirkungen hat die externe Bedingung der Leistungsfinanzierung auf den Rekrutierungsprozess in sozialen Nonprofit Organisationen?

Diese wissenschaftliche Arbeit hat eine „unerforschte Problemstellung als Erkenntnisobjekt“ und versucht erkenntnistheoretisch, die Auswirkungen der Leistungsfinanzierung in Form von Herausforderungen für Personalverantwortliche zu beschreiben (Becker 1993, 111). Dabei folgt das Vorgehen dieser Untersuchung der explorativen Forschung (Kap. 9.3.1).

9.2 Gegenstand der Forschung

In der empirischen Sozialwissenschaft sind Prozesse, die in der sozialen Realität von AkteurenInnen liegen, Gegenstand der Untersuchung. Für diese wissenschaftliche Arbeit wurde der Prozess der Personalrekrutierung in Nonprofit Organisationen als Forschungsgegenstand definiert. Die Personalrekrutierung befindet sich in der sozialen Realität von Personalverantwortlichen. In diesem Forschungsprojekt werden ExpertenInnen-Interviews durchgeführt (Kap. 9.3.2), denn durch Befragungen von Personalverantwortlichen kann der Prozess rekonstruiert und theoriegeleitet erfasst werden. Nur ExpertenInnen können durch ihr Wissen einen Ausschnitt ihrer sozialen Realität für die Forschung öffnen (Gläser & Laudel 2010, 13ff).

9.3 Forschungsdesign und –instrumente

9.3.1 Explorative Forschung

Das methodische Vorgehen dieser Forschungsarbeit entspricht der empirischen Sozialwissenschaft und deren methodologischen Prinzipien. Die empirische Sozialwissenschaft umfasst eine qualitative und quantitative Ausrichtung (Becker 1993 und Gläser & Laudel 2010). Für diese Forschung wurde die Richtung der qualitativen Sozialforschung gewählt, da das „Verstehen sozialer Wirklichkeit“ im Zentrum steht (Becker 1993, 113). Intentionen, Motive, Ziele oder Zwecke menschlichen Handelns werden im Zuge der Untersuchung herausgefiltert (Becker 1993, 113). Darüber hinaus ist die Forschung offen für unerwartete Erkenntnisse (Gläser & Laudel 2010, 30ff).

Als qualitative Methode wird die explorative Studie verwendet, welche sich „mit der Erfassung, Präzisierung, Strukturierung und Erklärung von vorher weitgehend unbearbeiteten oder schwer erfassbaren realen Problem“ beschäftigt (Becker 1993, 111). Becker (1993, 111) entwickelte die explorative Forschung als spezifisches Instrument für die Personalforschung. Die explorative Forschung ermöglicht es, gedankliche Konzepte zu erheben und enthaltende Aussagen zu überprüfen. Ihre Funktion liegt darin, deskriptiv die Wirklichkeit zu erfassen und anschließend Hypothesen über Beziehungen zu formulieren. Forschungshypothesen werden entsprechend nicht zu Beginn der Untersuchung, sondern während dem Verlauf und mit Ende der empirischen Erhebung formuliert. Schließlich bildet das Erkenntnisobjekt eine unerforschte Problemstellung, welches erst mit der Durchführung der Forschung erschlossen werden kann (Becker 1993, 113ff). Forschungshypothesen werden somit „aus der Realität“ gebildet (Becker 1993, 117). Auch eine praktische Bedeutung kommt der explorativen Forschung zu, da sie Probleme aufzeigt, vor einem theoretischen Hintergrund analysiert und mögliche Handlungsweisen diskutiert (Becker 1993, 117).

Die explorative Forschung setzt sich aus drei Bezugsrahmen zusammen. Der Forschungsrahmen dient dem theoretischen Verständnis und konkretisiert das Forschungsobjekt in der Entwicklungsphase. In der Erprobungsphase kann die empirische Erhebung überprüft und modifiziert werden. Die tatsächliche Durchführung der Forschung findet in der Anwendungsphase statt.

Der Erklärungsrahmen umfasst die Auswertungsphase, welche die Analyse der empirischen Daten und die Aufstellung von Forschungshypothesen über Zusammenhänge beinhaltet.

Am Ende der explorativen Forschung steht der Entscheidungsrahmen, welcher unter anderem die Interpretation der Ergebnisse beinhaltet (Becker 1993, 118ff).

Die vorliegende Untersuchung orientiert sich an den Bezugsrahmen der explorativen Forschung (Becker 1993) und zeichnet sich somit durch ein theoriegeleitetes und regelgeleitetes Vorgehen aus (Gläser & Laudel 2010, 30ff).

9.3.2 ExpertenInnen-Interviews

Um Informationen über interne Prozesse des Personalmanagements in Nonprofit Organisationen zu erhalten, werden Experteninterviews geführt. ExpertenInnen haben eine bestimmte Position inne und besitzen aufgrund dessen besonderes Wissen. Dieses Wissen bezieht sich auf den sozialen Kontext in dem ExpertenInnen tätig sind und ist insofern besonders, da nur indirekt involvierte Personen darüber verfügen. ExpertenInnen können Informationen über die Organisation, ihre Position und ablaufende Prozesse zur Verfügung stellen. Das ExpertenInnen-Interview ist eine Methode, um das Wissen der ExpertenInnen zu einem spezifischen Sachverhalt zu erschließen. ExpertenInnen ermöglichen ForscherInnen den Zugang zu bestimmten Informationen und stellen selbst nicht das Objekt der Untersuchung dar (Gläser & Laudel 2010, 11ff). Sie bilden die empirische Quelle der Forschung und durch ihre Aussagen kann das Datenmaterial gewonnen werden.

Zur Anwendung kommt die Methode der qualitativen Befragung, da so die spezifische Perspektive der ExpertenInnen mitberücksichtigt und in den Vordergrund gestellt werden kann. Schließlich ist das Wissen der ExpertenInnen nicht loszulösen von ihrer individuellen Sichtweise und ihrem Verständnis (Gläser & Laudel 2020, 11). Bei den durchgeführten ExpertenInnen Interviews handelt es sich um halbstandardisierte Interviews. Während bei einer standardisierten Befragung die Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind, ist es den InterviewpartnerInnen hier frei überlassen wie und in welchem Umfang die Frage beantwortet wird. Da das Thema der Befragung vorgegeben ist, bietet es sich an einen Leitfaden zu erstellen, um zu den interessierten Informationen zu gelangen. Die Fragen sollen in jedem Interview beantwortet werden, allerdings ist weder die Reihenfolge des Leitfadens noch die Formulierung der Fragen verbindlich. Die Leitfragen dienen zur Anleitung des Gesprächs

können jedoch um weitere Fragen in der konkreten Interviewsituation ergänzt werden (Gläser & Laudel 2010, 41f).

Vor der Durchführung der Interviews wurde eine umfassende Literaturrecherche zu den Themen Leistungsfinanzierung, Personalmanagement und soziale Dienstleistungen in Nonprofit Organisationen vorgenommen. Die Ergebnisse der Befragungen dienen zur Weiterentwicklung der Theorie und sollen neue Erkenntnisse erbringen (Gläser & Laudel 2010, 24).

Die Experteninterviews werden zur Analyse der Leistungsfinanzierung als externe Bedingung des Personalmanagements herangezogen. Durch die gewonnenen Ergebnisse soll der mögliche Einfluss der Leistungsfinanzierung auf das Personalmanagement und in weiterer Folge auf den Rekrutierungsprozess festgestellt werden. Im Zentrum stehen die Perspektive und die Wahrnehmung der Personalverantwortlichen.

9.3.3 Qualitative Inhaltsanalyse

Die Experteninterviews werden anschließend nach vorgegeben Regeln transkribiert, wobei der Genauigkeitsgrad der Transkription zu Gunsten des Forschungsinteresses vernachlässigt werden kann. Durch die Interviews werden die gedanklichen Konzepte der Personalverantwortlichen erfasst (Becker 1993, 111). Transkribiert werden daher rein die Aussagen der interviewten Personen ohne Berücksichtigung von Pausen, Betonungen etc. Einzelne Interviewsequenzen, in welchem die Gesprächspartner für die Forschung nicht relevante Themengebiete ansprechen oder die akustisch unverständlich sind, wurden zum Teil ausgelassen.

Die Transkripte stellen das Rohmaterial dar, aus welchem Informationen zur weiteren Verarbeitung extrahiert werden (Gläser & Laudel 2010, 43). Es werden jene Informationen aus dem Text entnommen, die relevant sind für die Beantwortung der Forschungsfrage. Textelemente, die für nicht inhaltstragend sind, werden dabei ausgeblendet (Mayring 2015, 71). Bei der Bearbeitung des Datenmaterials kommen das deduktive und das induktive Kategoriensystem zum Einsatz, wie an dieser Stelle erklärt werden soll.

Zuerst wird eine strukturierte Inhaltsanalyse durchgeführt, um den Prozess der Personalrekrutierung in Nonprofit Organisationen nachzeichnen zu können (Mayring 2015, 85). Dabei wird ein Analyseraster verwendet, dass auf den theoretischen Vorüberlegungen aus Kapitel 2-8 basiert und ein systematisches Vorgehen gewährleistet. Die generierten Informationen werden in ein Kategoriensystem kodiert und dadurch zugleich strukturiert (Gläser & Laudel 2010, 46f und 196ff). Die inhaltliche Strukturierung ist eine Form der Interpretation und dient dafür „bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen“ (Mayring 2015, 103). Bei dieser Methode werden inhaltstragende Aussagen paraphrasiert. Die ausgewählten Textbestandteile werden im Weiteren gebündelt und reduziert, um sie anschließend in Kategorien generalisieren zu können.

Die Kategorien werden deduktiv aus der Literatur zur Personalrekrutierung in Organisationen formuliert (Mayring 2015, 67ff). Jedes Teilgebiet der Rekrutierung bildet eine eigenständige Kategorie.

Die ersten beiden Kategorien gehören nicht unmittelbar zur Personalrekrutierung, wurden jedoch hinzugenommen, um ein Gesamtbild des Prozesses zu erhalten. Sie bestehen aus der Kategorie *Akteure des Personalmanagements*, in welcher zum einen die beruflichen Aufgaben und zum anderen der Ausbildungshintergrund der Personalverantwortlichen erfasst werden, und aus der Kategorie *Personalbedarfsplanung*, welche den Ausgangspunkt der Personalrekrutierung erfasst.

Das *Anforderungsprofil*, die *Personalwerbung* und die *Personalauswahl* bilden die zentralen Kategorien des Rekrutierungsprozesses. Die Kategorie Anforderungsprofil beinhaltet gesetzliche, berufliche und individuelle Kriterien, die zukünftige MitarbeiterInnen aufweisen sollten. Bei der Kategorie Personalwerbung wird die Bedeutung des externen und internen Beschaffungsmarkts sowie von Personalagenturen erfasst. In der Kategorie Personalauswahl finden sich die Methoden der Personalbeschaffung.

Das letzte Element der Personalbeschaffung ist *Personaleinstellung*. Diese Kategorie stellt jedoch kein Kernelement des Rekrutierungsprozesses dar und wird daher nicht berücksichtigt.

Da es sich um ein exploratives Forschungsfeld handelt und die Auswirkungen der Leistungsfinanzierung auf das Personalmanagement bislang nicht behandelt wurde, werden als nächstes induktiv Kategorien aus dem Datenmaterial gebildet. Durch ein induktives Vorgehen kann hier der Forschungsgegenstand angemessen erfasst und unverzerrt wiedergegeben werden. Vorannahmen der ForscherInnen fließen nicht in die Analyse mitein.

Im Zuge eines Verallgemeinerungsprozesses werden Textbestandteile, die Aussagen zur Leistungsfinanzierung enthalten, in Kategorien geordnet. Hierbei kommt die zusammenfassende Inhaltsanalyse zum Einsatz. Die Abstraktionsebenen nehmen mit Voranschreiten der Analyse zu. Das induktiv entwickelte Kategoriensystem wird am Ende interpretiert und zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen (Mayring 2015, 68ff). Dadurch soll es möglich sein, die Leistungsfinanzierung in einem Gesamtzusammenhang zu sehen. So können die Auswirkungen der externen Bedingung auf weitere Bereiche des Personalmanagements neben der Rekrutierung analysiert werden.

9.4 Empirische Quelle

Organisationen, die folgende Kriterien erfüllen, bilden die Stichprobe dieser Forschungsarbeit:

- Nonprofit Organisation
- Finanzierung durch die öffentliche Hand
- Soziale Dienstleistungen

Dementsprechend werden die Organisation als NPO geführt. Sie finanzieren sich zu einem wesentlichen Teil durch die öffentliche Hand und sind im Bereich sozialer Dienstleistungen tätig.

Personalverantwortliche stellen die empirische Quelle der Forschung dar, da sie als ExpertenInnen eine exklusive Stellung in der Organisation besitzen und über besonderes Wissen verfügen (Gläser & Laudel 2010, 13). Durch ihre verbalen Äußerungen in den Interviews, kann der Untersuchungsgegenstand und somit der Prozess der Personalrekrutierung erfasst werden. Die zu interviewenden ExpertenInnen sind die Akteure des Personalmanagements und führen Personalaufgaben in der Organisation aus.

10 Ergebnisse

Die Ergebnisse der empirischen Forschung werden wie oben erklärt, in die drei Themenbereiche, Rekrutierungsprozess in Nonprofit Organisationen (Kap. 10.3), Herausforderungen des Personalmanagement (Kap. 10.4) und Leistungsfinanzierung als externe Bedingung der Personalrekrutierung (Kap. 10.5) zusammengefasst. Davor wird die Stichprobe des Forschungsprojektes in Kapitel 10.1 und das empirische Datenmaterial in Kapitel 10.2 beschrieben.

10.1 Beschreibung der Stichprobe

Diese Forschungsarbeit stellt eine explorative Studie dar und erhebt keinen Anspruch, repräsentativ für den Nonprofit Sektor zu sein. Die Forschungserkenntnisse dienen dazu, einen Einblick in das Personalmanagement von Nonprofit Organisationen zu erhalten und zeigen aktuelle Herausforderungen auf. Sie bilden den Ausgangspunkt für weitere Überlegungen zur Zukunft von Nonprofit Organisationen in Österreich (Becker 1993).

Es wurden sieben ExpertenInnen-Interviews in Organisationen im Bereich Soziale Dienste durchgeführt. Alle Organisationen sind österreichweit vertreten und in der häuslichen Pflege und Betreuung engagiert. Bei den ausgewählten Organisationen handelt es sich um fünf Nonprofit Organisationen, die in Kooperation mit dem Fonds Soziales Wien stehen. In Oberösterreich wurde eine Nonprofit Organisation herangezogen, die im Auftrag des Landes OÖ und des Magistrat Wels tätig ist. Weiters wurde eine private Kapitalgesellschaft, die Dienste einer 24 Stunden Betreuung anbietet, befragt. In Summe wurden in einem Zeitraum von sechs Monaten sieben Interviews durchgeführt.

Alle untersuchten Organisationen sind im Sinne des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project nach Salamon und Anheiner (1996, 1) Nonprofit Organisationen und sie erfüllen die ICNPO Kriterien (Kap. 2.1). Auch die private Organisation, die als GmbH geführt wird, kann im weiteren Sinne als NPO gesehen werden, was vor allem durch die sozialen und nicht auf Profit ausgerichteten Motive des Geschäftsführers ersichtlich wird (Der sichere Weg, 137ff).

Da es das Ziel dieser Forschungsarbeit ist, die externe Bedingung der Leistungsfinanzierung in Nonprofit Organisationen herauszuarbeiten, wurden Institutionen gewählt, die in einem Auftragsverhältnis mit der öffentlichen Hand stehen (Kap. 4.2). In Oberösterreich wurde eine Befragung durchgeführt und in Wien fünf weitere. Das Bundesland Wien war insofern interessanter für die Forschung, da es hier eine besonders enge vertragliche Verflechtung zwischen der öffentlichen Hand und Nonprofit Organisationen gibt. In Wien operiert der Fonds Soziales Wien als öffentlicher Verwaltungsapparat und „sorgt dafür, dass Wienerinnen und Wiener die Unterstützung bekommen, die sie brauchen“ durch den Einsatz von „Steuermitteln der Stadt Wien“ (Homepage: FSW o.J.). Im Bereich der häuslichen Pflege und Betreuung schließt der Fonds Soziales Wien Leistungsvereinbarungen mit vierzehn von ihm anerkannten Organisationen. Eine Liste der Organisationen wird auf der Homepage des FSW veröffentlicht. (Homepage: FSW o.J.). Lediglich auf eine private Organisation trifft das Kriterium der Finanzierung durch die öffentliche Hand nicht zu. Da sie keine direkten finanziellen Mittel durch öffentliche Verwaltungseinheiten erhält. Die Organisation wurde jedoch gewählt, um sie den staatlich finanzierten NPO gegenüber zu stellen. Sie ermöglicht somit einen Vergleich.

Die untersuchten Organisationen sind im Bereich Soziale Dienste aktiv und bieten mobile Pflegedienstleistungen für KundenInnen an (vgl. Kap. 2.3). Hierbei handelt es sich um Serviceleistungen, die im häuslichen Umfeld angeboten werden. Die mobilen Dienste der vom FSW anerkannten Organisationen umfassen Besuchsdienst, Heimhilfe und Hauskrankenpflege (Homepage: FSW 2016). Auch in Oberösterreich werden diese drei Dienstleistungen von der Volkshilfe Wels-Kirchdorf-Kirchdorf angeboten (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 36ff). Die private Kapitalgesellschaft bietet als einzige einen 24 Stunden Pflegedienst durch PflegerInnen oder diplomierte Fachkräfte an (Homepage: Fölss o.J.).

Die ausgewählten Organisationen wurden per Email, um einen Termin für ein ExpertenInnen-Interview gebeten. Gesamt wurden 14 anerkannte Nonprofit Organisationen in Wien angeschrieben, wobei sich 5 für ein Interview bereit erklärten. In allen 5 Organisationen wurden ExpertenInnen-Interviews durchgeführt. Es stellte sich jedoch heraus, dass nur 3 der InterviewpartnerInnen ExpertenInnen im Bereich Personalrekrutierung waren. In zwei Interviews wurden PersonalmanagerInnen befragt, die keine strategisch relevante Position im Unternehmen besitzen. In ihrer operativen Tätigkeit spielt die Leistungsfinanzierung durch die öffentliche Hand keine Rolle und somit verfügen sie über kein entsprechendes

ExpertenInnen Wissen in diesem Bereich. Diese beiden Interviews wurden daher in der weiteren Forschungsarbeit nicht weiter berücksichtigt. Schließlich ist die Wahl der InterviewpartnerInnen gebunden an das Forschungsziel der Arbeit (Gläser & Laudel 2010, 111f).

In Oberösterreich wurden 3 Organisationen, um ein Interview gebeten. In zwei Organisationen wurden Probeinterviews durchgeführt, die vor allem dafür dienten, den Leitfaden zu optimieren. Die Befragung in einer dritten Organisation wurde für die Forschungsarbeit verwendet.

Von 3 privaten Organisationen erklärte sich eine Organisation bereit, an dem Forschungsprojekt teilzunehmen. Die private Organisation hat ebenfalls ihren Sitz in Oberösterreich.

Die Interviews wurden in Zweigstellen der Organisationen gehalten und dauerten im Durchschnitt 33 Minuten. Die Gespräche wurden mit dem Programm Rekorder Plus aufgezeichnet.

10.2 Datenmaterial

Das Datenmaterial wird im Forschungsrahmen durch Experteninterviews in den Nonprofit Organisationen gewonnen und transkribiert. Die Zeilen der Interviews wurden nummeriert und ermöglichen es, die verwendeten Aussagen zuzuordnen und nachzuvollziehen. Die Namen der InterviewpartnerInnen wurden durch Anfangsbuchstaben abgekürzt, um deren Anonymität zu gewährleisten.

Im Erklärungsrahmen werden die empirischen Ergebnisse systematisch in drei Themenbereichen dargestellt und analysiert. Das erste Themengebiet in Kapitel 10.3 umfasst den Prozess der Rekrutierung und bietet mit Hilfe des Kategoriensystems eine deskriptive Darstellung der Personalbeschaffung. Im zweiten Themengebiet werden Herausforderungen, die Personalverantwortliche in der Rekrutierung nennen, ausgeführt (Kap. 10.4). Nach Becker (1993, 122ff) handelt es sich hierbei um Problembeschreibungen. Der dritte Themenbereich greift die Forschungsfrage auf und beinhaltet eine Problemerkklärung (Becker 1993, 124). Es wird die externe Bedingung der Leistungsfinanzierung analysiert. Den InterviewpartnerInnen

zufolge, hat die Leistungsfinanzierung verschiedene Auswirkungen auf die Organisation (Kap. 10.5).

Zu erwähnen sei hier, dass die Interviews durchwegs offen gehalten wurden und so einzelne Schwerpunkte entsprechend der subjektiven Welt der interviewten Personen durch diese im Gespräch gesetzt werden konnten. Demgemäß werden die Themengebiete durch die Interviews verschieden stark aufgegriffen. Darüber hinaus basieren Aussagen auf der subjektiven Wahrnehmung der PersonalmanagerInnen und stellen oft Einzelaussagen dar.

10.3 Rekrutierungsprozess in NPO

Das Datenmaterial zur Personalrekrutierung in Nonprofit Organisationen wurde in ein deduktives Kategoriensystem extrahiert und mit Hilfe einer strukturierten Inhaltsanalyse bearbeitet (Kap. 9.3.3).

10.3.1 Akteure des Personalmanagements

In den fünf untersuchten Nonprofit Organisationen werden Aufgaben des Personalmanagements von MitarbeiterInnen auf Führungsebene ausgeführt. GeschäftsführerInnen oder Personen mit einer leitenden Funktion sind mit der Rekrutierung von Personal beauftragt. Sie erfüllen personalpolitischen Aufgaben neben ihren Managementaufgaben.

Die Position des Geschäftsführers der Organisation Soziale Dienste der Adventmission beinhaltet die Zuständigkeit für „Personal und Organisatorische Abwicklung“ (Soziale Dienste der Adventmission, 14-19).

Der Geschäftsführer der Organisation Volkshilfe Wels-Kirchdorf sieht seine Verantwortung in der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 24-25). Daneben führt S. Aufgaben des Personalmanagements aus wie die Rekrutierung und ist zuständig für den Einschulungsprozess neuer MitarbeiterInnen oder für die Entlassung von Personal (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 43ff).

Auch in der Organisation Der sichere Weg werden Personalaufgaben vom Gesellschafter und Geschäftsführer übernommen.

Die Fachbereichsleitung und Pflegedienstleitung der Organisation Arbeiter-Samariter-Bund versteht als ihre Aufgabe die strategische Zielumsetzung und bezeichnet das Controlling und die Rekrutierung von Pflegepersonal als Teilaufgabe (Arbeiter-Samariter-Bund, 13-26).

In der Organisation Care Systems werden die Aufgaben auf Leitungsebene geteilt und das Personalmanagement liegt in der Verantwortung der stellvertretenden Pflegedienstleitung (Care Systems, 14-17).

Der Ausbildungshintergrund der Personalverantwortlichen teilt sich in die beiden Bereiche, kaufmännische und pflegerische Ausbildung.

Zwei Geschäftsführer bringen eine kaufmännische Ausbildung mit. K. absolvierte eine Handelsakademie und war anschließend in profitorientierten Großkonzernen tätig. Da K. eine Tätigkeit ausüben wollte mit einem Mehrwert für die Gesellschaft, wechselte er in den Nonprofit Bereich. Berufsbegleitend absolvierte K. die Masterausbildung für Management und soziale Innovation (Soziale Dienste der Adventmission, 20-27). S. hat eine kaufmännische Ausbildung. Neben seiner Tätigkeit als Geschäftsführer absolvierte er das Diplomstudium der Sozialwirtschaft und sozialen Praxis (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 18-20).

Fach- und Pflegedienstleitungen haben eine Ausbildung zur Diplom Gesunden- und Krankenpflegerin absolviert. So ist H. eine diplomierte Gesunden- und Krankenpflegerin. Sie durchlief eine vertikale Karriere in mehreren Organisationen des Pflegebereichs bis zur Fachbereichsleiterin (Arbeiter-Samariter-Bund, 20-24). H. unterrichtet zudem im Bachelorlehrgang der Gesunden- und Krankenpflegeschule (Arbeiter-Samariter-Bund, 103-104). W. ist ebenfalls eine diplomierte Gesunden- und Krankenpflegerin und seit zwanzig Jahren in der Lehre tätig. W. absolvierte das Studium Pflegemanagement (Care Systems, 21-23).

In Summe haben drei InterviewpartnerInnen nebenberuflich ein Studium im Bereich Sozialwirtschaft abgeschlossen und begründen dies, mit der für die Position der Geschäftsführung erforderlichen Kompetenzen (Care Systems / Volkshilfe Wels-Kirchdorf / Soziale Dienste der Adventmission).

10.3.2 Personalbedarfsplanung

Alle untersuchten Nonprofit Organisationen, die eine Leistungsfinanzierung erhalten, geben an, dass der Personalbedarf durch die staatlichen Verwaltungseinheiten festgelegt wird.

So nimmt die Personalbedarfsplanung anerkannter Organisationen in Wien ihren Ausgangspunkt beim Fonds Soziales Wien, welcher jährlich Leistungsstunden an die Organisationen vergibt. Auch in Oberösterreich werden mit der Öffentlichen Hand vertraglich Leistungsstunden für eine konkrete soziale Dienstleistung vereinbart, welche die Organisation in einem festgelegten Zeitraum erbringen muss (Volkshilfe, 65-69). Auf Basis dieser Leistungsstunden werden Vollzeitäquivalente berechnet (Care Systems, 30-34) und die Anzahl der benötigten MitarbeiterInnen zur Deckung der Stunden festgestellt (Soziale Dienste der Adventmission, 39). Laut H. „gibt es keine zugrundeliegende Personalbedarfsplanung da gibt es Leistungsstunden die mit dem Fonds Soziales Wien verhandelt werden“ (Arbeiter-Samariter-Bund, 34-35). Auch der Geschäftsführer der Organisation Soziale Dienste der Adventmission erklärt, dass die Personalbedarfsplanung bereits ihren Ausgangspunkt in den jährlichen Verhandlungen mit der Stadt Wien nimmt (Soziale Dienste der Adventmission, 35-37 & 79-91). Hier wird vereinbart, wie viele Stunden in der jeweiligen mobilen Pflegedienstleistung von der Organisation in einem Jahr zu erbringen sind (Soziale Dienste der Adventmission, 37).

Die Leistungsstunden stellen eine „grobe Planung“ des Personalbedarfs dar. Daneben gibt es Instrumente zur Personaleinsatzplanung, um das vorgegebene Leistungsvolumen auf die MitarbeiterInnen herunterzubrechen. Ein Instrument ist das Controlling, welches eine Übersicht über die Arbeitsstunden gibt und so zur Planung des Einsatzes der MitarbeiterInnen herangezogen werden kann (Care Systems, 42-49). Aufgrund der Auslastung des Personals kann in Folge ein Personalbedarf eruiert werden (Soziale Dienste der Adventmission, 41-42). Zudem kann durch die Kundenentwicklung festgestellt werden, ob zusätzliche MitarbeiterInnen benötigt werden (Soziale Dienste der Adventmission, 47-50).

In der privaten Organisation Der sichere Weg wird der Personalbedarf durch die Kundenseite bestimmt (Der sichere Weg, 83). Die Organisation selbst beschäftigt keine MitarbeiterInnen im Bereich mobiler Pflege sondern übernimmt eine Vermittlungsfunktion (Der sichere Weg, 71). Entsprechend nimmt der Bedarf an Pflegepersonal seinen Ausgang mit Kundenanfragen (Der sichere Weg, 83ff).

10.3.3 Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil besteht aus rechtlichen und feldspezifischen Anforderungen. Während die rechtlichen Anforderungen aufgrund der Gesetzeslage eindeutig vorgegeben sind, sind feldspezifische Anforderungen Kriterien, die durch den Personalverantwortlichen als wichtig erachtet werden. Das Gesundheits- und Krankenpflegegesetz bzw. das Sozialbetreuungshilfegesetz gibt vor über welche abgeschlossene Ausbildung das Pflegepersonal verfügen muss (Care Systems, 129-131 / Arbeiter-Samariter-Bund, 140-141 / Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 89-90). Durch diese rechtlichen Vorgaben ist die fachliche Qualifikation klar geregelt (Care Systems, 132 / Soziale Dienste der Adventmission 134). Darüber hinaus werden aufgrund behördlicher Vorgaben ein Strafregisterzeugnis und ein Gesundheitszeugnis von MitarbeiterInnen gefordert (Soziale Dienste der Adventmission, 135-136). PflegerInnen aus einem Mitgliedstaat der europäischen Union können mit entsprechender Ausbildung seit der Gesetzesänderung im Jahr 2008 in Österreich tätig sein sofern ihre Ausbildung gleichwertig ist (Der sichere Weg, 30 & 37-46).

Neben der fachlichen Ausbildung werden weitere Softskills und Persönlichkeitsmerkmale von zukünftigen MitarbeiterInnen gefordert (Care Systems, 134-139 / Soziale Dienste der Adventmission, 141). Dazu zählen unter anderem Verlässlichkeit, Pünktlichkeit aber auch Verhalten gegenüber KundenInnen (Care Systems, 136-139). W. sieht den „Dienstleistungsgedanken“ als wichtiges Kriterium bei der Auswahl zukünftiger MitarbeiterInnen (Care Systems, 143). Für H. sind ein selbstsicheres Auftreten und Selbstsicherheit in den Handlungen Kriterien, da MitarbeiterInnen in der mobilen Pflege alleine im Feld tätig sind und nicht unmittelbar mit einem Team zusammen arbeiten. Entscheidungen werden in der Situation von dem/der zuständigen Mitarbeiter/in getroffen (Arbeiter-Samariter-Bund, 141-144). Auch Dokumentationsanforderungen werden an das Pflegepersonal gestellt und können sofern diese nicht erfüllt werden ein „Knockout Kriterium“ sein (160-166). Erfahrungswissen und Eigenverantwortung sind weitere Kompetenzen, die in der mobilen Pflegedienstleistung gefordert werden (Arbeiter-Samariter-Bund, 145-151). K. sieht weniger die Erfahrung der BewerberInnen als die Teamfähigkeit als entscheidendes Kriterium (Soziale Dienste der Adventmission, 141). Auch für S. ist die Passung neuer MitarbeiterInnen in das bestehende Team ausschlaggebend (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 91-92). Durch den verbalen Austausch mit KundenInnen in der täglichen Arbeit werden hohe Anforderungen an die Sprachkenntnisse der MitarbeiterInnen gestellt (Soziale

Dienste der Adventmission, 144-150). Auch in der privaten 24 Stundenbetreuung wird ein hoher Wert auf Sprachkenntnisse des Pflegepersonals gelegt (Der sichere Weg, 116).

Auffallend ist, dass die private Organisation Der sichere Weg einen anderen Zugang zur Erstellung des Anforderungsprofils hat. Das Anforderungsprofil für zukünftige MitarbeiterInnen wird hier vom Krankheitsprofil des/der Kunden/in abgeleitet (Der sichere Weg, 164). So ergeben sich verschiedene Kriterien bei der Auswahl der MitarbeiterInnen, da diese individuell aus den Bedürfnissen des/der Kundens/in zusammengestellt werden. Schließlich „muss ja die Pflegerin zum Kunden“ (Der sichere Weg, 188).

So können besonders gute Deutschkenntnisse ein ausschlaggebendes Kriterium in der Arbeit mit demenzkranken Personen sein (Der sichere Weg, 117). Während bei der Pflege und Betreuung von bettlägerigen KundenInnen physische Kriterien ins Anforderungsprofil einfließen. Ebenso kann die intellektuelle Bildung des/der Pflegers/in bedeutsam werden, wenn sich die zu betreuende Person nach intellektuellen Konversation im Alltag sehnt (Der sichere Weg, 194-198).

10.3.4 Personalwerbung

Die untersuchten Organisationen verwenden verschiedene Kommunikationsmittel, um potentielle MitarbeiterInnen über die vakante Position in ihrem Unternehmen zu informieren. Offene Stellen werden von allen anerkannten NPO dem Arbeitsmarktservice gemeldet (Care Systems, 117/Arbeiter-Samariter-Bund, 188 / Soziale Dienste der Adventmission, 52-53). Nach H. sind die Schaltungen beim AMS jedoch meistens erfolglos (Arbeiter-Samariter-Bund, 188). Die eigene Homepage wird verwendet, um BewerberInnen über offene Stellen in Kenntnis zu setzen, was zum Teil zielführend ist (Arbeiter-Samariter-Bund, 200-201 / Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 74). Stellenanzeigen bei Online Plattformen, die allerdings mit höheren Kosten verbunden sind und meistens bei der Rekrutierung von Führungskräften aufgegeben werden (Care Systems, 119-124 / Arbeiter-Samariter-Bund, 203-204). Auch sind Onlinebörsen ein Medium, das verwendet wird um „gezielt zu werben, wenn wir akut wo Position brauchen“ (Soziale Dienste der Adventmission, 164-165). Anzeigen in Zeitschriften können ein Mittel zur Rekrutierung von Führungspersonal sein, sofern der Bedarf bereits Monate zuvor ermittelt wurde (Arbeiter-Samariter-Bund, 206). Nur die Organisation in Oberösterreich (Volkshilfe Wels-Kirchdorf) gibt Anzeigen in regionalen und überregionalen

Zeitungen auf zur Rekrutierung von MitarbeiterInnen in der mobilen Pflege und Betreuung (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 76-77).

Am erfolgreichsten ist nach H. das Instrument der Mundpropaganda (Arbeiter-Samariter-Bund, 203).

Zwei der anerkannten NPO kooperieren mit Ausbildungszentren und informieren so BewerberInnen über freie Positionen in ihrem Unternehmen (Care Systems, 110-111 / Soziale Dienste der Adventmission 52-53). Die Organisation Care Systems betreibt Öffentlichkeitsarbeit und steht mit Ausbildungsinstitution in Kontakt und Informationsaustausch (Care Systems, 112). AbsolventenInnen werden zu Vorstellungsgesprächen eingeladen und Auszubildenden erhalten Praktikumsplätze (Care Systems, 112-116). Die Organisation Soziale Dienste der Adventmission bietet darüber hinaus selbst Ausbildungen für zukünftige Heim- und PflegehelferInnen an (Soziale Dienste der Adventmission, 53-54), wodurch sie den größten Personalbedarf in diesen Berufsgruppen decken können (Soziale Dienste der Adventmission, 57-58).

Die Rekrutierung von MitarbeiterInnen über Ausbildungsinstitute wird von der Organisation Arbeiter-Samariter-Bund als kritisch gesehen, da AbsolventenInnen nicht über genug Erfahrungswissen verfügen. Dieser Kommunikationsweg wird daher von H. nicht verwendet (Arbeiter-Samariter-Bund, 209-214).

Die Organisation Soziale Dienste der Adventmission arbeitet als einzige mit Personalleasingfirmen zusammen, und begründet dies im Fehlen von Ausbildungsplätzen für HauskrankenpflegerInnen in ihrem eignen Institut (Soziale Dienste der Adventmission, 60-61).

Die private Kapitalgesellschaft rekrutiert Pflegepersonal durch die Zusammenarbeit mit Vermittlungsagenturen in der Slowakei (Der sichere Weg, 109 und 122). Die meisten PflegerInnen werden in der Organisation selbst in Evidenz gehalten und bei Bedarf eingesetzt (Der sichere Weg, 123). Die anderen externen Nonprofit Organisationen nehmen bei der Rekrutierung von MitarbeiterInnen in der mobilen Pflege und Betreuung keine Dienste von Personalagenturen in Anspruch aufgrund des Aufwandes und der Kosten (Arbeiter-Samariter-Bund, 229). Eine Möglichkeit bestünde Headhunter zu engagieren, sofern diese nur bezahlt werden müssen, wenn sie erfolgreich eine vakante Stelle besetzen können (Arbeiter-Samariter-Bund, 233-237). Dennoch ist es für H. wichtig, sich selbst ein Bild von der Person zu machen (Arbeiter-Samariter-Bund, 231-232).

Die untersuchten Organisationen (Soziale Dienste der Adventmission) versuchen zum Teil mit besonderen Gesundheitsförderungsprogrammen, attraktiv für BewerberInnen zu wirken. Zudem gibt es in der Organisation (Soziale Dienste der Adventmission) verschiedene Ermäßigungen mit denen sie BewerberInnen anzusprechen versuchen (Soziale Dienste der Adventmission, 173-175). Das Transferieren des Teamgedankens wird als weitere Strategie gesehen, um BewerberInnen zu motivieren (Soziale Dienste der Adventmission, 176). Auch durch ein harmonisches Arbeitsklima und die Anerkennung der Bedürfnisse der MitarbeiterInnen versuchen NPO zu punkten (Arbeiter-Samariter-Bund, 106 und 111-112).

10.3.5 Personalauswahl

In allen untersuchten Organisationen werden Vorstellungsgespräche durch die befragten Personalverantwortlichen geführt. Zum Teil sind weitere Personen anwesend. So werden in der Organisation Soziale Dienste der Adventmission Vorstellungsgespräche von dem Geschäftsführer und seiner Assistentin gehalten (Soziale Dienste der Adventmission, 154-155). Vorstellungsgespräche werden in Form eines halbstandardisierten Interviews geführt (Care Systems, 285 & 304). Neben einem Bewerbungsbogen werden offene Fragen an BewerberInnen gerichtet (Care Systems, 304-305). Im Vorhinein findet ein Screening der Bewerbungen statt, in welchen geprüft wird, ob BewerberInnen formale Kriterien erfüllen (Care Systems, 285-286).

Die PersonalmanagerInnen wenden verschiedene Strategien an, um den/die idealen/e Kandidaten/in zu ermitteln. Im Zuge des Vorstellungsgesprächs erfragt W. die Bedürfnisse der BewerberInnen, um zu ermitteln, ob der/die BewerberInnen die geforderten Kriterien des Berufes erfüllen kann oder nicht (Care Systems, 305-319). Für K. ist erster Eindruck beim Vorstellungsgespräch ausschlaggebend, denn hier wird festgestellt, ob der/die BewerberIn in das bestehende Team passt (Soziale Dienste der Adventmission, 140-141). Wenn es Zweifel gibt, bedeutet dies nicht, dass der/die Bewerber/in abgelehnt wird, sondern dass in Folge der Einschulungsprozess genau beobachtet wird (Soziale Dienste der Adventmission, 142-143). Auch S. sieht es als seine Aufgabe im Zuge der Einarbeitungsphasen zu erkennen, ob der/die neue Mitarbeiter/in ins Team passt (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 91-95).

10.4 Herausforderungen im Personalmanagement

Im Zuge einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse wurden Herausforderungen³, denen Personalverantwortliche in ihrer Arbeit gegenüberstehen, systematisch aus den Transkripten gefiltert und induktiv Kategorien entwickelt (Kap. 9.3.3). Zum einen werden als Herausforderungen jene Aussagen der InterviewpartnerInnen angesehen, die mit den Attributen schwierig, problematisch und kompliziert untermauert wurden. Weitere Kennzeichen für Herausforderungen sind Aussagen wie ‚geht nicht‘, ‚gibt es nicht‘ und dogmatische Sätze wie ‚das ist so‘. Zum anderen sind Aussagen als Herausforderungen zu verstehen, sofern diese bereits im Zuge der theoretischen Arbeit erläutert wurden. Die Interviews bestätigen somit die vorhergehenden Annahmen.

Im Fokus der Interviews steht der Rekrutierungsprozess in Nonprofit Organisationen. Da der Rekrutierungsprozess eng mit der Personalbedarfsplanung und Personaleinsatzplanung verbunden ist, wurden hier die meisten Herausforderungen genannt. Herausforderungen werden im Folgenden in Form von Problembeschreibungen wiedergegeben (Becker 1993, 24). Gesamt wurden daher 4 induktive Kategorien aus dem Datenmaterial erschlossen, wobei die letzte Kategorie offen gehalten wurde und hier jene Herausforderungen zusammengefasst werden, die zum Teil auf Einzelaussagen der InterviewpartnerInnen basieren.

10.4.1 Problembeschreibung der Personalbedarfsplanung

In den allen befragten Nonprofit Organisationen, geben PersonalmanagerInnen an, dass es in der mobilen Dienstleistung keine systematische und methodische Personalbedarfsplanung gibt. Als Hauptgründe werden die Abhängigkeit der Organisation von den externen Faktoren öffentliche Hand und von KundenInnen genannt und diese werden im Folgenden näher herausgearbeitet.

Das methodische Vorgehen der Personalbedarfsplanung variiert sehr stark zwischen stationärer und mobiler Dienstleistung. Während es im stationären Bereich eine genaue Berechnungsmethode gibt, um den Bedarf an MitarbeiterInnen zu ermitteln, gibt es im

³ Herausforderungen können als Aufgaben verstanden werden, die PersonalmanagerInnen in ihrer Arbeit zusätzlich fordern nach Duden: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Herausforderung> [Online Zugriff: 28.08.2016]

mobilen Bereich „keine zugrundeliegende Personalbedarfsrechnung“ (Arbeiter-Samariter-Bund, 30-33 / Care Systems, 29). Die Zahl der Betreuungsstunden und somit der Arbeitsstunden für MitarbeiterInnen werden in der stationären Betreuung anhand der Anzahl der Betten berechnet. In der mobilen Betreuung werden die Betreuungsstunden durch öffentliche Auftraggeber vorgegeben. In Wien ist dafür der Fonds Soziales Wien (Arbeiter-Samariter-Bund, 34-35) zuständig und in Oberösterreich die Verwaltungseinheiten Land und Magistrat (Volkshilfe Wels-Kirchdorf). Auch wenn eine bestimmte Anzahl an Leistungsstunden vertraglich vereinbart werden, ist die tatsächliche Durchführung abhängig von Aufträgen durch KundenInnen. Somit stehen Nonprofit Organisationen in der mobilen Dienstleistung zwei Auftraggeber gegenüber und die Anzahl der benötigten MitarbeiterInnen ist von diesen abhängig.

Weder kurzfristig noch langfristig ist folglich eine Personalbedarfsplanung nach systematischen Vorgehensweisen möglich. Der Personalbedarf kann nur retrospektiv ermittelt werden, da keine monatliche Kontinuität der Leistungsstunden gegeben ist. In Wien ist die Zahl der Stunden abhängig von der Vergabe der Einsätze durch den FSW. Für alle NPO gilt zusätzlich, dass sie mit breiten Schwankungen im Kundenstock konfrontiert sind (Care Systems, 35-41). Auch langfristig ist eine Personalbedarfsplanung nur eingeschränkt möglich, da die Leistungsstunden jährlich mit der öffentlichen Hand vereinbart werden und somit keine Gewissheit besteht, wie viele Stunden die jeweilige Organisation im folgenden Jahr erhält.

10.4.2 Problembeschreibung der Personalrekrutierung

In den untersuchten Nonprofit Organisationen wird die Rekrutierung von diplomierten Fachkräften als Problem genannt (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 53 / Arbeiter-Samariter-Bund). Der Bedarf an HauskrankenpflegerInnen steigt durch das Wachstum des Marktes (Soziale Dienste der Adventmission, 59), doch NPO können das entsprechende Personal nicht rekrutieren.

Auf Organisationsseite beeinflusst die finanzielle Situation der NPO den Erfolg der Personalrekrutierung. Kommunikationsmöglichkeiten, wie Online Ausschreibungen, oder Dienste von externen Personalagenturen können aufgrund der Kosten nicht in Anspruch genommen werden (Care Systems / Arbeiter-Samariter-Bund). Dazu können NPO keine

monetären Anreize setzen und sie haben kaum Möglichkeiten, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern (Arbeiter-Samariter-Bund, 130).

Weiters geben die InterviewpartnerInnen an, dass BewerberInnen oftmals nicht für den Beruf entsprechende Persönlichkeitsmerkmale und Softskills aufweisen (Care Systems, 133-139).

Den InterviewpartnerInnen zufolge können Nonprofit Organisationen in der mobilen Dienstleistung BewerberInnen kein attraktives Berufsfeld anbieten. Teilzeitbeschäftigungen und das Fehlen von Sonderzahlungen, wie Nachtdienst- und Infektionszulagen, haben eine geringe Entlohnung zur Folge und wirken unattraktiv für BewerberInnen (Arbeiter-Samariter-Bund, 116 / Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 110-115 / Care Systems, 174). Viele BewerberInnen wünschen jedoch eine Vollzeitanstellung aufgrund des einhergehenden höheren Verdienstes (Arbeiter-Samariter-Bund, 243). Als Konsequenz der prekären Beschäftigungsverhältnisse werden MitarbeiterInnen engagiert, die „halt in in einer Partnerschaft leben und die die hoit mit dem Gehalt was 15-20 Wochenstunden ausmacht, dann a auslangen kinan“ (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 112-115 / Arbeiter-Samariter-Bund 132-133).

Zusätzlich sind die strukturellen Gegebenheiten der mobilen Pflege und Dienstleistung nicht ansprechend für BewerberInnen. Die Betreuungsstunden sind über den Arbeitstag verteilt, und finden vor allem morgens, mittags und abends statt (Care Systems, 219 / Arbeiter-Samariter-Bund, 120). Zwischen den Einsätzen gibt es mehrere Phasen mit unbezahlten Stunden, die als Pausen angesehen werden. Folglich sind MitarbeiterInnen mit einem langen Arbeitstag von bis zu zwölf Stunden konfrontiert, bekommen allerdings nur einen Teil der Stunden vergütet (Care Systems, 223-225). Darüber hinaus wird vertraglich ein unbeschränktes Einsatzgebiet mit MitarbeiterInnen vereinbart, wodurch sich zum Teil längere Anfahrtszeiten ergeben. Daher wird versucht, bei der Auswahl der MitarbeiterInnen deren Wohnort mit zu berücksichtigen, was die Zahl der potentiellen MitarbeiterInnen beschränkt (Care Systems / Arbeiter-Samariter-Bund, 246-249).

10.4.3 Problembeschreibung der Personaleinsatzplanung

Bei der Personaleinsatzplanung ergeben sich durch die Gebundenheit der Dienstleistungen an KundenInnen verschiedene Konsequenzen. Der Kundenstamm in der sozialen Dienstleistungsarbeit ist äußerst dynamisch und es herrscht eine hohe Fluktuation an KundenInnen (Soziale Dienste der Adventmission, 47-48). Entsprechend ist die mobile Pflege mit einem raschen Ab- und Zufluss an KundenInnen konfrontiert (Arbeiter-Samariter-Bund,

39-42 / Soziale Dienste der Adventmission, 46), denn KundenInnen können die Betreuung von heute auf morgen einstellen oder anfordern (Soziale Dienste der Adventmission, 48). So hat ein Krankenhausaufenthalt des/der Kunden/in zur Folge, dass ein Einsatz nicht durchgeführt werden kann.

In der Dienstplangestaltung muss diese Dynamik des Kundenstocks beachtet werden (Arbeiter-Samariter-Bund, 43-46 / Care Systems, 40-41). Zu dem müssen bei der Planung der Einsätze die Anforderungen der KundenInnen berücksichtigt werden (Care Systems, 235), denn KundenInnen erwarten eine bestimmte Dienstleistung zu einem bestimmten Zeitpunkt. Gesetzliche Vorgaben, wie die Bekanntgabe der Dienstzeiten zwei Wochen im Voraus, können aber durch die Unbeständigkeit der KundenInnen nicht immer eingehalten werden (Arbeiter-Samariter-Bund, 39-45).

10.4.4 Sonstige Herausforderungen

Die mobile Pflege und Betreuung wird in den Interviews als schwieriges Berufsfeld bezeichnet, denn MitarbeiterInnen befinden sich oftmals in problematischen Situationen und sind gefordert, diese alleine zu meistern (Care Systems, 176-183). Sie betreuen KundenInnen mit Suchtproblematiken und psychische Auffälligkeit obwohl sie zum Teil keine adäquate Ausbildung dafür aufweisen (Care Systems, 179-180). Insbesondere die kurzen Ausbildungen von HeimhelferInnen sind für diese Situationen nicht hinreichend und führen zu Überforderungen sowie einer erhöhten Fluktuation (Care Systems, 188-189). So findet ein hoher Wechsel an MitarbeiterInnen im mobile Dienstleistungssektor statt (Volkshilfe, 83-84 / Care Systems, 196-199).

Auch Sprachbarrieren beeinflussen die Arbeit der mobilen Dienstleistung. Schließlich ist die Kommunikation in der Betreuung und Pflege maßgeblich für die Qualität der Arbeit (Soziale Dienste, 148). In der mobilen Pflege und Dienstleistung sind unter anderem auch MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund beschäftigt. Vor allem in der privaten 24 Stunden Betreuung stammen alle PflegerInnen aus der Slowakei. Fehlende Deutschkenntnisse und ethische Unterschiede können zu Missverständnissen zwischen BetreuerIn und KundenIn führen (Soziale Dienste der Adventmission, 147-148 / Care Systems, 393ff).

Daneben führt die zunehmende Ökonomisierung in der mobilen Pflege und Betreuung zu veränderten Rahmen- und Arbeitsbedingungen und kann die MitarbeiterInnen Zufriedenheit beeinträchtigen (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 57-60). MitarbeiterInnen sind somit durch das

Berufsfeld als auch durch strukturelle Bedingungen „Belastungen und psychischen Leistungsdruck ausgesetzt“ (Care Systems, 208).

10.5 Leistungsfinanzierung als externe Bedingung

Alle GesprächspartnerInnen, die in öffentlich finanzierten NPO tätig sind, sprechen im Interview die Beziehung ihrer Organisation mit der öffentlichen Hand an (Arbeiter-Samariter-Bund / Care Systems / Soziale Dienste der Adventmission / Volkshilfe Wels-Kirchdorf). Die private Organisation Der sichere Weg erhält keine Leistungsfinanzierung und wird daher in den folgenden Ausarbeitungen nicht berücksichtigt. Der Fokus dieses Abschnittes liegt vor allem auf NPO in Wien, da diese durch die Institution des Fonds Soziales Wien eine besondere intensive vertragliche Bindung aufweisen.

Die Analyse der Interview Transkripte zeigt, dass die Leistungsfinanzierung als Problemerkklärung für verschiedene Organisationsbereiche herangezogen werden kann. Den InterviewpartnerInnen zufolge, stellt die Leistungsfinanzierung nicht nur eine externe Bedingung für das Personalmanagement dar, sondern auch für die Finanzierung und Strategie der Organisation, wie in diesem Kapitel herausgearbeitet wird. Zudem werden Evaluierungsanforderungen durch die öffentliche Hand an die NPO herangetragen. Neben den Konsequenzen für die Organisation selbst ergeben sich durch die Leistungsfinanzierung mit der öffentlichen Hand auch Folgen auf Kundenebene.

Leistungsvereinbarungen werden zwischen einem öffentlichen Auftraggeber und anerkannten Organisation geschlossen und legen die konkrete Leistungsstundenzahl für ein Jahr fest (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 121-126 & 130 / Soziale Dienste der Adventmission, 78-91). Der Antrag auf Anerkennung als Organisation muss in Wien alle fünf Jahre eingereicht werden (Soziale Dienste der Adventmission, 76-77 / Arbeiter-Samariter-Bund, 263-264). Die Organisationen werden auf bestimmte Gütekriterien und hinsichtlich ihres Management und ihrer Personalausstattung geprüft (Arbeiter-Samariter-Bund, 263-265). Das konkrete Leistungsvolumen wird zwischen der Geschäftsführung und der öffentlichen Verwaltung jährlich verhandelt (Care Systems, 32). Leistungsvereinbarungen sind im Gegensatz zu Rahmenverträgen befristet (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 130-131).

Auswirkungen hat diese Verrechnungsform auf die Liquidität des Unternehmens, da Zahlungen im Nachhinein erfolgen (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 136-140). Auch wird die

Höhe der Vergütung der Leistungsstunden durch den FSW bestimmt. Somit wird die Finanzierung von NPO zu einem wesentlichen Teil extern gesteuert (Care Systems, 71). Für die Organisation bedeutet dies, dass sie einen geringen finanziellen Spielraum hat (Arbeiter-Samariter-Bund, 106-107). Im Rekrutierungsprozess können BewerberInnen folglich nicht durch monetäre Anreize, wie höhere Entlohnungen oder Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten gewonnen werden (Arbeiter-Samariter-Bund, 110-115). Weiters liegt die Preispolitik für soziale Dienstleistungen in den Händen des FSW (Care Systems, 66). Laut W. fehlt es an Transparenz und die Organisation weiß oft selbst nicht, was KundenInnen für von ihnen erbrachte Leistung bezahlen (Care Systems, 66-67). Zudem werden nur tatsächlich erbrachte Leistungsstunden durch den FSW vergütet. Werden Leistungsstunden nicht erbracht, weil zum Beispiel die Betreuung eines/r Kunden/in eingestellt wird, so können diese dem FSW nicht verrechnet werden und die Kosten der Organisation bleiben ungedeckt (Arbeiter-Samariter-Bund, 41-42).

Darüber hinaus gehen mit den Leistungsvereinbarungen erhöhte Anforderungen wie Quartalsberichte einher, in welchen die „Produktivität überprüft wird“ (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 145). Sofern die Produktivitätsanforderungen nicht erfüllt werden, muss sich die Organisation gegenüber ihrem Auftraggeber, dem Sozialhilfeverband, rechtfertigen (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 148-151). Für das Personal ist mit einem erhöhten Arbeitsdruck durch die strikten Vorgaben bezüglich „Wegzeiten, Verwaltungszeiten, Dienstbesprechungszeiten“ konfrontiert (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 155-156). Folglich ist „die Zeit für den ungezwungenen Austausch zueinander ... weniger worden“ (Volkshilfe Wels-Kirchdorf, 160). Darüber hinaus sind Beschäftigte durch den FSW verpflichtet, Dokumentationsarbeiten nach gewissen Richtlinien zu leisten (Arbeiter-Samariter-Bund, 177-179 & 307-311).

Der FSW kontrolliert den Prozess der Leistungserstellung jedoch nicht nur von Organisationsseite aus, sondern überprüft auch die tatsächliche Leistungserbringung auf Kundenseite (Arbeiter-Samariter-Bund, 177-179). So evaluiert der FSW soziale Dienstleistungen bei KundenInnen und kann unangekündigt Qualitätskontrollen durchführen (Care Systems, 160).

In den Nonprofit Organisationen in Wien, wird das Auftragsverhältnis mit dem FSW bereits in der ersten Interviewsequenz erwähnt. Alle drei Organisationen geben an, dass die Personalbedarfsplanung durch den FSW bestimmt wird.

Auf operativer Ebene ergeben sich Schwierigkeiten in der Planung (Soziale Dienste der Adventmission, 101) und es gibt keine zugrundeliegende Berechnungsmethode für den Personalbedarf in den Organisationen (Care Systems, Arbeiter Samariterbund). Die monatliche „Steuerung erfolgt mittels FSW“ (Care Systems, 36) und die Organisation kann auf die Verteilung der Leistungsstunden nicht gut Einfluss nehmen (Care Systems, 35 & 77). Zudem ist Kontinuität der Betreuungsstunden gegeben, was eine Schwankung in der Personalauslastung bedeutet und Folgen für die Personalplanung hat (Soziale Dienste der Adventmission, 102-108 / Arbeiter-Samariter-Bund, 297-302). Auch wenn die jährlichen Leistungsstunden vertraglich vereinbart sind, so bedeutet dies nicht, dass die tatsächliche Stundenzahl eintrifft (Soziale Dienste der Adventmission, 102-103 / Arbeiter-Samariter Bund, 49-50 / Care Systmes 55-56). Schließlich kann auch der FSW die Kundenanzahl nicht regulieren, da diese von verschiedenen makroökonomischen Faktoren abhängig ist (Care Systems, 55-56). Da die Auslastung in der Organisation auch trotz vertraglicher Vereinbarung mit dem FSW nicht garantiert ist, gibt es „kein Berechnungsmodell“ und „keinerlei Planungssicherheit“ im Personalmanagement (Arbeiter-Samariter-Bund, 92-94). Werden keine neuen Einsätze mehr vom FSW an die Organisation vergeben, so kommt es zu einem Personalüberschuss (Soziale Dienste der Adventmission, 116-117). Die untersuchte Nonprofit Organisationen verneint Entlassungen aufgrund von Leistungseinbrüchen. Stattdessen werden Stellen von pensionierten MitarbeiterInnen nicht nachbesetzt und die Organisation nimmt finanzielle Einbußen für einen kurzfristigen Zeitraum in Kauf (Soziale Dienste der Adventmission, 121-124 / Care Systems, 99).

Der FSW gibt keine Kriterien für das Anforderungsprofil bei der MitarbeiterInnen Auswahl vor (Arbeiter-Samariter-Bund, 175-176).

Der Fonds Soziales Wien als öffentliche Verwaltungseinheit ist im Auftrag der Regierung tätig. Die Regierung gibt Ziele an den FSW weiter und stellt ein Budget bereit. Somit ist es dem FSW erst möglich, Aufträge an Organisationen weiterzuleiten, nachdem dieser Vereinbarungen mit der Regierung getroffen hat. Durch diese Verbindungen ergeben sich für die einzelnen Institutionen Abhängigkeiten zu einander. H. beschreibt dies wie folgt: „wir haben leider bis dato für dieses Jahr keine Zahlen, weil einfach die Flüchtlingsbetreuung beim Fonds Soziales Wien die letzten Monate ein wenig im Vordergrund gestanden ist. Es hat auch der Fonds Soziales Wien auch jetzt erst sein Budget für dieses Jahr gekriegt und jetzt hängt das ein wenig hinter her“ (Arbeiter-Samariter-Bund, 35-38). Entsprechend ist eine prospektive Jahresplanung der Organisation nicht möglich. Für das Personalmanagement

bedeutet dies, dass die Zahl der Personalstunden und somit die Anzahl notwendiger MitarbeiterInnen ungewiss ist. Die untersuchten Organisationen führen daher eine Retrospektive Personalplanung durch, und orientieren sich an Zahlen aus der Vergangenheit (Arbeiter-Samariter-Bund, 52). Das Personalmanagement steht der schwierigen Aufgabe gegenüber auf der einen Seite nicht zu viel Personal zu halten, um nicht zu hohe Personalkosten zu verursachen, und auf der anderen Seite nicht zu wenig Personal, um eine etwaige Stundenerhöhung durch den FSW bewältigen zu können (Arbeiter-Samariter-Bund, 65-72). Denn nur Organisationen, die freie Kapazitätsmeldungen an den FSW weiterleiten und in der Lage sind, zusätzliche Leistungsstunden zu übernehmen, haben die Möglichkeit des Wachstums (Arbeiter-Samariter-Bund, 69-72). H. bezeichnet die Aufgabe der Personalplanung als „ein Zufallsspiel“ (Arbeiter-Samariter-Bund, 65). Für die Personalbeschaffung würde dies bedeuten, dass Personal je nach Bedarf laufend angestellt und wieder gekündigt werden müsste (Arbeiter-Samariter-Bund, 54-55). Eine „hire and fire“ Politik stellt jedoch für H. kein personalpolitisches Instrument dar (Arbeiter-Samariter-Bund, 55 & 321-323 / Care Systems, 45-46). Stattdessen werden mögliche zusätzliche Leistungsstunden auf eine größere Berufsgruppe aufgeteilt (Arbeiter-Samariter-Bund, 77-78). Der Aspekt der MitarbeiterInnen Zufriedenheit steht bei der Auswahl dieser Methode im Vordergrund (Arbeiter-Samariter-Bund, 56 & 79-80). Für die Beziehungsarbeit mit KundenInnen ist eine Kontinuität im Mitarbeiterstamm ebenso von Bedeutung (Arbeiter-Samariter-Bund, 326).

Nonprofit Organisation, die Öffentliche Hand und KundenInnen stehen in einer Dreiecksbeziehung. So werden KundenInnen durch den FSW an anerkannte Organisationen vermittelt (Soziale Dienste der Adventmission, 66-69 / Care Systems, 68). Dem/der Kunden/in obliegt es dabei, drei Wunschorganisationen auszuwählen (Arbeiter-Samariter-Bund, 62). Die Betreuung erfolgt „erfolgt nach den Vorgaben die uns die Stadt Wien gibt“ (Soziale Dienste der Adventmission, 71). Denn jene Institution erhebt die Bedürfnisse der KundenInnen und hält fest, welche konkreten Tätigkeiten durch das Betreuungspersonal zu erbringen sind (Care Systems, 68). Schließlich werden die meisten Kosten auch von der Stadt Wien getragen werden“, was bedeutet „wer zahlt, schafft an“ (Soziale Dienste der Adventmission, 73). Dadurch dass die KundenInnen Aufnahme von der Stadt Wien geführt werden, werden in den Erstgesprächen jedoch oft „Erwartungen geweckt ... die in der Praxis dann nicht so hundertprozentig funktionieren“ (Soziale Dienste der Adventmission, 97-98).

Vor allem durch die Rahmenbedingungen der Arbeit können Bedürfnisse der KundenInnen nicht immer hinreichend erfüllt werden (Care Systems, 61).

Nicht nur die KundenInnen Aufnahme sondern auch die weitere Betreuung wird durch den FSW kontrolliert. So müssen bestehende KundenInnen, die eine intensivere Betreuung wünschen, dafür beim FSW ansuchen (Care Systems, 68). Die Organisation selbst kann nicht durch eine Stundenerhöhung auf die Bedürfnisse der KundenInnen reagieren (Arbeiter-Samariter-Bund, 291-293). Stellt der FSW keinen zusätzlichen Bedarf fest, so werden diese Stunden nicht gefördert und müssen privat abgegolten werden (Care System, 89-90). Werden zusätzliche Betreuungsstunden durch den FSW nicht genehmigt, so können nur KundenInnen, die über ausreichend monetäre Mittel verfügen, weitere Betreuungsstunden in Anspruch nehmen (Care Systems, 89-90).

11 Interpretation

Den Ergebnissen der empirischen Untersuchung zufolge, werden die Stufen der Rekrutierung, die zuvor im Kapitel 7 theoretisch beschrieben wurden, bei der Personalsuche und –auswahl in Nonprofit Organisationen durchlaufen. Auffällig dabei ist, dass der Prozess der Personalrekrutierung sehr stark von den einzelnen Akteuren des Personalmanagements bestimmt wird, wie im Weiteren erklärt werden soll.

Die Personalrekrutierung in den untersuchten Nonprofit Organisationen orientiert sich an traditionellen Methoden und Verfahren. Demgemäß sind das Anforderungsprofil, die Personalwerbung und die Personalauswahl die wesentlichen Elemente der Rekrutierung.

Die Erstellung des Anforderungsprofils findet durch Personalverantwortliche statt. Das Anforderungsprofil setzt sich aus der fachlichen Qualifikation sowie Charaktereigenschaften, Einstellungen und Haltungen, die von PersonalmanagerInnen als wichtig erachtet werden, zusammen (Nöbauer 2013).

Bei der Personalwerbung verwenden Nonprofit Organisationen das digitale Medium der eigenen Homepage, um BewerberInnen zu aktivieren. MitarbeiterInnen Empfehlungen sind ein weiteres Instrument, welchem sich Personalverantwortliche bedienen. Je nach Zielgruppendefinition werden auch Rekrutierungen über Ausbildungsstätten vorgenommen. Nonprofit Organisationen positionieren sich als Arbeitgeber über Angebote wie einem guten Team (Nöbauer 2013, 87).

Die Personalauswahl wendet Methoden wie das Screening der Bewerbungen und Interviews an. Zusätzlich werden in manchen Organisationen Bewerbungsbögen verwendet (z.B. Care Systems).

In den ExpertenInnen Interviews wird ersichtlich, dass Personalverantwortliche zwar den theoretischen Schritten der Personalrekrutierung in der Praxis folgen, sie jedoch individuell weitere Strategien und Methoden anwenden, um den/die idealen/e Mitarbeiter/in zu identifizieren. Personalverantwortliche sind die leitenden Akteure des Personalmanagements und sie sind für die Durchführung der Rekrutierung in der Organisation zuständig. Im Besonderen sind das Anforderungsprofil und die Personalauswahl von Personalzuständigen und deren Vorstellungen abhängig. PersonalmanagerInnen kommt in der Personalbeschaffung eine entscheidende Rolle zu, da sie unter Berücksichtigung verschiedener Bedingungen, die Methoden und Strategien in der Personalsuche und –auswahl festsetzen. Zum Teil zeigt sich

in der Personalrekrutierung ein rudimentäres Personalmanagement, da PersonalmanagerInnen auf Grundlage ihrer Erfahrungen und Einstellungen agieren. Hingegen würde sich ein professionelles Personalmanagement durch die Eingebundenheit der Unternehmensstrategie in die Entscheidungen auszeichnen (Kap. 8.1). Personalverantwortliche treffen in der Rekrutierung unter Berücksichtigung von äußeren Gegebenheiten und Faktoren subjektive Entscheidungen. Die Personalarbeit in Nonprofit Organisationen ist somit bedingt durch personelle und finanzielle Ressourcen, die den PersonalmanagerInnen zur Verfügung stehen (Kap. 8.2).

Die finanzielle Ressource in Nonprofit Organisationen ist durch die Leistungsfinanzierung geprägt. Im ersten Teil dieser Arbeit wurde die Leistungsfinanzierung als externe Bedingung des Personalmanagements herausgearbeitet und theoretisch hergeleitet (Kap. 4.2 & 8.5). Das empirische Datenmaterial bestätigt diese Annahme im zweiten Teil. So berücksichtigen PersonalmanagerInnen die Leistungsfinanzierung in der Personalarbeit. Personalverantwortliche nennen in den Experteninterviews verschiedene Konsequenzen, die sich aus der externen Bedingung der Leistungsfinanzierung für das Personalmanagement ergeben.

Zu beachten sei, dass die Leistungsfinanzierung lediglich eine externe Bedingung darstellt und Nonprofit Organisationen mehreren Bedingungen gegenüberstehen. Konsequenzen für Nonprofit Organisationen können nicht ausschließlich auf eine externe Bedingung zurückgeführt werden, sondern ergeben sich aus der Summe der Bedingungen und deren Zusammenspiel. Im Folgenden wird die Leistungsfinanzierung als externe Bedingung analysiert und isoliert betrachtet, um deren Auswirkungen darlegen zu können. Der/die Leser/in möge jedoch bedenken, dass es noch weitere Bedingungen gibt.

Die Analyse der Interviews bestätigt die Annahme von Holtbrügge (2013), dass durch externe Bedingungen die Auswahl der Personalinstrumente bestimmt wird (Kap. 6). Entsprechend wirkt die externe Bedingung der Leistungsfinanzierung auf Personalinstrumente in Nonprofit Organisationen. Die Forschung wurde zu Beginn auf das Personalinstrument der Rekrutierung eingeschränkt, doch ergab die Auswertung des Datenmaterials, dass auch weitere Instrumente durch die Leistungsfinanzierung bedingt sind, wie die qualitative Inhaltsanalyse zeigt (Kap. 10.4).

Das Instrument der Personalbedarfsplanung wird am stärksten durch die Leistungsfinanzierung beeinflusst. Als Folge der Leistungsfinanzierung ist es Personalverantwortlichen nicht möglich, eine systematische und regelgeleitete Personalbedarfsplanung in der mobilen Pflegedienstleistung vorzunehmen (Kap. 10.3.2 & 10.4.1). Auswirkungen hat dies zum einen auf die Entwicklung eines professionellen Personalmanagements in Nonprofit Organisationen. Personalverantwortliche können in der Personalbedarfsplanung nicht methodisch vorgehen, wenn diese außerhalb ihres Wirkungsbereiches liegt. Das Fehlen an systematischen Vorgehensweisen wird durch den Rückgriff auf subjektives Erfahrungswissen kompensiert. Ein professionelles Personalmanagement ist aufgrund der Leistungsfinanzierung und des damit einhergehenden Kompetenzverlusts nur beschränkt möglich (Kap. 8.1). Die fehlende Möglichkeit der Personalplanung hat weitere Auswirkungen auf die Organisationen. Durch die Leistungsfinanzierung können Nonprofit Organisationen auf vielen Ebenen nur kurzfristige Planungen vornehmen. Jährliche Verhandlungen und das Prozedere zur Anerkennung als NPO verhindern eine langfristige Planung sowohl im Personalmanagement als auch im Finanzmanagement.

Darüber hinaus bestimmt die öffentliche Hand die MitarbeiterInnenanzahl und übernimmt neben der Personalplanung auch die Wachstumsentwicklung der Organisation. Durch die Leistungsfinanzierung kann der Wachstum einer Nonprofit Organisation direkt gesteuert werden.

In der Personalrekrutierung wird die finanzielle Situation der Organisation durch Personalverantwortliche mitberücksichtigt. Der finanzielle Engpass, mit dem PersonalmanagerInnen aufgrund der Leistungsfinanzierung konfrontiert sind (Kap. 4.2.2), erlaubt es ihnen nicht, kostspielige Rekrutierungswege zu gehen. Somit werden keine teuren Dienste von Personalberatungsagenturen in Anspruch genommen und es wird auf kostenlose Onlineausschreibungen zurückgegriffen bei der Suche nach Pflegepersonal. Weiters kann die Organisation keine finanziellen Anreize für BewerberInnen bieten (Kap. 10.3.4 & 10.4.2). Die Leistungsfinanzierung erschwert die Personalrekrutierung, in dem sie die Methoden im Personalbeschaffungsprozess einschränken. Dies kann dazu führen, dass Stellen wie jene der diplomierten Fachkräfte nicht nachbesetzt werden können.

Die Personaleinsatzplanung zeigt, dass die Leistungsfinanzierung auch Auswirkungen auf operativer Ebene hat. Durch die Leistungsfinanzierung und die damit einhergehende vertragliche Gebundenheit der Nonprofit Organisationen an die öffentliche Hand werden Vorgaben an die Organisation herangetragen. Insbesondere der Fonds Soziales Wien reglementiert sehr detailliert die Erbringung der sozialen Dienstleistung. Dimmel (2015, 47) kritisiert in diesem Zusammenhang, dass es „Ergebnis dieser Ökonomisierung ist, das erbracht wird, was verrechnet werden kann“. Für das Personalmanagement bedeutet dies wiederum, dass es keine Möglichkeit hat, Methoden zu implementieren und strategisch zu agieren. Die Aufgabe der Personalverantwortlichen scheint, mit dem Erfüllen vertraglicher Vereinbarungen zu enden.

Die empirischen Daten lassen weiters darauf schließen, dass die Personalentwicklung in den untersuchten Nonprofit Organisationen ein Handlungsfeld ist, welches noch sehr gering ausgeprägt ist. Dies kann aus den Aussagen der PersonalmanagerInnen geschlossen werden, in welchen die Diskrepanz zwischen Arbeitsanforderungen und Qualifikationen der MitarbeiterInnen geschildert wird. Maßnahmen und Strategien zur Bewältigung scheinen dabei zu fehlen (Kap. 10.4.4). Im Bezug auf Weiterbildung von MitarbeiterInnen wird die finanzielle Situation der Organisation als ein Grund für das mangelnde Angebot genannt. Für die Rekrutierung ergeben sich implizite Folgen, da das Interesse der BewerberInnen nicht durch Bildungsangebote erlangt werden könne. Durch die Personalentwicklung kann die Motivation und Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen über den Lebenszyklus in der Arbeit aufrechterhalten und gestärkt werden (Nöbauer 2013). Dies könnte in der Rekrutierung insofern nützlich sein, um zukünftiges Personal über MitarbeiterInnen Kontakte anwerben zu können (Kap. 8.3).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Leistungsfinanzierung für die Entwicklung eines professionellen Personalmanagements hinderlich sein kann (Kap. 8). Als externe Bedingung hat die Leistungsfinanzierung vor allem negative Auswirkungen auf Personalinstrumente, wie in der obigen Analyse aufgezeigt wurde.

Aufgaben und Entscheidungen des Personalmanagements werden zu einem Teil durch öffentliche Verwaltungseinheiten übernommen. Nonprofit Organisationen haben bislang keine professionellen Personalmanagementstrategien etabliert. Insbesondere auf strategischer Ebene wird das Personalmanagement durch die öffentliche Hand gelenkt und Nonprofit Organisationen agieren auf einer nachgestellten Ebene. Während das Personalcontrolling in

Nonprofit Organisationen weit verbreitet ist, scheint es an strategischen Verfahren und Methoden in der Personalarbeit zu fehlen. Darüber hinaus besitzen die untersuchten Nonprofit Organisationen keine eigene Human Resource Abteilung und PersonalmanagerInnen wissen keine personalpolitische Ausbildung auf. Das Personalmanagement in Nonprofit Organisationen ist somit eine Mischung aus den Vorgaben der öffentlichen Hand und dem Bauchgefühl der Zuständigen (Arbeiter-Samariter-Bund, 57).

12 Diskussion und Ausblick

Gemäß der Theorie des Integrierten Personalmanagements stehen Personalverantwortliche zusammen mit den Personalinstrumenten und externen bzw. internen Bedingungen des Personalmanagements in einem Dreiecksverhältnis (Kap. 6). Wie Holtbrügge (2013) bereits erläutert, wirken die Verbindungen zwischen den einzelnen Eckpunkten in beide Richtungen. Folglich sind externe Bedingungen nicht unbeeinflussbare Gegebenheiten. Für Nonprofit Organisationen im Bereich Soziale Dienste bedeutet dies, dass sie die externe Bedingung der Leistungsfinanzierung verändern können, um Auswirkungen auf die Personalarbeit zu steuern. Anstatt die Leistungsfinanzierung als gegeben aufzufassen und das Personalmanagement auf die daraus resultierenden Konsequenzen auszurichten, können Nonprofit Organisationen versuchen, die Bedingung zu formen.

Dabei hilft diese Forschungsarbeit, in dem sie die Bedingung der Leistungsfinanzierung herausarbeitet und kritisch betrachtet. Die Auswirkungen der Leistungsfinanzierung auf die Personalarbeit können so durch PersonalmanagerInnen reflektiert werden. Durch eine bewusste Steuerung der Leistungsfinanzierung kann das Personalmanagement in Nonprofit Organisationen wieder an Freiheiten und Zuständigkeiten erlangen. Die Personalarbeit geschieht dann nicht länger auf einem eingeschränkten Gebiet, in welchem wesentliche Entscheidungen wie die Personalplanung durch öffentliche Verwaltungseinheiten getroffen werden. Durch das Zurückerlangen der Kompetenzbereiche gewinnt das Personalmanagement in Nonprofit Organisationen an Bedeutung und eine professionelle Personalarbeit kann infolgedessen auf allen Ebenen entwickelt werden.

Positive Effekte können sich durch ein professionelles Personalmanagement für MitarbeiterInnen und für die Organisationsentwicklung ergeben.

Das Personalmanagement wird so in der Lage sein, auf die Bedürfnisse und Wünsche der ArbeitnehmerInnen besser zu reagieren, in dem Personalinstrumente angemessen eingesetzt werden können. Werden aufgrund der Leistungsfinanzierungen Personalentscheidungen auf Basis von finanziellen Engpässen und vertraglichen Vereinbarungen getroffen, so können durch diese Erkenntnisse wieder die MitarbeiterInnen ins Zentrum der Personalarbeit gestellt werden (Kap. 10.4.4). Somit kann die Organisation der wichtigsten Ressource, dem Personal, gerecht werden und es zum Vorteil des Unternehmens verwenden.

Für die Organisationsentwicklung braucht es ein professionelles Personalmanagement, das auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist und dem Anspruch der Autonomie der Nonprofit Organisation gerecht wird (Kap. 2). Durch eine Veränderung der externen Bedingung der Leistungsfinanzierung können Nonprofit Organisationen ihre Eigenständigkeit als wirtschaftliche Unternehmen wiedererlangen und unabhängig von der öffentlichen Hand agieren.

Die externe Bedingung der Leistungsfinanzierung kann zu einem gewissen Grad im Zuge der jährlichen Vertragsverhandlungen zwischen Nonprofit Organisationen und der öffentlichen Hand beeinflusst werden. Hierbei kommt den GeschäftsführerInnen eine besondere Rolle zu, da diese Forderungen an die öffentlichen Verwaltungseinheiten herantragen und diese in den Verhandlungen diskutieren (Kap. 4.2.1).

Ein ganz anderer Weg zur Steuerung der Leistungsfinanzierung kann über die Gesellschaft erfolgen. Schließlich erbringen Nonprofit Organisationen soziale Dienstleistungen für BürgerInnen. Nonprofit Organisationen reagieren mit ihrem Angebot auf die Bedürfnisse der Gesellschaft. In der Politik werden dafür die entsprechenden Leistungsverträge und –finanzierungen verabschiedet (Kap. 4.2).

Die Bedürfnisse der Gesellschaft setzen sich aus Erwartungen zusammen, die an die Regierung und soziale Institutionen herangetragen werden. Dabei können unterschiedliche Erwartungsarten identifiziert werden. Während die einen Erwartungen erfüllt werden können oder sollten, müssen und werden die anderen erfüllt. Erwartungen können aus Hoffnung bestehen oder auch aus grundlegenden Prämissen, die nicht verhandelbar sind (Olkkonen & Luoma-aho 2013, 222).

Nonprofit Organisationen können mit Hilfe eines Erwartungsmanagements die Erwartungen der Gesellschaft ordnen und identifizieren, um so verstehen zu können, was die Gesellschaft von der Organisation möchte. Dabei geht es nicht darum, die Erwartungen in der Gesellschaft zu kontrollieren oder zu manipulieren, sondern einen strategischen Ansatz zu finden, um auf die Erwartungen reagieren zu können (Olkkonen & Luoma-aho 2013, 235). „As a strategic tool, expectation management can help organizations to succeed in an environment where support of the public has perhaps never been a more important asset“ (Olkkonen & Luoma-

aho 2013, 235). Durch das Erwartungsmanagement können Organisationen auf einen sozialen Druck, der von der Gesellschaft ausgeht, reagieren (Olkkonen & Luoma-aho 2013, 222).

Die Öffentlichkeitsarbeit in Nonprofit Organisationen werde demnach zu einem Erwartungsmanagement, mit dessen Hilfe die Erwartungen der Gesellschaft herausgearbeitet und in die Unternehmensstrategie integriert werden können (Olkkonen & Luoma-aho 2013, 222). Folglich sind Nonprofit Organisationen nicht mehr nur ausführende Institutionen, die das leisten, was ihnen durch die öffentliche Hand und der Leistungsfinanzierung vorgeschrieben wird, sondern sie gewinnen an strategischer Stärke, in dem sie ihr Angebot auf die Erwartungen der Gesellschaft ausrichten. Infolgedessen werden Leistungsvereinbarungen mit der Politik geschlossen, die auf der Strategie der Nonprofit Organisationen basieren. Eine strategische Ausrichtung der Organisation führt weiters dazu, dass auch das Personalmanagement an Professionalität gewinnt (Eckardstein & Mayerhofer 2001, 227f).

Literaturverzeichnis

- Adler, Tina. & Kraus, Monika. (2009): Die Entwicklung von Mission und Leitziele für die kirchliche Jugendarbeit: Diözese Passau. In: Buber, R. & Meyer, M. (Hrsg.): *Fallstudien zum NPO Management*. (2. überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Akingbola, Kunle. (2012): *Context and Nonprofit Human Resource Management*. SAGE Publications. Vol. 45(8). 974-1004.
<http://aas.sagepub.com/content/early/2012/07/24/0095399712451887.abstract> [Online Zugriff: 31.01.2016].
- Badelt, Christoph. (2001): Soziale Dienste als neue Herausforderung für den Sozialstaat. In: Theurl, E. (Hrsg.): *Der Sozialstaat an der Jahrtausendwende*. Analysen und Perspektiven. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Badelt, Christoph. & Österle, August. (2001): *Grundzüge der Sozialpolitik*. Spezieller Teil. Sozialpolitik in Österreich. (2. überarb. Aufl.). Wien: Manz.
- Badelt, Christoph; Meyer, Michael & Simsa, Ruth (2007): Die Wiener Schule der NPO-Forschung. In: Badelt, C.; Meyer, M. & Simsa, R. (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation*. (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bassarak, Herbert. (2012): Sozialmanagement fordert Personal. In: Bassarak, H. & Noll, S. (Hrsg.): *Personal im Sozialmanagement*. Wiesbaden: Springer.
- Becker, Fred G. (1993): *Explorative Forschung mittels Bezugsrahmen* – ein Beitrag zur Methodologie des Entdeckungszusammenhangs.
<http://www.jstor.org/stable/pdf/41851269.pdf> [Online Zugriff: 20.11.2015].
- Bointner, Katrin. (2013): Strategische Personalentwicklung in Einrichtungen der Altenbetreuung und –pflege als Erfolgsfaktor. In: Nöbauer, B. (Hrsg.): *Personalmanagement in der Altenbetreuung*. MitarbeiterInnen gewinnen und entwickeln. Linz: Wagner.
- Dimmel, Nikolaus. (2015): Rahmenbedingungen sozial- und wohlfahrtsstaatlicher Versorgung in Österreich. In: Wüthrich, B.; Amstutz, J. & Fritze, Agnes. (Hrsg.): *Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten*. Wiesbaden: Springer.
- Dvorak, Andreas. & Ruflin, Regula. (2007): *Der Leistungsvertrag. Ein Praxisleitfaden*. Bern: Haupt Verlag.
- Dvorak, Andreas. (2013): Kooperation zwischen Staat und Nonprofit Organisationen - Erfahrungen aus der Schweiz. In: Andessner, R. C. & Hilgers, D. (Hrsg.): *Öffentliche Dienstleistungsnetzwerke: Wo stehen wir und wohin geht der Weg?*. Linz: Trauner.
- Eckardstein, Dudo & Mayerhofer, Helene. (2001): *Personalstrategien für Ehrenamtliche in sozialen NPOs*. Zeitschrift für Personalforschung. 15. Jg. Heft 3. 225-242.
http://www.hampp-verlag.de/Archiv/3_01_Eckardstein.pdf [Online Zugriff: 28.09.2015].
- Etzioni, Amitai. (1973): *The Third Sector and Domestic Missions*. Public Administration Review. Vol. 33(4). 314-323. <http://www.jstor.org/stable/pdf/975110.pdf> [Online Zugriff: 20.07.2016].
- Fölss. (o.J.): *Der sichere Weg*. Homepage. <http://www.dersichereweg.at/>. [Online Zugriff: 10.08.16].
- FSW. (o.J.): *Über uns*. Homepage. http://fsw.at/ueber_uns/. [Online Zugriff: 10.08.16].

- FSW. (2016). *Anerkannte Einrichtungen des Fonds Soziales Wien*. Pdf-Datei.
http://www.fsw.at/downloads/foerderwesen_erkennung/Anerkannte_Einrichtungen.pdf. [Online Zugriff: 10.08.2016].
- Gläser, Jochen. & Laudel, Grit. (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Guo, Chao; Brown, William A.; Ashcraft, Robert F.; Yoshioka, Carlton F. and Dennis Dong, Hsiang-Kai. (2011): *Strategic Human Resource Management in Nonprofit Organizations*. SAGE Publications. Vol. 31(3). 248-269.
https://www.researchgate.net/profile/Chao_Guo5/publication/258183523_Strategic_Human_Resources_Management_in_Nonprofit_Organizations/links/553857810cf2239f4e79a7c3.pdf [Online Zugriff: 30.01.2016].
- Heitzmann, Karin. (2001): *Dimensionen, Struktur und Bedeutung des Nonprofit Sektors*. Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien. Wien: Facultas.
- Heitzmann, Karin. & Österle, August. (2008): Lange Tradition und neue Herausforderungen: Das österreichische Wohlfahrtssystem. In: Schubert, K.; Hegelich, S. & Bazant, U. (Hrsg.): *Europäische Wohlfahrtssysteme*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heller, Sabine. (2015): *Dienstleistungsmanagement*. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. (6. vollständ. überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Holtbrügge, Dirk. (2013): *Personalmanagement*. (5. überarb. u. erweit. Aufl.). Berlin: Springer.
- Kratschmer, Bernhard. (2013): Ausgliederung staatlicher Leistungen in Österreich – Erfahrungen des Rechnungshofes. In: Andessner, R. C. & Hilgers, D. (Hrsg.): *Öffentliche Dienstleistungsnetzwerke: Wo stehen wir und wohin geht der Weg?*. Linz: Trauner.
- Lueger, Günter. (2000): Rekrutierung von Mitarbeitern. In: Kasper, H. & Mayrhofer, W. (Hrsg.). *Personal*. Wien: Ueberreuter.
- Lutz, Doris. Wörister, Karl. & Woltran, Iris. (2005): Soziale Dienstleistungen. In: Raza, W. & Streissler, A. (Hrsg.): *Zwischen Staat Zwischen Staat und Markt - aktuelle Herausforderungen der öffentlichen Dienstleistungserbringung*.
<http://emedien.arbeiterkammer.at/viewer/image/AC04956805/178/#topDocAnchor> [Online Zugriff: 01.03.2016].
- Liao, Kun-Hsi. & Huang, I-Shung. (2016): *Impact of Vision, Strategy, and Human Resource on Nonprofit Organization Service Performance*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol.224. 20-27.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816304761> [Online Zugriff: 20.08.2016].
- Meyer, Michael; Neumar, Michaels & Schneider, Ulrike. (2010): *Bits und Pieces. Daten zum österreichischen Nonprofit-Sektor*. VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management. 36(2). 34-37.
http://www.researchgate.net/publication/234111114_Bits_und_Pieces_Daten_zum_sterreichischen_Nonprofit-Sektor_VM_Fachzeitschrift_für_Verbands-und_Nonprofit-Management [Online Zugriff: 01.10.2015].
- Mayring, Philipp. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse*. Grundlagen und Techniken. (12. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.

- Neumann, Sven & Ridder, Hans-Gerd. (2001): *Personalwirtschaft im Umbruch? Empirische Ergebnisse und theoretische Erklärung*. Zeitschrift für Personalforschung. 15. Jg. Heft 3. 243-262.
- Neumann, Sven. (2004): *Personal und Personalmanagement in NPO: Zur Bedeutung des Personals und der Ausgestaltung ihres Managements*. Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor. Nr. 25. http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/Diskussionspapiere/2004wp-band25.pdf [Online Zugriff: 28.09.2015].
- Neumayr, Michaela. (2010): *Resource Dependence. Der Einfluss öffentlicher Finanzierungsformen auf die Funktionen von Nonprofit Organisationen in Österreich*. Diss. An der Wirtschaftsuniversität Wien.
- Nöbauer, Brigitta. (2012): Hat die Stellenanzeige ausgedient? Maßgeschneiderte Lösungen zur Personalversorgung. In: Bassarak, H. & Noll, S. (Hrsg.): *Personal im Sozialmanagement*. Wiesbaden: Springer.
- Nöbauer, Brigitta. (2013): Personalsuche und –auswahl in der Altenbetreuung und –pflege. In: Nöbauer, B. (Hrsg.): *Personalmanagement in der Altenbetreuung*. MitarbeiterInnen gewinnen und entwickeln. Linz: Wagner.
- Olkkonen, Laura. & Luoma-aho, Vilma. (2013): *Public relations as expectation management*. Journal of Communication Management. Vol.18(3). 222-239. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JCOM-02-2013-0012> [Online Zugriff: 12.09.2016].
- Pracht, Arnold. (2002): *Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen*. Weinheim: Juventa.
- Pennerstorfer, Astrid & Badelt, Christoph. (2013): Zwischen Marktversagen und Staatsversagen. Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht. In: Badelt, C.; Meyer, M. & Simsa, R. (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation*. (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reichard, Christoph. (2012): Neue institutionelle Varianten öffentlicher Leistungserbringung. In: Schröter, E. & Von Maravic, P. (Hrsg.): *Auf dem Weg zur zukunftsfähigen Verwaltung?* Schweiz, Österreich und Deutschland im Vergleich. Lverkusen: B. Budrich.
- Ridder, Hans-Gerd & McCandless, Alina. (2010): *Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations*. An Analytical Framework. SAGE Publications. Vol. 39. Number 1. 124-141.
- Röber, Manfred. (2011): Aufgabenplanung und Aufgabenkritik. In: Blanke, B. et al. (Hrsg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform*. (4. Aufl.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rotes Kreuz. (o.J.): *Leitbild*. Homepage. <http://www.rotekreuz.at/site/leitbild/mission-statement/>. [Online Zugriff: 28.07.2016].
- Salmon, Lester M. & Anheier, Helmut K. (1996): *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sektor Project*. http://adm-cf.com/jhu/pdfs/CNP_Working_Papers/CNP_WP19.pdf [Online Zugriff: 10.10.2015].
- Schedler, Kuno und Proeller, Isabella (2011): *New Public Management*. (5. korr. Aufl.). Bern: Haupt.

- Schmeißer, Claudia. (2013): *Die Arbeitswelt des Dritten Sektors: Atypische Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in gemeinnützigen Organisationen*. WZB Discussion Paper. <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2013/v13-302.pdf> [Online Zugriff: 18.11.2015].
- Schneider, Ulrike; Badelt, Christoph & Hagleitner, Joachim. (2007): Der Nonprofit Sektor in Österreich. In: Badelt, C.; Meyer, M. & Simsa, R. (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation*. (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schneider, Ulrike & Haider, Astrid. (2009): *Nonprofitorganisation in Österreich 2006*. Wien: Institut für Sozialpädagogik.
- Schuster-Klackl, Gabriele & Höpfler, Clara. (2007): *Wege in den Nonprofit-Arbeitsmarkt*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Simsa, Ruth; Schober, C. & Schober, D. (2004): *Nonprofit Organisationen im sozialen Dienstleistungsbereich – Bedeutung, Rahmenbedingung, Perspektiven*. http://www.vol.at/2005/11/Studie_zu_Qualitaet_der_Pflege_und_Betreuung_in_Oesterreich1.pdf [Online Zugriff: 11.10.2015].
- Simsa, Ruth & Schober, Doris. (2012): *Non Profit Orgnaisationen in Österreich*. Wien: NPO-Kompetenzzentrum. <http://www.gemeinnuetzig.at/images/doku/oesterreichischernposektor.pdf> [Online Zugriff: 05.10.2015].
- Stötzer, Sandra. (2009): *Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Strunck, Stefan. (2013): Entwicklungen in der Altenbetreuung und –pflege und ihr Einfluss auf die Personalarbeit. In: Nöbauer, B. (Hrsg.): *Personalmanagement in der Altenbetreuung*. MitarbeiterInnen gewinnen und entwickeln. Linz: Wagner.
- Tabatt-Hirschfeldt, Andrea. (2009): *Soziale Leistungsträger und Einrichtungen*. Sozial Extra. Volume 33. Issue 3. 25-30.
- Weuster, Arnulf. (2012): *Personalauswahl I*. Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen. (3. akt. u. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Zauner, Alfred; Meyer, Michael; Praschak, Susanne; Mayrhofer, Wolfgang & Heimerl-Wagner, Peter. (2002): Von der Subvention zum Leistungsvertrag. In: WU Jahrestagung: *Forschung für Wirtschaft und Gesellschaft*. WU Wirtschaftsuniversität Wien. <http://epub.wu.ac.at/718/1/document.pdf> [Online Zugriff: 27.10.2015].
- Zimmer, Annette; Priller, Eckhard & Hallmann, Thorsten. (2001): *Zur Entwicklung des Nonprofit-Sektors und den Auswirkungen auf das Personalmanagement seiner Organisation*. Zeitschrift für Personalforschung. 15. Jg. Heft 3. 207-224. http://hampp-verlag.com/Archiv/3_01_Zimmer.pdf [Online Zugriff: 25.09.2015].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Integrierter Personalmanagementansatz.....	34
--	----

Anhang

Zusammenfassung	I
Leitfaden: Personalrekrutierung.....	III
ExpertenInnen-Interview: Volkshilfe Wels-Kirchdorf	IV
ExpertenInnen-Interview: Arbeiter-Samariterbund-Wien	VII
ExpertenInnen-Interview: Soziale Dienste	XIII
ExpertenInnen-Interview: Care Systems	XVI
ExpertenInnen-Interview: Der sichere Weg	XXIII

Zusammenfassung

Nonprofit Organisationen im Bereich Soziale Dienste schließen Leistungsverträge mit der öffentlichen Hand ab. Als leistungserbringende Organisation scheint sich ihre Aufgabe auf die Erfüllung der Vertragsbedingungen zu begrenzen und Nonprofit Organisationen fungieren als ausführende Organisationen, die unter öffentlicher Aufsicht stehen. Welche Auswirkungen sich daraus für das Personalmanagement ergeben, wurde in dieser wissenschaftlichen Arbeit untersucht. Die Theorie des Integrierten Personalmanagements (Holtbrügge 2013) wird dabei für den Nonprofit Sektor herangezogen und die Leistungsfinanzierung als externe Bedingung des Personalmanagements angenommen. Anhand einer explorativen Studie, in welcher ExpertenInnen Befragungen in Nonprofit Organisationen in Österreich durchgeführt wurden, wurde der Prozess der Personalrekrutierung erfasst und die Bedingung der Leistungsfinanzierung untersucht. Den Ergebnissen nach wird die Personalbeschaffung zwar gemäß der Theorie der Rekrutierung durchgeführt, ist jedoch sehr stark von den Akteuren des Personalmanagements abhängig. Die Leistungsfinanzierung hat Auswirkungen auf Entscheidungen von Personalverantwortlichen und auf die Methoden und Verfahren in der Personalarbeit. Im Besonderen werden die Personalplanung, die Personalrekrutierung und der Personaleinsatz dadurch bedingt.

Abstract

Nonprofit organisations which are engaged in social services make financial contracts with public agencies. The enterprises have a supportive role and their duty is to fulfil the contractual agreements. They are controlled and observed by public agencies. This thesis analyses the consequences of the financial contracts for the human resource management in nonprofit organisations. The research is based on the theory of integrative personnel management by Holtbrügge (2013). The hypothesis of this research says that the financial contract is an external factor which has implication for the human resource management. Data for this explorative study was collected through interviews with experts from nonprofit organisations in Austria. The aim of this study is to describe the process of personnel recruiting in nonprofit organisations based on empirical data and to investigate the effects of the financial contracts. The results show that the recruiting process in NPO follows the theoretical steps but human resource managers have an important function. The financial contract plays a role in the decision making of human resource managers and in the choice of methods and procedures. Personnel plans, recruiting and personnel deployment are mostly effected by the contractual agreement of nonprofit organisations and public agencies.

Leitfaden: Personalrekrutierung

Welche Position haben Sie in Ihrer Organisation inne und was sind ihre Aufgaben?

Welchen Ausbildungshintergrund bringen Sie mit?

Wie wird die Anzahl der notwendigen MitarbeiterInnen festgestellt?

Welche Schritte tätigen Sie, um geeignete MitarbeiterInnen für eine offene Position zu rekrutieren?

Welche Elemente beinhaltet das Anforderungsprofil?

Welche Qualifikationen müssen BewerberInnen für die Position mitbringen?

Welche Methoden verwenden Sie, um potentielle BewerberInnen von der offenen Position zu informieren?

In wie weit werden offene Positionen intern ausgeschrieben und nachbesetzt?

Welche Gründe sprechen Ihrer Ansicht nach dafür die Rekrutierung selbst durchzuführen im Gegensatz dazu externe Institutionen mit der Rekrutierung zu beauftragen?

Welche Kriterien sind für Sie relevant bei der Auswahl des/der neuen Mitarbeiters/in?

Welche Verfahren wenden Sie an, um den/die richtigen/e Mitarbeiter/in zu identifizieren?

ExpertenInnen-Interview: Volkshilfe Wels-Kirchdorf

1 Organisation: Volkshilfe Wels-Kirchdorf
2 Anerkannte Organisation öffentlicher Verwaltungseinheiten (Landesregierung, Magistrat, Bundessozialamt)
3 Zweigstelle: 4600 Wels, Oberösterreich
4 InterviewerIn A: Julia Hauch
5 InterviewpartnerIn B: Rudolf Schwarzbauer
6 Datum der Durchführung: 3. Dezember 2015
7 Dauer: 15:53 min
8

9 Transkription des Interviews

10
11 A: nur moi zu ihnen welche position haben sie in der volkshilfe wels inne
12

13 B: i bin geschäftsführer der volkshilfe wels kirchdorf zuständig für die bereiche wels stadt wels land und bezirk
14 kirchdorf
15

16 A: okay und welche aus welchen hintergrund bringen sie mit welche ausbildungen haben sie
17

18 B: ich hab im prinzip eine kaufmännische ausbildung und hob aber dann in der tätigkeit bei der volkshilfe ein
19 studium gemacht von zwatousendzwa bis zwatousendfünf a habe dann sozialwirtschaft und soziale praxis auf der
20 uni strassburg gmacht und hab des mitn diplom abgeschlossen
21

22 A: ahm und welche aufgaben haben sie sind sie zuständig hier in der volkshilfe
23

24 B: jojo im rahmen der geschäftsführertätigkeit bin ich eigentlich für alles verantwortlich was in der organisation
25 läuft für umsetzung der maßnahmen de notwendig san um die organisation in der region weiterzuentwickeln ah
26 wir arbeiten intensiv mit der volkshilfe oberösterreich zusammen des hast wir sind ein ein zweigverein der
27 volkshilfe oberösterreich und setzen gemeinsam ah strategien um die für ganz oberösterreich gültigkeit haben
28 wos ois in der region wels kirchdorf is bin i verantwortlich das des a umgesetzt wird aber wir haben ah eigene
29 projete dies sunst eigentlich nirgends gibt da in wels umgesetzt des wor a möglich das ma solche dinge machen
30 und zwar einen soma markt dens sunst in der volkshilfe ned gegeben hot und jo a fundwesen machen wir zum
31 beispiel als einzige der volkshilfe oberösterreich und a projekte triangel wo ma delogierungsprävention machen
32 des is a was was innerhalb der volkshilfe einzigartig is des wos wir nu des was wir machen
33

34 A: und welche soziale dienstleistungen bieten sie an
35

36 B: soziale dienstleistungen da biet ma ois an von der hauskrankenpflege altenbetreuung heimhilfe ah shops ah
37 haushaltsservicedienstleistungen dann haben wir sozialberatungen jo Soziale Dienste jetzt muss ich mal
38 nachdenken betreutes und betreubares wohnen ganz a wichtiger faktor
39

40 A: gut ahm und sind sie oiso welche aufgaben im bezug auf das personalmanagement kommt für sie zu also was
41 müssen sie da umsetzen
42

43 B: also i bin verantwortlich für für die rekrutierung für des das die leid gut eingeschult werden ah i bin derjenige
44 der die dienstzettel unterschreibt also die arbeitsverträge macht und bin a dafür verantwortlich
45 letztverantwortlich wenn irgendwelche disziplinarmaßnahmen zum zum treffen san kündigungen entlassungen
46 und so des geht a über meinen tisch bin ich rechtlich verantwortlich dafür wobei da natürlich i intensiv mit
47 meinen zuständigen führungskräften zusammenarbeite ah das i des ned aus dem blauen himmel auser mach
48 sondern da gibt's vorgesprache noch den erfahrungen die meine führungskräfte haben mit den jeweiligen
49 mitarbeitern werden dann maßnahmen getroffen
50

51 A: mhm und welche herausforderungen sehen sie aktuell für das personalmanagement in der volkshilfe
52

53 B: ja aktuelle herausforderungen is sehr sehr schwierig ah diplomiertes pflegepersonal zu bekommen oiso i würd
54 jetzt sagen derzeit grad in einer aktuellen situation wo wir für die hauskrankenpflege scho seit monaten
55 jemanden suchen der der als diplomfachkraft die hauskrankenpflege draußen macht und es gelingt uns ned
56 irgendjemanden zu finden der des macht und des is a massives problem auf auf der anderen seite kommen durch
57 die rahmen durch die ständig veränderten rahmenbedingungen mirs ma a schauen das die arbeitsbedingungen a
58 halbwegs okay bleiben dass sie die mitarbeiter auch noch in zukunft halbwegs wohlfühlen können des wird a
59 sicher a große herausforderung werden das ma durch den verstärkten druck verstärkte ökonomisierung in dem
60 bereich auch schauen muss das nu halbwegs erträglich bleibt

A: wo hat der prozess der personalbeschaffung wo nimmt der den ausgangspunkt wo startet der Sehen sie einen bedarf oder wird das vorgegeben

B: naja des is ah wir haben bei den mobilen diensten beispielsweise gibt es jährliche leistungsevereinbarungen die die wir mit den trägern der regionalen sozialhilfe machen und auf grund dieser leistungsstunden die dann bewilligt werden ah wird dann die personalplanung für das nächste jahr gemacht das kann jetzt sein wenn in den bereichen mehr leistungsstunden bewilligt werden weil mehr bedarf da ist dann werden aufgrund dieser leistungsstunden unsere ah personalausrichtung machen

A: und ah wie wird das personal in ihrer firma rekrutiert gibt es gewisse vorgaben

B: jo es wir wir machen das über die öffentlichkeitsarbeit ah der volkshilfe oberösterreich oiso de wos klare vormanissmen gibt wie des abläuft des des geht zum einen über die homepage über die volkshilfe homepage ah wo wo die eingeschalten wird und dann mach ma durt und da überregionale einschaltungen in die oberösterreichische nachrichten die ah über die öffentlichkeitsarbeit gmacht werden oder a regionale inserate in regionalen medien des heißt oberösterreichische rundschau tipps

A: um welche anstellungsarten handelt es sich [...]

B: den meisten bedarf haben wir ah durch durch den wechsel in den pflege und betreuungsdienstleistungen weil shopmitarbeiterinnen bleiben in der regel lang bei uns do dann wir nur dann ergänzen wann jemand ausscheidet oder in den ruhestand geht dann is da was erforderlich owa den mehreren wechsel is sicher in den pflegedienstleistungen

A: und welche faktoren sehen sie als zentral im prozess der personalbeschaffung also wodurch wird er beeinflusst was sehen sie als wichtigen aspekt der zu beachten gilt

B: jo die leid die wir da einstellen müssen eine ausbildung haben sie müssen eine einschlägige abgeschlossene ausbildung haben die auch nachgewiesen werden muss und ah ois sehr wichtigen aspekt sehen wir auch das sie sich in das team integrieren können weil wir schon wert darauf legen das die teams im großen und ganzen gut harmonieren miteinander das die teammitglieder menschlich miteinander können und es hat sich in der vergangenheit schon ein paar mal gezeigt wann da störfaktoren drinnen san dann wirts für das team schwierig und dann ist es unsere aufgabe bei den einarbeitungen oder auch meine aufgabe das ma des relativ rasch erkennen und relativ rasch dann maßnahmen setzen und es schaut meistens dann so aus wann wir jemanden lokalisieren der überhaupt ned eini passt das wir dann ah dieses teamverhältnis dann ah wieder beenden wir wir ham aber auch schon situationen ghabt wo führungskräfte im zusammenspiel mit ah mitarbeiter ein ganzes team ruinieren können ham ma ah schau erlebt des is schon ein paar jahre aus das war in den mobilen diensten in kirchdorf wo eine einsatzleitung mit einer mitarbeiterin ein ganz a böses spiel gespielt hat und wo ma erst über meldungen von den mitarbeiter die zu uns gekommen sind drauf kuma san das do wos ned passt und des tragische daran is des du brauchst fost bis zu einem halben jahr dast wast wos da los is und dann die richtigen maßnahmen setzt aber wie des dann ah vollzogen worden is das wir diese beiden mitarbeiterinnen dann gekündigt haben und a neue einsatzleitung eingesetzt haben war binnen einem monat dann wieder a ruhe des san schon spannende prozesse die ma da beobachten kann das einzelpersonen sehr viel ruinieren kinan aber aber won kinan einzelpersonen ah wieder viel aufrichten

A: okay ja und was vermuten sie für gründe wenn jemand eine stelle wie bei der hauskrankenpflege nicht annimmt

B: naja wir haben zum größten teil teilzeitjobs und es is natürlich für alleinerzieherinnen oder alleinerzieher is es sehr sehr schwer mit an job der jetzt 15 20 oder 25 wochenstunden ausmacht ah sie des überleben zu sichern und da haben wir das hauptproblem natürlich und a durch den wandel der jetzt da is das viele alleineerzieherinnen gibt ah is des natürlich problematisch und wir praktisch kinan dann oder kinan nur leid einstellen die halt in einer partnerschaft leben und die die hoit mit dem gehalt was 15 bis 20 wochenstunden ausmacht dann a auslangen kinan

[...]

A: wie finanziert sich die volkshilfe

B: jo wir haben leistungsevereinbarungen also bei den mobilen diensten gibt es leistungsevereinbarungen wo klar festgelegt wird mittels vertrag der unterschrieben wird vom magistrat wels zum beispiel und von uns wo

123 unterzeichnet wird wo festgelegt wird wir dürfen in der hauskrankenpflege im jahr 2016 3000 stunden erbringen
124 und für für diese 3000 stunden wird a monatlich rechnungen gstellt für die erbrachten leistungen und des
125 funktioniert so wie im normalen wirtschaftsbetrieb das für eine erbrachte leistung wird eine rechnung gmacht
126 und des kriegn ma dann bezahlt

127
128 A: und wie lange laufen diese verträge im bereich sozial dienste durchschnittlich
129

130 B: die leistungsvereinbarungen haben ein jahr gültigkeit und diese rahmenverträge die abgeschlossen worden
131 sind haben unbefristete gültigkeit und da do muss irgendwas gravierendes passieren das die aufgelöst würden
132

133 A: und sehen sie das es irgendwelche veränderungen in ihrer organisation gibt seit dem es die
134 leistungsvereinbarungen gibt
135

136 B: naja die veränderung wirkt sich auf die liquidität bei uns aus denn früher haben wir ein budget gemacht über
137 ein ganzes jahr da hats dann dreimal jährlich vorschusszahlungen gegeben auf das budget und da da hom ma die
138 geldmittel immer ausreichend zur verfügung ghabt weil ma für ein quartal a geld im vorhinein bekommen haben
139 jetzt dann ma im nachhinein faktorieren und müssen im nachhinein a monat immer und des is a problem und do
140 hasts fest gas geben damit wir diese geldmittel auch regelmäßig einakriegern

141
142 [...]

143
144 B: mit diesen leistungsvereinbarungen sind auch gekommen quartalsberichte die gmacht werden müssen wo
145 auch die probduktivität genau überprüft wird des heißt wir müssen vierteljährlich berichte abliefern wie die
146 produktivität in den einzelnen bereichen ausschaut da gibts vorgaben die vom land oberösterreich gmacht
147 worden san und da gibts einen datenfile der quartalsmäßig ausgefüllt werden muss und da gibts bei der heimhilfe
148 muss ma produktivität von einundachtzig prozent zam bringen und des wird quartalsmäßig überprüft und ah
149 wenn die produktivität unterhalb dieser einundachtzig prozent liegt dann gibts diskussionsbedarf mit ahm
150 jeweiligen sozialhilfeverband weil dann musst du die rechtfertigen warum san ma drunter und was musst dor
151 damit ma wieder rauf kommen

152
153 A: und sehen sie das diese leistungsvereinbarungen auch auswirkungen auf personaleben mitsichziehen
154

155 B: ja auch mit diese leistungsvereinbarungen beziehungsweise produktivitätsüberprüfungen ist der durck
156 natürlich erheblich mehr worden weil wegzeiten verwaltungszeiten dienstbesprechungszeiten sind in einem klar
157 vorgegebenen rahmen und alles muss sich so ausgehen das bei der heimhilfe zum beispiel die einundachtzig
158 prozent erreicht werden kinan des heißt ma muss wirklich aufpassen das wegzeiten verwaltungszeiten
159 dienstbesprechungszeiten ah in an rahmen san der einfach passen und es hat zur folge und des wird von den
160 mitarbeiter auch geäußert das die zeit für den ungezwungen austausch zueinander is einfach weniger worden
161

162 [14:29-15:53]

ExpertenInnen-Interview: Arbeiter-Samariterbund-Wien

1 Organisation: Arbeiter-Samariter-Bund Wien, Gesundheits- und Soziale Dienste gemeinnützige GmbH

2 Anerkannte Organisation des Fonds Soziales Wien

3 Zweigstelle: 1220 Wien

4 InterviewerIn A: Julia Hauch

5 InterviewpartnerIn B: Fr. Mag. Hellmich

6 Datum der Durchführung: 3. Mai 2016

7 Dauer: 46:32 min

8 9 Transkription des Interviews

10
11 A: welche position haben sie in dieser organisation inne und was sind so ihre aufgaben

12
13 B: mein name ist petra hellmich ich bin seit 9 jahren beim samariterbund bin hier als fachsbereichsleitung das
14 heißt ahm ah von der zuständigkeit her bin ich einerseits ah ahm pflegedienstleitung also für alle
15 pflegerelevanten prozesse verantwortlich das heißt also auch für die berufsgruppen der diplomierten gesunden
16 und krankenpflege berufsgruppe als auch für pflegehilfe und als fachsbereichsleitung hab ich im endeffekt die
17 strategische verantwortung im bereich das heißt das beginnt bei strategischen zielen umsetzung der ziele projekte
18 durchführen implementieren ahm ausrichtungen des bereiches auf marktanforderungen also das ist so a bissal
19 mein part statistiken controlling das ganze dieses management obliegt mir ah jo von meiner vergangenheit her
20 hab ich klassisch als diplomierte begonnen nach dem ich eine technische ausbildung an sich gemacht hab habe
21 dann umgeschwänkt und bin in die krankenpflege gegangen war dann auf hospiz station tätig bin dann in die
22 geriatric gegangen hab dann auch bissal hospiz umgesetzt bin dann stationsleiterin worden, oberschwester und
23 bin dann hier her gekommen und hab auch ein paar unternehmen durchgemacht bin jetzt hier ah jo und an sich
24 von rekrutierungsprozess her obliegt mir die rekrutierung des hkb personal also pflegehilfe und diplomierte
25 gesunden und krankenpflege personen ah und auch maßgeblich die rekrutierung von führungspersonal das heißt
26 teamleitungen qualitätsicherungsmitarbeiter ah jo oiso in dem bereich

27
28 A: und ahm wie wir die anzahl ihrer mitarbeiter die sie benötigen festgestellt

29
30 B: ja das ist in der hauskrankenpflege ein bisschen schwierig im gegensatz zur stationären bereich wo es einfach
31 stellenpläne gibt die aufgrund der bettenanzahl bzw der pflegegeldstufen die den belag darstellen des klingt jetzt
32 so technisch ist aber so berechnet wird gibts einen eindeutigen schlüssel wie viele mitarbeiter ich in welcher
33 qualifikation brauch wie viele mitarbeiter ich überhaupt dahaben darf. im mobilen bereich ist das leider ganz
34 anders hier gibt es keine zugrunde liegende personalbedarfsplanung da gibt es leistungsstunden die mit dem
35 fonds soziales wien verhandelt werden jährlich wir haben leider bis dato für dieses jahr noch keine zahlen weil
36 einfach die flüchtlingsbetreuung beim fonds soziales wien die letzten monate ein wenig im vordergrund
37 gestanden ist es hat auch der fonds soziales wien auch jetzt erst sein budget für dieses jahr gekriegt jetzt hängt
38 das ein wenig hinter her und das macht die ganze sache natürlich schwieriger weil die mobilebetreuung ist sehr
39 ein dynamisches geschäft das heißt ah es kommen sehr schnell leute weg wenn jemand ins krankenhaus kommt
40 ins pflegeheim kommt erfahren wir das möglicherweise einen tag vorher wenn überhaupt vielleicht auch
41 minuten vorher und damit ah entfallen uns betreuungsstunden die wir auch nicht mehr abgegolten kriegen ah des
42 heißt die betreuung ist mehr oder weniger ab den darauffolgenden tag zu ende auch wenn wir jetzt mitarbeiter
43 natürlich aufgrund der dienstplangestaltung und der gesetzlichen vorgaben die wir haben alle mitarbeiter müssen
44 zwei wochen im vorhinein den dienstplan wissen wo sie um welche zeit wo sein müssen bei welchen klienten
45 und wenn hier jetzt ein klient rausfällt haben wir zwar einen mitarbeiter dort eingeteilt können es jedoch nicht
46 weiterverrechnen und der kann dann auch nicht dort hingehen klar denn wenn niemand zuhause ist darf er die
47 wohnung nicht betreten also insofern ist das ein sehr sehr dynamisches geschäft tagesabhängiges geschäft und
48 damit von der planung her sehr sehr schwierig es ist auch so wenn man keine stunden mit dem fonds soziales
49 wien ausgemacht hat wie viele leistungsstunden soll man jetzt für den fonds soziales wien vorrätig halten
50 vorrätig halten nicht wissend ob sie auch ausgeschöpft werden das ist nämlich das zweite kruz an der geschichte
51 ahm dann kann man eigentlich auf gar nichts seine personaldaten aufhängen bis auf eine gewisse
52 retrospektive planung okay das man schaut wie war die auslastung letzte woche vorletzte woche wie ist die
53 geplante auslastung für die nächste woche ah nur das stellt natürlich keine basis für den rekrutierungsprozess da
54 ah denn auch wenn ich eine stelle ausschreib ich hab sie ja nicht innerhalb von einem tag besetzt oder zwei tage
55 besetzt sondern das dauert ja alles und ich kann hier keine hire and fire politik betreiben dann hätt ich
56 irgendwann eine sehr geringe mitarbeiterzufriedenheit das heißt es ist ein eiertanz und des hängt sehr sehr viel
57 vom bauchgefühl ab es hängt sehr sehr viel von einem gewissen gesunden menschenverstand ab weil natürlich
58 die kolleginnen die für die koordination der mitarbeiter zuständig sind auch an den fsw melden müssen wenn sie
59 freie personalkapazitäten haben das sind die sogenannten kapazitätsmeldungen das heißt dann weiß der fonds
60 soziales wien okay der samariterbund könnte stunden übernehmen ah jo des heißt aber nicht das wir stunden

61 kriegten denn das melden alle vereine ah und wer die stunden kriegt obliegt einerseits dem klienten weil der
62 klient kann wunschvereine angeben ah obliegt aber auch der case managerin die dort ist also da gibts keine
63 steuerung das es heißt am montag müssen alle einsätze an den sameritarbund gegeben werden am diensttag
64 müssen alle einsätze an die caritas gegeben werden das gibts nicht das ist immer so ein bisschen ein ah ja ein
65 zufallsspiel das heißt man kann jetzt einerseits zu viel personal im vorrat haben damit man viele
66 kapazitätsmeldungen geben kann und hofft darauf das man stunden kriegt wenn man aber keine stunden kriegt
67 kommt irgendwann die geschäftsführung und fragt einen ob man wahnsinnig ist weil natürlich die
68 personalkosten laufen man kann auch sagen okay man hält das personal ein bisschen knapper dann kann man
69 aber wiederum keine kapazitätsmeldungen geben und man kriegt auch wiederum keine stunden aber die
70 geschäftsführung ist glücklich weil nicht zu viel personalkosten anlaufen aber man hat natürlich auch keine
71 wachstumschance oiso im endeffect ist es eh wurscht wie man tut den im endeffect ist es falsch ah ja das ist es.

72
73 A: und welche maßnahmen haben sie sich zugrunde gelegt um mit diesen schwierigkeiten trotzdem
74 zurechtzukommen

75
76 B: ahm jo ums größer die berufsgruppe umso leichter ist es wir haben ca 150 160 ist natürlich eine große
77 berufsgruppe und wenn man da jetzt zu wenig stellen hat und die mehrstunden auf alle gleichmäßig verteilt ist es
78 für den einzelnen nicht so tragisch und jeder mitarbeiter freut sich über mehrstunden weil das heißt auch ein
79 bisschen mehr geld. das problem ist die berufsgruppe der hauskrankenpflege weil ich hier nur 34 mitarbeiter
80 habe oiso wenn ich vollzeitäquivalente rechne als 34 vollzeitäquivalente bei der heimhilfe sind 140 150 köpfe
81 und bei der hkb reden wir so um 34 vollzeitäquivalente sie wissen was vollzeitäquivalente sind da ist die gruppe
82 viel kleiner und über ganz wien verteilt und da sind die mitarbeiter in bezirken beheimatet und haben dort ihre
83 stammklienten und sind natürlich wenig amuset wenn es dann heißt nein jetzt bist du nur am vormittag da und
84 am nachmittag hilfst in einen anderen bezirk aus ja bei uns ist es momentan so das ich eine enge absprache
85 einerseits mit der geschäftsführung hab die nicht immer alle probleme wirklich versteht ja weil es ist auch nicht
86 aufgabe der geschäftsführung hier spezialist in diesem feld zu sein ah und eine sehr sehr enge absprache mit den
87 teamleitungen zu haben ah einerseits zu schauen dass man einerseits so viel personal hat das sich die teamleitung
88 in gewissen bereichen bewegen kann auch in kapazitätsmeldungen und das sie einen einsatz wiederum dazu
89 nehmen kann aber auch im auge zu haben das wirtschaftliche nicht zu viel personal zu haben wenn die
90 auslastung nicht wirklich gesichert ist und das ist sie im [...] bereich nie ah insofern es ist einfach ein
91 bauchgschicht es gibt kein berechnungsmodell in welchem ich eingebe soviele klienten und stunden habe ich
92 und das spuckt mir aus so und so viel betreuer brauch ich in den qualifikationen gibts ned. es gibt keinerlei
93 planungssicherheit und das ist halt ah gschicht und was halt schwierig ist ich glaub da werden sie mit einer
94 frage noch draufkommen ist der rekrutierungsprozess überhaupt im bereich der hkb nehm ich an

95
96 A: sie können aber auch gleich weiterreden

97
98 B: naja die schwierigkeit ist jetzt hab ich zum beispiel stellen frei und habe vom schlüssel her zu viele
99 pflegehelfer und zu wenig diplomierte ergo muss ich diplomierte aufnehmen die schwierigkeit ist das die
100 hauskrankenpflege für viele kolleginnen der gesundheit und krankenpflege ned unbeingt ein sehr attraktiver job
101 und es bedarf hier einer gewissen grundeinstellung das mich das fasziniert das ich sag das möchte ich machen
102 das ist eher ein bruchteil wenn man sichs jetzt anschaut ich unterrichte auch im bachelorlehrgang in der
103 gesundheit und krankenpflegeschule auf dem fh campus wenn ich da pro jahrgang ein zwei leute habe die sagen
104 kann ich mir irgendwann vorstellen ist es viel das heißt es ist die attraktivität sehr gering punkt zwei kann ich
105 den leuten nicht sehr viel bieten weil ah wir eine nonprofit organisation sind ah wir ah die bezahlung der
106 leistungsstunden mit dem fonds soziales wien aushandeln müssen ah hier hat jede organisation in wien einen
107 anderen tarif obwohl die gleiche leistung erbracht wird und der fonds soziales wien interessiert es die stunde so
108 billig wie möglich zu kaufen klar agiert ja auch betriebswirtschaftlich das heißt ich kanns mir nicht leisten über
109 zahlungen hineinzugehen ich kanns mir nicht leisten mit großartigen goodies hineinzugehen was ich nicht alles
110 biete weil es ist einfach das geld nicht mehr. das mit was ich punkten kann ist arbeitsklima mögliche flexibilität
111 auf wünsche eingehen ahm ist so ein bisschen fort und weiterbildungsmöglichkeiten wobeis im sinne der
112 weiterbildung is weniger is eher der fortbildung is weniger in der aus und weiterbildung denn weiterbildung sind
113 langwirige konzepte auch mit finanziellen kosten wo die finanziellen kosten wiederum schwierig sind auf die
114 beine zu stellen das heißt ich bin unattraktiv und ich bin außerdem unattraktiv weil ich keine nachtdienste habe
115 und es fehlen die nachtdienstzulagen ich hab keine großartigen infektionszulagen oder intensivzulagen die auch
116 ein sehr großer gehaltsbestand sind in der pflege fehlt mir auch das heißt finanziell is ned wirklich attraktiv und
117 von den dienstformen her vor allem wenn man höhere wochenstundenverpflichtungen hat das heißt ab 30
118 wochenstunden müssen die mitarbeiter zumeist geteilte dienste machen das heißt von der früh bis zu mittag und
119 am abend nocheinmal und dazwischen haben sie ein loch. das muss ich machen den in der pflegehilfe jetzt
120 schwenken wir ein bisschen ab denn in der pflegehilfe habe ich nicht so viele fülleinsätze die ich zwischendurch
121 reingeben kann wo die klienten jetzt tätigkeiten brauchen die zeitunabhängig sind das meiste sind sehr
122 spezifische tätigkeiten zu gewissen zeiten das heißt in der früh das aufstehen wo sie hilfe brauchen mit frühstück

und allem drum und dran dann brauchen sie nichts und dann zu mittag hilfe beim einnehmen des mittagssessen beim zubereiten und am abend brauchen sie wieder hilfe aber dazwischen hab ich ein loch und die pflegehilfe ist zu wenig qualifiziert als das ich da fülleinsätze hab wie bei den diplomierten die dazwischen medikamente einschachteln gehen fachaufsicht agenten übernehmen kann beschwerden abarbeiten also das kann ich einer diplomierten geben aber keiner pflegehilfe von seiner kompetenz her das heißt es ist mäßig attraktiv das arbeitsumfeld das heißt somit stehen wir vor einer problematikd es rekrutingsprozess das heißt ah was kann ich den leuten großartig bieten das heißt die menschen die ich anspreche ist eine kleine gruppe weil es müssen welche sein die sagen ja ich würde gerne teilzeit arbeiten wegen kinderberteuung und sonstiges ahm jo mir ist des geld nicht so wichtig weil mir steht die art der betreuung im vordergrund aber das sind so altruistische einstellung sag ich jetzt einmal die leider gottes nicht wie verbreitet san und dann gibts natürlich viele anbieter die sich um die kleine gruppe an diplomierten kollegen und kolleginnen streiten (verständlich) ah ja

A: gibt es auch spezifische anforderungen im bezug auf den ausbildungshintergrund usw. die sie an ihre mitarbeiter stellen?

B: jein sag ich jetzt einmal an sich reicht mir das diplom für gesundheits und krankenpflege oder halt die abgeschlossene pflegehilfeausbildung aber es gibt schon ein paar spezifika ich brauch schon kollegen kolleginnen die eher ein selbstsicheres auftreten haben die auch selbstsicher sind von ihren handlungen her ah weil sie sind allein beim klienten da gibts kein team was man fragen kann da kann i ned sagen geh kollegin schau dir das kurz mal an ich muss alleine eine entscheidung treffen insofern hat eine erfahrung einen gewissen positiven nebeneffekt. erfahrungswissen. ah ah und was auch ist das bei uns eigentlich nahezu 100 prozent der diplomierten sehr sehr sattelfest sein müssen im eigenverantwortlichen tätigkeitsbereich das heißt pflegeplanung patientenberatung ahm ah auch also anleiten von anderen berufsgruppen übertragung von verantwortung ah weil jede diplomierte die draußen ist muss das für ihren klienten für ihren bereich für den sie zuständig ist eigentlich übernehmen das heißt ah des is leider gottes ein problem das wir haben im bereich der diplomierten gesundheits- und krankenpflege dass gerade dieses wissen über den eigenverantwortlichen tätigkeitsbereich ah sukzessive beginnt erst ahm berufsmanent zu sein ah dieser ganze pflegeprozess diese ganze dokumentation ist 1977 mit dem gogk gekommen und all diese kolleginnen oder viele dieser kolleginnen die davor ausgebildet wurden haben es in der schule noch nicht gelernt und bis dann dieser prozess tatsächlich fuß gefasst hat in der praxis und tatsächlich umgesetzt worden ist hats noch gute zehn jahre gedauert ahm dadurch haben wir es immer wieder grad bei älteren kollegen kolleginnen die dann auch gerne in die mobile pflege gehen weil sie berufserfahrung haben weil sie was anderes sehen wollen weils vielleicht das geld nicht mehr so ausschlaggebend is weil sie eben eigenständig arbeiten wollen haben oft das problem das sie gerade in dem bereich den wir jetzt tatsächlich brauchen den eigenverantwortlichen tätigkeitsbereich nicht wirklich sattelfest sind sie fühlen sich sattelfest in der grundpflege im medikamenten einschachteln im doing was ich auch im stationellen bereich dauernd habe aber weniger im bereich der dokumentation ah warum ist das so ah grad weil sehr häufig auch im sationären bereich wo auch erfahrung gesammelt werden es ist oft diese verantwortung der dokumentation ned immer und alle gleich verteilt ist und weil es gewisse personen gibt die sagen das mach ich gern und das mach ich für alle weil ich weiß du machst es nicht gerne das ist natürlich kontraproduktiv denn dadurch lernt derjenige nicht und sagt sich na super toll brauch das nicht machen und gfreit sich aber wenn er sich dann verändern will sag ich jetzt grad bei uns ist das ein knockout kriterium wenn das nicht passt

A: weil dann an kompetenz fehlt

B: weil eine wichtige kompetenz fehlt und ah einfach dieses nachschulen dieser kompetenz an enorme zeitressourcen verschlingt und man nicht weiß ob man im endeffekt erfolgreich ist.

A: und werden auch vom fsw gewisse kriterien an das personal gestellt

B: nein wir haben vom fsw gewissen qualitätsaudience wo aber nicht die personen an sich oiso die die ahm die leistungserbringer die kollegen an der front beurteilt werden sondern eher das management im sinne der vorgabedokumente der pflegedoku der einschulung also eher managementskills ahm der fsw ist insofern überprüft die leistung beim klienten das er in die doku reinschaut ob die korrekt geführt wird den kunden befragt ob er zufrieden ist ob es irgendwelche probleme gibt ah ja i mein dass ich für den job überhaupt emapthie mitbringen soll ist logisch aber das ist wurscht ob ich jetzt hier arbeite oder auf der station oder sonst irgendwo oiso es ist nichts außergewöhnliches eben bis im bereich der diplomierten dieses fit sein im eigenverantwortlichen tätigkeitsbereich und a gewisse selbstständigkeit im arbeiten und a gewisses selbstbewusstsein auch im auftreten bei klienten

A: ah okay ja ahm und jetzt konkret sie wissen wenn sie jetzt sagen sie wissen das sie jemanden rekrutieren müssen für eine position welche wege gehen sie um bewerber zu motivieren also wo

B: also einerseits haben wir beim ams ausgeschrieben was zu 90 prozent 99 oder fast 100 prozent zu vergessen ist aber es ist halt ein weg sag ich jetzt einmal aber die leute sag ich jetzt einmal die übers ams kommen das ist jetzt sehr böse formuliert und ich ersuche das jetzt nicht wort für wort zu zitieren aber es hat einen grund das beim ams sind also die sind ah ah also 50 prozent von denen melden sich gar nicht also das heißt vom betreuer sie sollen sich bei uns melden ah und die restlichen 45 prozent ah sind einfach beim ams weil sie wissensdefizite haben weil sie körperliche defizite haben weil sie nicht heben können oder sonst irgendetwas und das ist natürlich in der extramoralen noch einmal schwierig weil ich hab im stationären bereich keine patientenliste und nicht immer pflegebette ich bin allein und kann ned sogen kollegin bitte hilf mir jetzt denn ich muss jemanden rausmobilisieren hm ah man steht alleine und dann überleg dir mal wie du tust dass du den 100 kilomann aus dem bett in den rollstuhl rüberbringt ist so ah und dadurch wenn da jetzt jemand kommt mit problemen im gelenksapparat im skelettapparat ah ch äähm joo äh wird auch bei uns an seine grenze stoßen und hat nicht wirklich sinn. ah ja wir habens einerseits ausgeschrieben auf der homepage da hats ein bisschen eine resonanz gegeben denn wenn die menschen suchen schauen sie sich schon auch die homepage an die besten erfahrungen haben wir gemacht durch mundpropaganda ist vor allem ein ein beliebtes mittel im phillipinischen und tunesischen clique in dieser community also da kann man meisten recht gut leute rekrutieren durch mundpropaganda ah ahm das ist an sich der sicherste weg. wir haben probiert stellenanzeigen zu schalten die horendes geld kosten ahm wo ich sag der rücklauf ist aber mäßig ahm man kann auch in gewissen pflegezeitschriften schalten nur auch das kostet relativ viel geld und hat eine sehr lange vorlaufzeit und okay wenn ich sage jetzt plan ich eine führungsspositon im nächsten dreiviertel jahr zu besetzten dann macht es sinn bis das dort ist bis die nächste aussgabe erscheint die leute das lesen dann ist nochmal die bewerbungsfrist geben das ist aber nichts was schnell funktioniert ja also einerseits mundpropaganda die schwierigkeit ist ein bisschen die im bereich der hkb das es schwierig ist direkt an ausbildungsstätten heranzurteten sonst wär das ja ne super möglichkeit das man direkt inseriert aber im bereich der mobilen pflegebetreuung ist es schon sehr schwierig das es angenehm ist wenn die leute schon ein bisschen erfahrung haben und die leute sich leichter tun wenn sie erfahrung haben und ned direkt frisch von der ausbildung kommen denn vieles ist einfach erfahrungswissen und das lernt man in einer dreijährigen ausbildung halt nicht so an problemen ah ja ansonsten is auch momentan für mich guter rat teuer ahm wie man es am besten angehen könnte ich hab auch momentan offene stellen aber irgendwie hm hab ich noch nicht das goldene ei gefunden das ich sage das ist der rekrutierungsprozess das ist der weg der 100 prozent erfolgsversprechend ist und immer funktioniert ja es ist ein bisschen keine ahnung ich würd sagen it depends on es hängt einfach von wahnsinnig vielen faktoren ab jetzt zum beispiel ende mai verändern sich viele leute weniger weil sie schon sommerurlaub gebucht haben und sagen nee das halt ich jetzt noch durch denn wenn ich mich jetzt verändere kann ich möglicherweise den sommerurlaub den ich schon gebucht habe nicht nicht nicht antreten das heißt ich schau denn im september das heißt so klassische zeiten für veränderungen sind eher dann im september also nach der sommerurlaub zeit und ah mh dann eher nach weihnachten so jänner februar da beginnen die leute dann auch wieder zu schauen [also] ich würd sagen es ist eher ein bisschen saisonell außer wenn man ans ams geht aber da ist die trefferquote vom ams ist erschreckend gering

A: okay ahm und welche gründe motivieren sie dazu selbst in ihrem unternehmen personal zu suchen und nicht irgendwie externe personalagenturen zu beauftragen

B: hm ist eine gute sache aber für die stelle einer normalen diplomierten halte ich den aufwand und die kosten eigentlich die dahinter stehen für ein bisschen zu hoch ah und des ist auch natürlich ein bisschen eine geschichte natürlich kann man einen headhunter beauftragen da zu suchen aber ja ich mach mir schon gerne selbst ein bild von der person natürlich krieg ich sie dann auch nochmal ah vom headhunter vorgestellt etc etc aber den headhunter muss ich auch zahlen sag ich jetzt einmal aber wär vielleicht eine möglichkeit sag ich jetzt einmal einen anderen weg zu gehen ist eine gute idee könnten wir einmal probieren zwei diplomierten stellen auszuschreiben und der headhunter soll sich graue haare wachsen lassen jo weil der kriegt ja meisten eh nur ein erfolgshonorar wenn die stelle besetzt ist jo jo das ist eine gute idee jo könn ma machen (vielleicht wird's zum ausprobieren) lach

A: ja jetzt angenommen sie haben den geeigneten kandidaten für eine vakante stelle gefunden welche elemente sind im arbeitsvertrag noch vorhanden was sind so die kernpunkte die im arbeitsvertrag festgelegt werden [29:20-29:30]

B: ausgelassen die meisten wollen 38 wochenstunden machen weil es auch um den verdienst ah geht vielen ahm ist als im extramoralen bereich schwierig ist auch für uns schwierig zum einteilen ahm insofern sind wir immer froh wenn jemand kommt und sagt ich möchte 25 oder 30 stunden arbeiten ist in der realität halt nicht sehr häufig gegeben ah was noch drinnen ist und das ist bei uns drinnen das einsatzgebiet ist ganz wien also das ist nicht beschränkt auf einzelne gebiete weil dadurch dass die stunden einfach so so unregelmäßig sind oder nicht auf regionen zugeteilt kommen sondern es einfach einmal hab ich in der region mehr stunden einmal in der region brauch ich eine gewisse flexibilität beim personal das ich schon auch bei bedarf verschieben kann wenn

247 es das arbeitsaufkommen verlangt man tuts eh nicht gerne weil die leute die die mitarbeiter daugt es nicht so sehr
248 den kunden daugt es nicht so sehr wenn sie jetzt plötzlich neue gesichter haben eh klor aber jo bevor ich leute
249 kündige und für eine andere region wieder einstelle sag ich jetzt einmal ist es gescheiter jemand behält seinen
250 job und wechselt region kommt gelegentlich vor [30:56-31:20]
251
252 A: ahm und welches gehaltsschema verwenden sie
253
254 B: den baks aus dem kollektivvertrag der sozialwirtschaft österreich
255
256 A: ahm zu beginn haben sie den fsw angesprochen und ich würde da gern noch nachfragen in welchem
257 vertraglichen eben der samariterbund zum fsw steht
258
259 B: wir sind eine anerkannte einrichtung das heißt im endeffekt geht es darum das wir geförderte leistungsstunden
260 vom fsw bekommen insofern ist es ein vertrag das heißt der fsw prüft einrichtungen die sich dafür bewerben ob
261 sie entsprechende gütekriterien haben ob sie die leistung entsprechend erbringen entsprechende
262 personalausstattung haben entsprechendes management haben und wenn das alles passt kriegt man einen vertrag
263 mit dem fsw und wenn man pflege und betreuung braucht und das beim fsw meldet dann kann der fsw diese
264 geförderten einrichtungen oder anerkannten einrichtungen zur betreuung zur leistungserbringung heranziehen
265 oder zieht sie heran ja das ist es im endeffekt
266
267 A: versteh ich das dann richtig die kunden wenden sich in erster linie zum fsw
268
269 B: genau ja
270
271 B: ja ist in wien ein spezifikum weil wien diesen fsw fonds soziales wien hat und ist in anderen bundesländer
272 anders wo wo sich der kunde direkt an den träger wendet an die leistungserbringende organisation und die
273 leistungserbringende organisation dann auch die gesamtrechnung stellt und der kunde das dann bei der gemeinde
274 einreicht zur förderung ahm in wien ist der weg so kunde braucht leistung geht zum fsw fsw geht hin macht
275 einen kontrollbesuch sagt welche leistung er bewilligt sagt wie viel es dem kunden kostet und beauftragt dann
276 eine organisation diese leistung zu erbringen wir rechnen mit dem fsw ab und der fsw ah stellt dann die rechnung
277 an den klienten [okay] also es ist umgekehrt als in den bundesländern also insofern der vorteil wir haben kein
278 problem mit säumigen zahlungen weil das ist in fsw sein problem wir bekommen die leistungsstunden
279 vorfinanziert egal ob der fsw von seinem kunden das geld sieht oder nicht ah das ist der vorteil andererseits man
280 hat halt weniger persönlichen einfluss auf die leistungsstunden die man kriegt ah man ist abhängig das der fsw
281 einem etwas zuteilt ihm ein stücken vom kuchen gibt ahm wenn ich in der freien marktwirtschaft bin ah dann
282 kommt es halt auf meine pr an auf meine leistungen die ich erbring die leute sagen samariterbund ich hab so
283 einen tollen eindruck von dir bitte komm jetzt und betreu uns das brauchen wir in wien jetzt weniger machen
284 weil wir die stunden vom fonds soziales wien kriegen ja
285
286 A: und auf was für einen zeitraum werden diese stunden vergeben
287
288 B: unbeschränkt solange der kunde es braucht wenn er sich verschlechtert wenn er mehr braucht dann müssen
289 wir eine stundenanforderungen schreiben also eine begründung warum mehr stunden notwendig sind und das
290 prüft der fsw und bewilligt es oder nicht
291
292 A: in wie fern ist eine langfristige personalplanung möglich
293
294 B: und im bezug auf die personalfrist ah personalplanung ist dann langfristig eigentlich nicht möglich weil die
295 stunden wie sie am anfang gesagt haben ja stark variieren naja ja klar wir haben alles unbefristete verträge und
296 wir müssen schauen das wir uns da durchlabrieren sag ich jetzt einmal denn ich kann heute nicht sagen wie es
297 nächstes monat aussieht wir können nächstes monat ein minus haben von 1000 hkp stunden oder 400-500 hkp
298 stunden kann sein wir können aber auch ein plus von 600 hkp stunden haben ich weiß es nicht ich kann es nicht
299 planen ich kann es nicht sagen ich weiß es nicht ja lach
300
301 A: und welche konkreten anforderungen stellt der fsw an die dienstleistungen die die organisation erbringt es
302 sind jene aufgaben zu erledigen oder von der anfahrtszeit oder
303
304 B: ja im grunde ist die anfahrtszeit in der stunde inkludiert das zahlt der klient mit ah wenn längere
305 anfahrtszeiten kommen dann ist das oberhead der organisation das heißt wir müssen das overhead zahlen
306 ansonsten was stellt ah kundenbefragungen oder auch pflegevisiten gibt wo man reflektiert oder auch mit den
307 kunden gemeinsam fragt wie zufrieden ist er mit der leistungserbringung natürlich kontrolliert wird durch die

308 organisation selbst das es ein qualitätssicherndes instrument gibt er stellt natürlich verlangt er die entsprechende
309 dokumentation und sagt sonst nur bei dem klienten ist die und die leistung zu erbringen
310 der fsw gibt sehr genau vor wann die leistungen zu erbringen sind ist es in der früh am abend und teilweise auch
311 sehr genau mit uhrzeiten und dann wird es für uns ganz schwierig
312
313 B: wenn ich selbst für meine leistungen verantwortlich bin das heißt ich mach eine pr und stell im vorhinein
314 personal ein wenn die nachfragen dann kommen dann hab ich es in der eigenen hand so hab ich gar nicht in der
315 hand
316
317 B: ich nehme personal auf aber es ist nicht gesichert das ich dann einsätzt krieg das heißt ich nehme auf verdacht
318 personen auf jo aber was ist wenn ich dann keine entsprechnde einsätze bekomme soll ich die dann wieder
319 kündigen was tun wir jetzt hire and fire wie wir es brauchen geht irgendwie nicht
320
321 B: nur das kann man natürlich auch nicht fahren denn man braucht eine gewisse personalkontinuität für die
322 qualität für die beziehungsarbeit ich kann heute nicht jemanden anderen hinschicken als morgen da wird der
323 kunde irgendwann sagen naja ich will ein und dieselbe person haben und mir reicht es eh schon wenn die frei hat
324 das wer anderes kommt aber nicht dreimal in der woche ein anderes gesicht haben

ExpertenInnen-Interview: Soziale Dienste

1 Organisation: Soziale Dienste, gemeinnützige GmbH
2 Anerkannte Organisation des Fonds Soziales Wien
3 Zweigstelle: 1020 Wien
4 InterviewerIn A: Julia Hauch
5 InterviewpartnerIn B: Herr Kopa
6 Durchführung des Interviews: 12. Mai 2016
7 Dauer: 29:09 min

Transkription des Interviews

11 A: welche position haben sie hier in der organisation inne und welchen ausbildungshintergrund bringen sie mit?

13 B: ja ah i bin prokurist und leitung für personal und organisatorische abwicklung nennt sich das dann noch ah
14 das heißt die ganzen abläufe ah wir haben so drei hauptabläufe kernprozesse ah und von für einen kernprozess
15 bin ich auch hauptverantwortlich sprich von auftragsannahme bis hin zur abrechnung und da bin ich zuständig
16 das die abläufe alle funktionieren ah die qualität der arbeit passt ah und in kope verbindung mit meiner position
17 ist leitung fürs personalwesen ah bin ich auch dafür zuständig das genügend und ausreichend qualifiziertes
18 personal da ist um diese abläufe auch zum leben zu bringen von meinem hintergrund her ich hab ah hak
19 ausbildung war dann im omv konzern tätig mehrere jahre im erdgasbereich auch im finanzbereich war bei der
20 grünen bei der econ gas einer von wenigen wo man von null auf hundert den großhandel des erdgases neu
21 strukturiert haben nach einiger zeit ah ja hab ich mich dann nach was anderen umgeschaut weils für mich zwar
22 spannend war ich hab irrsinnig viel gelernt aber irgendwie wars für mich nicht so die erfüllung für einen
23 aktienkurs letztendlich zu arbeiten ich wollt irgendwie etwas das einen gesellschaftlichen mehrwert hat bin dann
24 hier gelandet und hab dann auch noch beleitend eine masterausbildung gemacht management und soziale
25 innovationen ahm und ja das hat das ganze dann irgendwie abgerundet und mich noch mehr in die
26 sozialwirtschaft hineingeführt weil es doch auch anders ist als erdgashandel sagen wir mal so

28 A: stimmt ja dann hätt ich ein paar fragen wie der rekrutierungsprozess abläuft zum einen wie wird die anzahl
29 der notwenidgen mitarbeiter festgestellt?

31 B: also ah die bedarfserhebung das liegt zum einen auf der einen seite wir sind so strukturiert wir haben eine
32 einsatzleitung die verplant die ganze touren also wir sind in der hauskrankenpflege tätig wir haben eine gewisse
33 anzahl an kunden die wir täglich oder mehrmal täglich durch heimhilfe oder diplomierte krankenschwestern
34 pflegehelfer besuchen und dort beträuen und das kriegen wir vermittelt von der stadt wien das heißt die
35 personalplanung beginnt eigentlich schon mit den verhandlungen einmal im jahr gibt es verhandlungen mit der
36 stadt wien wo wir vereinbaren wie viele stunden wir in etwa die stadt wien von uns als organisation sich vorstellt
37 und uns vermitteln möchte das ist einmal der erste anhaltspunkt weil wir dann wissen das wir so und so viele
38 stunden heimhilfe haben und das bedeutet das wir so und so viele mitarbeiter dafür brauchen würden ahm
39 parallel dazu zu dieser groben planung haben wir auch verschiedene auswertung das eine ist das ich schau wie
40 stark sind die mitarbeiter ausgelastet die wir schon im betrieb haben wenn ich sehe dass hier die die auslastung
41 steigt und steigt dann ah ist es wahrscheinlich ah noch mehr notwendig hier neues personal zu bringen und auf
42 der zweiten seite weil wir ja sehr abhängig sind denn wir haben hier eine eins zu eins situation wenn der kunde
43 zuhause ist dann kann ein mitarbeiter zu dem nachhause und den betreuen wenn der ins krankenhaus kommt
44 dann hat der mitarbeiter dort ah kann er dort nicht hingehen und was machen ohne das der kunde dort ist also ah
45 das heißt es gibt sehr viele wechsel das heißt wir müssen sehr stark aufs eigene personal schauen und auf der
46 zweiten seite auf die kundenentwicklung und da haben wir eine sogenannte kundenbilanz wo ich wöchentlich
47 sehe wie viele neukunden haben wir bekommen und wie viele kunden sind vielleicht in ein heim gewechselt
48 oder haben die betreuung aus einem anderen grund ah beendet und dann bekomme ich auch ein gefühl aha wie
49 entwickelt sich die auftragslage das eine und das zweite ich sehe wie die auslastung der eigenen mitarbeiter
50 ausschaut das sind so die zwei hauptinstrumente und ah vom recruiting haben wir verschiedene kanäle über
51 unsere homepage ist das meiste wo sich die kandidaten melden wir haben kooperationen mit dem ams und dem
52 waf und wir haben auch ein eigens bildungszentrum wo wir zwei berufsgruppen selber ausbilden können also
53 den beruf heimhilfe und pflegehilfe bilden wir in unserem berufszentrum selber aus und das sind ausbildungen
54 das vom waf und vom ams mitfinanziert werden das heißt da zahlen wir zwar einen großen teil selber und der
55 neue mitarbeiter verpflichtet sich dann eine gewisse zeit dann auch hier zu arbeiten hat dann aber eine
56 ausbildung für die er nichts bezahlt und hat dann anschließend gleich einen job und ah so decken wir zum
57 beispiel fast den ganzen bedarf an heimhilfe mitarbeiter den wir brauchen ah durch eben diese kurse der eigenen
58 ausbildung im hauskrankenpflegebereich eben haben wir mehr bedarf weil generell dieser markt mehr wächst das
59 heißt da können wir nicht nur den bedarf mit der eigenen ausbildung decken das heißt wir haben annoncen und
60 kooperationen mit personalleasing firmen die einfach für uns such und ah ja das sind so die hauptzweige da mal

A: ahm sie haben vorhin das kurz angesprochen mit der stadt wien (ja) können sie (ja) mir das nochmal genauer erläutern was das für sie als organisation bedeutet?

B: ja also das funktioniert in wien so wenn ein mensch unterstützung zuhause braucht meldet er sich bei der stadt wien beim fonds soziales wien der schickt seine eigenen mitarbeiter mal vor ort und die erheben was ist daort notwendig was wird dort gebraucht und die organisieren dann eine organisation wie uns das rote kreuz hilfswerk oder wie sie alle heißen und vermitteln quasi den kunden und die betreuungsorganisation zusammen ah und ab dem zeitpunkt übernehmen wir dann die betreuung nach den vorgaben die uns die stadt wien gibt warum nach den vorgaben weil die meisten kosten auch von der stadt wien getragen werden im schnitt zahlt der kunden zwanzig prozent der kosten selber die es ausmacht und achtzig prozent zahlt die stadt wien das heißt wer zahlt schafft an das heißt das die stadt wien dann auch gewisse vorgaben gibt und sagt okay der kunde braucht drei mal täglich eine stunde eine hauskrankenpflege weil der ist bettlägerig oder ein anderer kunde braucht jeden zweiten tag nur eine heimhilfe das jemand kommt und dann im haushalt unterstütz das ist einmal rein prinzipiell wie das system funktioniert wir als organisation müssen alle fünf jahre als status als anerkannte einreichung neu einreichen bei der stadt wien das heißt alle fünf jahre gibt es einen anerkennungsprozess und wenn wir eine anerkannte einrichtung sind dann bekommen wir eben aufträge und von jahr zu jahr schauts dann so aus das wir dann in verhandlungen mit der stadt wien sind wo die stadt wien sagt okay wir schätzen das es so sein wird das in dem segment heimhilfe dann so und so viele stunden gibt dafür haben wir für eure organisation dann vorgesehen das es für eure organisation dann so und so viele stunden in dem segment siehts so aus in dem bereich schauts so aus das wird dann verhandelt auf der zweiten seite verhandeln wir auch den preis pro stunde mit der stadt wien ahm und ah wenn das wird dann quasi vereinbart und dann bekommen wir in der regel so in etwa die stunden die wir mit der stadt wien vereinbart haben manchmal haben wir vielmehr stunden weil einfach der markt überdurchschnittlich wächst oder mehr als die erwartungen einfach gegeben haben und manchmal kriegen wir auch a bissal weniger stunden weil es einfach a bissal einen rückgang gegeben hat die statistiken wie man den bedarf erhebt ja durchschnitt sind über mehrere jahre und dann kann man nicht jahr für jahr hundert prozent planen das heißt wir vereinbaren mit der stadt wien eine generelle anzahl an stunden für heimhilfe und für haushalts und krankenpflege und daraus kann man dann ableiten wenn wir so und so viele stunden heimhilfe jetzt haben brauchen wir so und so viele mitarbeiter heimhilfe um diesen bedarf zu decken das heißt das ist der erste schritt für die personalplanung und was dann auch in die budgetierung hineinkommt

A: und welche herausforderungen sehen sie wenn sie so an der schnittstelle stehen zwischen kunde und der stadt wien

B: ja da gibts schon herausforderungen zum einen weil teilweise erwartungen vom kunden da sind die vielleicht nicht ah ja da werden erwartungen geweckt in gesprächen mit der stadt wien die in der praxis dann nicht so hundertprozentig funktionieren beispiel wenn zum beispiel jemand sagt es wird um punkt neun jemand bei ihnen sein unsere mitarbeiter sind mit den öffentlichen verkehrsmittel unterwegs und da kanns schon mal zehn nach neun sein ah und das jemand bitter böse anruft es ist schon fünf nach neun und es ist niemand da das ist einmal rein von den abläufen her eine herausforderung und was die planung angeht ah ist es eine herausforderung ist es so wir vereinbaren das mit der stadt wien aber letztendlich obs wirklich so eintrifft das wir die stunden so bekommen gibts keine garantie das heißt wir müssen ständig monitoren das heißt wir haben monatlich eine vorschau das heißt wenns jetzt so weitergeht dieses jahr wo enden wir am ende des jahres wir sind dann auch ständig am austausch mit dem fsw und sagen ah wenns jetzt so weitergeht bedeutet das das wir jetzt so und so viele stunden weniger haben oder mehr haben ah und ah zum beispiel ah letztes jahr waren wir in einem bereich schon sehr stark was die stunden angeht und dann hats geheißen ihr kriegts jetzt keine neuen stundensätze mehr denn das ist für die personalplanung schwierig denn wir haben schon viele stunden geleistet und haben den personalstamm erhöht um diese stunden zu leisten und dann waren auf einmal hats geheißen so ab jetzt gibts keine neuen einsätze mehr ich hab aber personal gehabt ah um ah mit dieser auslastung weiterzufahren wenn ich keine neuen einsätze bekomme bedeutet das nicht stillstand sondern es geht zurück denn es sterben kunden die wir betreuen a oder sie kommen in ein heim oder der allgemeine zustand verbessert sich und sie brauchen weniger betreuung das heißt wenn wir keine neuen einsätze bekommen bedeutet das in wahrheit das wir schrumpfen in dieser dienstleistung und das bedeutet wiederum für die personalplanung schwierig da wir vorher zugeschüttet wurden an arbeit und um das zu bewerkstelligen an arbeit haben wir personal gebucht und aufgenommen und dann heißt auf einmal keine neuen einsätze mehr dann haben wir zu viel personal gehabt also das sind so herausforderungen die dann noch dazu kommen

A: darf ich sie konkret fragen was haben sie dann mit diesem personalüberschuss gemacht haben sie versucht

B: wir haben also wir haben nicht aktiv diese beendet sondern wir haben einfach andere mitarbeiter die in pension oder was auch immer uns verlassen haben nicht nachbesetzt haben trotzdem aber finanziell einbußen

gehabt also streng wirtschaftlich gerechnet hätte man sich natürlich von manchen mitarbeitern trennen müssen
ah wir haben aber gesagt da geht's jetzt um zwei oder drei monate das heißt wenns jetzt dann jänner ist wir
bekommen neue einsätze das heißt das halten wir strategisch schon aus wenn wir drei monate zu viel personal
haben dann können wir aber anfang nächstes jahres wieder einsetzen also das war damals die entscheidung das
wir gesagt haben wir halten uns in unterbesetzung weil wir damit rechnen wenn das jahr um ist und ein neues
budgetbuch eröffnet wir dass wir dann wieder neue einsätze bekommen

A: okay und sie haben zuerst schon gesprochen die verschiedenen kanäle wenn sie personal rekrutieren
(ja) wenn sie sagen sie haben einen personalbedarf welche kriterien gibt es bei der personalsuche und wie sieht
so ein anforderungsprofil aus

B: mhm ahm kriterien also es ah einmal die rein rechtlichen kriterien und dann ist es so das die behörden einmal
verlangen von jedem mitarbeiter ein leumundszeugnis und strafregisterzeugnis wie heißt das jetzt und ein
gesundheitszeugnis ah und das sind auch mal so die rein vorgegebenen punkte die die mitarbeiter oder die
zukünftigen mitarbeiter bringen müssen ahm darüberhinaus ist es schon so das wir einen sehr hohen
qualitätsstandard haben also wir sind in den letzten umfragen von kundenzufriedenheit unter den top drei
gewesen ah und das hängt sicherlich auch mit unserem hohen qualitätsanspruch zusammen das heißt ah
wesentlich ist unser eindruck beim vorstellungsgespräch da kann jemand noch so viele jahre erfahrungen haben
im bereich ah wenn wir der meinung sind ah diese person vielleicht nicht ins team passt oder von den softskills
ah wir uns vielleicht unsicher sind dann ah heißt das nicht das wir ihn nicht nehmen sondern das wir ihn sehr
genau beobachten und den einschulungsprozess sehr genau beobachten ah von ja ah was ist uns sonst noch
wichtig natürlich ist es so das wir was die sprachkenntnisse angeht auch einen sehr hohen anspruch haben denn
wir sehen uns da verantwortlich für den mitarbeiter aber auch für den kunden den wir betreuen und wenn er
kunde ah einmal am tag einen besuch bekommt von jemanden und mit dem kann er nicht kommunizieren weil es
eine sprachbarriere gibt dann ist das nicht gut dann sorgt das für unzufriedenheit dann sorgt das auch für
missverständnisse für eine qualität in der pflege und betreuung die nicht so sein sollte wenn ich zuhause bin
dann würd ich wollen das ich verstanden werde wenn ich sag geh bitte besorgen sie mir was auch immer ah und
ich muss nicht zehn minuten erklären was ich meine

A: und darf ich noch nachfragen von wem werden die vorstellungsgespräche geführt

B: zu zweit werden diese geführt außer es ist jemand von uns krank entweder von mir oder meine assistentin wir
führen die gespräche

A: in wie weit spielt ein externer oder interner beschaffungsmarkt eine rolle

B: ah interner beschaffungsmarkt auf alle fälle weil wir ja in unserem bildungszentrum pflegeausbildung auch
haben und viele heimhilfen und manche heimhilfen möchten einen nächsten schritt machen kommen dann zu
mir und dann schauen wir gibt's förderungsmodelle gibt es eine möglichkeit der finanzierung das wir die
ausbildung machen und wir haben in den letzten jahren schon einige heimhilfe in der ein jährigen ausbildung
zum pflegehelfer zur pflegehelferin ausgebildet also das ist das eine ah und vom externen beschaffungsmarkt wir
haben jetzt wir probieren phasen weise auf so internetbörsen stepstone und wie sie heißen gezielt zu werben
wenn wir akut wo positionen brauchen natürlich sind all unsere stellen beim ams gemeldet und wie auch schon
erwähnt haben wir so kooperationen mit so personalleasing firmen wo wir dann auch das modell haben das wir
sechs monate einen mitarbeiter überlassen bekommen in diesen sechs monaten können wir schauen passen wir
gut zusammen und nach sechs monaten kann er dann übernommen werden und weit über neunzig prozent
passiert dann das auch dass die mitarbeiter übernommen werden und dann direkt beschäftigt sind

A: und welche wege und methode und wege gehen sie (ja) um als attraktiv für den bewerber zu wirken

B: wir haben zum einen die bonuswelt das kriegt jeder mitarbeiter das ist so ein kleines heftchen von allen
möglichen zusatzleistungen die wir anbieten als organisation also funktionsturnen [19:36-21:20]
das ist das eine wo wir versuchen den mitarbeitern verschiedene aktionen anzubieten ahm und das zweite worauf
wir sehr viel wert legen ist der teamgedanke das wir uns als eine einheit sehen [21:35 -24:50]

A: und wenn sie jetzt sagen sie haben den geeigneten mitarbeiter gefunden was sind dann die nächsten schritte
bei der personaleinstellung?

B: [25:01-29:09]

ExpertenInnen-Interview: Care Systems

Organisation: Care Systems, gemeinnütziger Verein, mobile Hauskrankenpflege
Anerkannte Organisation des Fonds Soziales Wien
Zweigstelle: 1190 Wien
InterviewerIn A: Julia Hauch
InterviewpartnerIn B: Fr. Wenninger
Durchführung des Interviews: 12. Mai 2016
Dauer: 45:05 min

Transkription des Interviews

A: die erste frage ist einmal zu ihnen, welche position haben sie in dieser organisation inne und was sind so ihre aufgabe

B: also i bin die stellvertretende pflegedienstleitung ja die pflegedienstleitung ist die frau hartel und wir haben natürlich auch so a bissal a aufgabenteilung ja unter anderem ist es ah so ahm das i sozusagen den part des personalmanagements über hab bin verantwortlich teilweise auch fürs rekrutng für die einstellungen und so des is sozusagen ein hauptteil meiner tätigkeit hier

A: und welchen ausbildungshintergrund bringen sie mit

B: also ich bin natürlich diplomierte gesundheits und krankenschwester so von meinem grundberuf her dann hab i mi für den pädagogischen zweig etnschieden war knapp zwanzig jahre in der lehre tätig und hab dann pflegemanagement studiert in damals nu in deutschland an der hamburger fernfachhochschule jo damit ist natürlich auch die managementposition genau des was sozusagen von meinen beruflichen und bildungsweg sozusagen vorgegeben ist

A: gut ahm wie wird die anzahl der notwendigen mitarbeiter festgestellt

B: ahm es ist ja so das wir ja nicht wie in einem stationären bereich irgendwie feste schlüssel vorgaben haben mit den vollzeitäquivalenten aber wir berechnen des natürlich genauso also es ist ja so das wir mit dem fonds soziales wien einen vertrag haben des is sozusagen auch unser fördergeber und da wird pro jahr ein bestimmtes leistungsvolumen mit der geschäftsführung vereinbart also ich sag mal was weiß i fürs jahr 2016 zum beispiel 50 000 hkb stunden und 90 000 heimhilfestunden das heißt es wird ein leistungsvolumen pro jahr erstellt und aufgrund dieses leistungsvolumen können wir uns des für die vollzeitäquivalente ausrechnen fakt ist natürlich das wir dann die verteilung nicht gut beeinflussen können weil es san zwölf monate und wir haben natürlich monate wo wir mehr kunden kriegen und eine höhere leistung erbringen müssen dann ham ma aber auch monate wo vielleicht ein bisschen eine flaute ist also die steuerung erfolgt mittels fsw mit den sogenannten beratungszentren ja ahm und die steuern dann den 9 bezirk den 12 bezirk oder wie auch immer owa es geht ned so das man von vornherein sagen kann es ist eine kontinuierität gegeben den schön wärs wenn man von vornherein sagen kann wir kriegen pro monat 10 000 heimhilfe stunden und was i ned das ist etwas das extremen schwankungen ausgesetzt ist und des macht natürlich die personalplanung immer ein bisschen schwierig was wir natürlich haben ist das wir auch controlling haben das heißt wir bekommen jedes monat zahlen damit wir schauen können welche mitarbeiter haben mehr überstunden und welche weniger damit da a bissal a steuerung auch dahinter ist damit wir dann nicht urlaubstage und alles stehen haben zeitausgleich wie auch immer damit wir das mit diesen instrumenten sozusagen wieder steuern ja damit wir nicht unsere mitarbeiter primär freisetzen müssen also auf das wird es eigentlich berechnet leistungsvolumen pro jahr runter gebrochen auf vollzeitäquivalente beziehungsweise dann schau ma natürlich immer wir haben sehr viel teilzeitkräft ah des is immer hauptsächlich in der pflege das wir vollzeitäquivalente haben aber nicht in der heimhilfe da haben wir standardmäßig meistens um die dreißig stunden

A: und welche bedeutung hat das für sie wenn diese planung dann immer nur jährlich erfolgt

B: schwierig weil wir a schwierig prospektiv planen können ja aber wir sind abhängig denn der fonds soziales wien sagt sozusagen als gemeinde den auftrag wir haben einen versorgungsauftrag so wie alle anderen organisationen im extramoralen bereich ahm was aber auch der fsw nicht steuern kann wie viele kunden dann tatsächlich kommen das hängt ja dann davon ab ah wer will sich das leisten also finanzierung ist ganz ein großes thema ah heimhilfestunden zum beispiel früher war es ja so das heimhilfestunden auch mit haushaltstätigkeiten abgedeckt wurden in vielen fällen nehmen sich die meisten leute eine sogenannte putzfrau weil die kommt jeden diensttag das ist etwas das wir einfach nicht leisten können ja wir san einfach schwankungen unterstellt und wir können nicht sagen jeden diensttag kommt die gleiche heimhilfe weil die hat vielleicht grad zeit immer zru

gleichen zeit weil da klafft das bedürfnis der kunden ganz stark ab von dem was wir an möglichkeit haben leistung zu erbringen und viele sagen dann einfach sie sie steigen dann sozusagen für diese dienste auf private hilfe und unterstützungen um und der trend geht dann eher so wenn sie dann wirklich in einer situation san krank schlaganfall oder wie a immer wo sie dann diese leistung brauchen das sie erst dann bereit sind diese leistung auch in anspruch zu nehmen die ganzen förderungen und das was der kunde zahlt hot mit uns als organisation nichts zu tun denn die preispolitik macht der fsw oiso wir san ja nur wir erbringen die leistung aber wir wissen im grunde genommen gar ned was die kunden dafür zahlen und das machts manchmal intransperent und das machts ah schwierig ah teilweise für uns weil der kunde sagt das geht sich nicht aus mit den stunden und so und ich brauch mehr unterstützung ja oder oft sagen die kunden das kann ich mir nicht leisten also das ist so eine zwischenstufe ja wien ist natürlich anders da wird auch die finanzierung und so teilweise anders ahm angedacht aber mit der finanzierung selber haben wir nichts zu tun sondern wir kriegen einen einsatz was i ned i sag jetzt einmal heimhilfeeinsatz zwei mal in der woche diensttag und freitag für zwei stunden dann kann es sein das wir wieder eine leistung hereinkriegen ah hkb also heißt hauskrankenpflege wo von der qualifikation her pflegepersonen hingehen einmal täglich fürs insulin spritzen das heißt es san ganz unetrschiedliche leistungen und des können wir schlecht steuern sondern in beratungszentren ist es natürlich ah so das ahm das die auch ihre vorgaben haben ihre fsw internen vorgaben die uns owa a ah ned immer bekannt sind fakt ist das wir es leider vom leistungsvolumen ned kontinuierlich steuern können das es phasen gibt wo ein overload ist aber dann gibt es phasen natürlich auch wo wir wieder durchschnaufen können ja aber am ende des jahres ist es natürlich so das man schaut und da schaut der fsw schon drauf das ma die leistung die sozusagen vereinbart wurde auch tatsächlich dann da ist

A: okay sehr kompliziert

B: ja natürlich es ist ein kompliziertes system es ist auch nicht überall so also in den bundesländer ist es ganz anderes also es ist einfach der fsw hat ja so eigen case managerinnen also so nennt man dies spital ruft an beim fsw und sagt wir haben da die frau mayer und die frau mayer wird nicht mehr alleine zuhause leben können dann kommt vom fsw eine case schwester die schaut sich natürlich die fr mayer an und fragt was brauchen sie hängt natürlich ganz stark mit der pflegestufe auch zusammen ja es ist immer so je höher die pflegegeldstufe ist umso höher ist die leistung sozusagen die jemand beanspruchen kann außer er zahlt privat aber privat leisten es sich ganz wenige also zusagen ich krieg zwar nur eine stunde gefördert aber ich will zwei stunden also das leistet sich im grunde genommen kaum jemand

A: Und was bedeutet das konkret für ihre tätigkeit wenn sie diese vorgaben vom fsw erhalten

B: ja wir können einfach nur schauen im grunde genommen das i sog wenn ich jetzt einen personalstand hab okay das passt jetzt mit der auslastung wir schauen uns ja ah zahlenmäßig die auslastung an also san die die mit die mitarbeiter die da sind sozusagen passt des mit den vollzeitäquivalenten und den berechnungen wenn ma do auf an guten sozusagen a level sind wiss ma fürs darauffolgende jahr ah ungefähr wird sich das verändern oder wird sich das nicht ändern bedeutet des vielleicht das ma auch abgänge haben die ma nicht nachbesetzen müssen oder bedeutet des letztendlich ah das wer ein höheres leistungsvolumen bewilligt kriegt hobn anfoch schauen müssen das wir sozusagen vom ist stand natürlich dann ah drauf schauen müssen das wir vielleicht mehr einstellen oiso wir wir ahm kontrollieren des einfach engmaschig mit unserem controlling jo wir schauen oiso monatlich kriegen wir die reports wo wir natirlich diese zahlen kriegen auslastung überstunden und anhand dessen muss ma eigentlich immer schau das ma monatlich a bissl versuchen korrektiv einzugreifen oiso wir können uns es nicht leisten das wir sagen super fürs nächste jahr brauchen wir des und des ja

A: und wenn sie jetzt konkret eben einen personalbedarf festgestellt haben ahm welche schritte tätigen sie um geeignete mitarbeiter zu finden

B: also wir haben verschiedene möglichkeiten also die eine möglichkeit ist das wir gute kooperationen mit ausbildungsinstitute haben also zum beispiel das awz ist auch ein ausbildungszentrum für heimhilfe für pflegehilfe wo ah kurse stattfinden mit denen wir sozusagen immer in kontaktstehen und sagen okay gibt es vielleicht absolventen in nächster zeit a wir kommen ah zu vorstellungsgesprächen des is im sinne einer öffentlichkeitsarbeit wir nehmen praktikanten durch praktikaten sozusagen auch schon sehr oft ah positiver kontakt entsteht und wir wissen letztendlich ah vielleicht wen kriegen wir herein des is einfach ah immer die beste variante nur kommen wir mit dem kooperationen alleine nicht aus etwas was aus unternehmerischer sicht immer immer sehr günstig ist von der betriebswirtschaftlichen seite sind schaltungen beim ams ahm oiso do moch ma je nach qualifikation was wir brauchen und so schaltungen und dann haben ma hin und wieder auch schaltungen über die karriere also wir haben dieses portal karriere at is für uns einfach nur des wo ma sogt da haben wir einfach den größten zusprung wir haben ah schau andere portale probieren obs jetzt monster oder wie immer ist aber da haben wir einfach nie diesen rücklauf gehabt als wie über die karriere nur das ist relativ kostenintensiv und da muss man sich auch anschauen was bleibt dann letztendlich auch über also das schalt ma

ned sehr oft aber zum beispiel für führungskräfte oder so jetzte haben wir führungskräfte gesucht da schalten wir es schon jo weil natürlich ah heimhilfe schaut nicht unbedingt in die karriere at also da kriegen wir relativ viele über über die den kontakt über die ausbildungsseiten beziehungsweise übers ams

A: und welche anforderungen stellen sie an zukünftige mitarbeiter von der qualifikation her

B: also bei uns ist es von der qualifikation her a relativ einfach geregelt weil für pflegehilfe für diplomiertes pflegepersonal gibt es das gesundheits und krankenpflegegesetz ganz klar die ausbildung vor und genauso ist es für die heimhilfe das unter das sozialbetreuungshilfegesetz fällt na des heißt da kann ich nicht sagen na vielleicht oder doch denn er hat die qualifikation oder er hat die qualifikation nicht des is amoi die wichtigste anforderung ahm natürlich schreiben wir auch immer ein anforderungsprofil hinein mh aber es ist eigentlich teilweise sehr schwierig weil weil es oft an einfachen i sag amoi so softfacts fehlt es ist nicht so das jemand die qualifikation nicht mitbringt sondern es san immer thema die eigentlich persönlichkeitsmerkmale sind und das macht uns eigentlich am meisten zu schaffen kumt zu spät meldet sich ned krank jo is vielleicht teilweise im umgang mit dem kunden passt oft der ton nicht jo oder na da geh ich nimmer hin zu dem kunden also wir haben eigentlich sehr häufig i sog amoi die unzufriedenheit mit unserem personal nicht was jetzt die die gesetzliche qualifikation betrifft sondern eigentlich was die persönlichkeitsmerkmale betrifft

A: und was wären da für sie so kriterien die ein mitarbeiter aufweisen sollte

B: jo oiso es san natürlich afoch ah dieser dienstleistungsgedanke denn wir sind ein dienstleistungsunternehmen ah i glaub einfach das des manchmal noch nicht immer durchgedrungen ist jo weil im grunde genommen der kunde sagen kann eichre mitarbeiter mag ich ned und da kann er einen organisationswechsel beantragen wann i in am restaurant ned zufrieden bin geh ich entweder nicht mehr hin oder beschwer mich da hab ich verschiedene möglichkeiten ahm bei uns is es so was jetzt das beschwerdemanagement betrifft immer ein bisschen kritisch zu hinterfragen des heißt je abhängiger ein kunde ist umso weniger wird er sie eher beschweren weil er genau weiß ich brauch den zum waschen zum essen ich kann sonst nicht aufstehen des seh ich eher a bissal als problematik an ahm wenn ich jetzt diesbezüglich nichts weiß kann ich natürlich nicht irgendwie mit mitarbeiter reden also was wir halt machen wir haben instrumente von pflegevisiten jo von mitarbeiterbeobachtungen über die führungskräfte und da kommt das schon ans tageslicht ist nicht pünktlich jo ahm einsatzzeit die vereinbart ist der kunde zahlt eine dreiviertelstunde der kunder war aber nur .. 16:30 aber des san sachen wo i sag des geht ned mit so einem mitarbeiter kann ich nicht arbeiten auch eigentlich die belastbarkeit ist ein ganz großes thema wenn es ein kritikgespräch gegeben hat sind sie am nächsten tag im krankenstand ahm jo wo i sag des is ganz gang schwierig

A: und inwieweit wird das auch vom fsw noch nachkontrolliert oder evaluiert

B: naja die haben ihre eigenen qualitätskontrollen die machen auch unangekündigte kontrollen sozusagen wo eine befragung stattfindet wo gefragt wird sans mim verein zufrieden gibt's irgendwas oder so und dann gibt's auch immer eine mitarbeiterbefragung das haben wir organisationsintern und der fsw hot aber diese instrumente auch also das können wir schon ab fragen ist schon ganz klar aber es san immer auch situationen die ganz schwierig oft san

A: zum beispiel

B: naja es is ah so das ma wonn ma a bissal a die pflege vom feld her betrachtet es ist einfach ein beruf do nimm i jetzt die heimhilfen auch dazu die natürlich drei monate vier monate ausbildung haben nicht zu vergleichen mit jemanden der pflegehilfeausbildung mocht mit einem jahr oder die diplomierten ahm jo nur was i ned gehen die auch oft mit einer anderen vorstellung in den beruf hinein des kann i jetzt gar ned so sagen diese worklife balance ist immer ein thema das heißt das menschen immer ned i bin fast dreißig jahre in dieser branche tätig das i den eindruck gewinne das menschen immer weniger bereit sind irgendwie jo leistung auch zu erbringen es ist wichtig das sie freie tage haben das ist so ein motiv jo es ist wichtig das sie gut verdienen bei uns ganz schlecht denn ich sag weder die pflege noch die heimhilfe ah jetzt wirklich ah do jetzt ah attraktives gehalt hat und das feld draußen wahnsinnig schwierig ist und i hab höchsten respekt vor der tätigkeit meiner heimhilfen des muss man sich vorstellen die haben eine ausbildung von drei monaten vier monaten je nachdem und betreuen ahm ganz alleine weil sie gehen ja alleine von wohnung zu wohnung von kunde zu kunde a menschen die zum beispiel ah suchtproblematiken haben obs jetzt alkohol sucht drogensucht ist ahm die afoch irgendwie ihr leben nimmer auf die reihe kriegen die aber teilweise auch psychiatrische auffälligkeiten haben das heißt wir haben auch immer mehr kunden zu betreuen die ah die sozusagen ned irgendwie in einer anstalt sein müssen aber trotzdem irgendwie unterstützung bruachen und ah regelmäßigkeit und die sind da ganz schwierigen situationen ausgesetzt aner der wos wos trunken hat der fangt sie an zu schimpfen der bedroht die mitarbeiter teilweise also wir haben schon situationen gehabt wo wir dann die polizei holen musste und in der relation was ein mitarbeiter

verdient das tut sich keiner mehr an des muss ma ganz ehrlich sagen aber die können mit einer dreimonatigen ausbildung nicht darauf vorbereitet sein des muss ma ehrlich sagen des heißt die kriegen basis aber die lernen natürlich auch viel über über alterstrukturen über besonderheiten bei demenz und so und da möchte ich gar nicht sagen das das jetzt schlecht ist aber i sog jetzt aber grad jetzt psychiatrische auffälligkeiten suchtproblematik und so da san sie ganz schlecht vorbereitet und da san sie überfordert und da gibt es mitarbeiter natürlich die haun jetzt eh glei das handtuch hin und sagen des mag i ned oder des kann i ned oder da gibt's doch welche die betroffen san und versuchen des so zu lösen aber das ist in der relation a heimhilfe die neu anfängt mit dreißig stunden die bekommt grad einen tausender oder knapp über tausend euro und wann mas und jemand der nicht in diesem feld ist der weiß nicht in welche wohnungen man hineinkommt die sind zugemüllt es gibt tiere die einen anspringen es gibt angehörige die söhne die mit den müttern leben die immer oder eigentlich dann nur aggressiv werden jetzt kumts schau wieder daher also die sind situationen ausgesetzt wo i sag da braucht ma ah a gute stabile persönlichkei jo und viele natürlich sagen auch in der relation naja wenn ich mir das nimmer antun will naja dann meld ich mich vorübergehend wieder einmal das äußern sie auch manchmal die sagen okay aber eigentlich wenn ich jetzt einmal pause haben will ist es gescheiter beim ams weil für diese hundertfünfzig euro mehr oder was gebe ich mich nicht in diese situationen hinein also da wär einmal sicher auch handlungsbedarf ah was bildung oder vorbereitung betrifft was jetzt die gesundheits und krankenpflege betrifft ahm ist jetzt die bezahlung besser das feld ist genauso schwer i mahn in einem stationären bereich kann i ah kollegin holen und sagen du ich kann der herrn mayer nicht aus dem sessel aussetzen in der hauskrankenpflege bin ich allein im stationären bereich hob i hilfsmittel die mir ständig zur verfügung stehen des hab i in der hauskrankenpflege ned es ist ned so das jeder ein krankbett hat i hab ned immer des material zur verfügung weil des muss der kunde bezahlen und der muss darauf einwilligen also das machts auch amal schwieriger und ahm wir wir schaun wirklich auf die gesundheitsförderung wir haben auch das gütesiegel ahm für gesundheitsförderung wo ma wirklich auch schauen das wir die mitarbeiter jo möglichst lange gesund halten aber des geht halt ah nur bei bestimmte zeit denn sie sind einfach diesen belastungen und psychischen leistungsdruck ausgesetzt ah viele entscheiden sich eher für den stationären bereich weil des is afoch lässig weil da kann ich meine zehn oder zwölf stunden owa arbeiten i bin in einem team i kann immer glei supervision machen weil i hab kollegen mit denen ich mich austauschen kann wann ich schwierigkeiten mit einem kunden hab und sag na i mag ned hingehen weil das macht eh er jo in der hauskrankenpflege hab ich diese möglichkeit nicht jetzt hab ich schwierige rahmenbedingungen in denen ich sag ich muss alleine dort reingehen i muss in eine messi wohnung i muss mich beschimpfen lassen vo de angehörigen i hab niemanden oder kaum jemanden mit dem i so reden kann a so was mich belastet i man unsere bereichsleitungen wir haben immer fallbesprechungen wo wir die mitarbeiter rein holen damits die möglichkeit gibt sich auszutauschen a gemeinsame strategie zu planen und ois aber es is sehr selten und ersetzt das natürlich ned so ein teamgefühl ah wir haben teambesprechungen wo wir die mitarbeiter auch rein holen wo eben ah bestimmte themen immer thematisiert werden owa da hab i einfach bessere bedingungen in einem stationären bereich und die nächste problematik ist das wir arbeitszeiten haben die auch viele nicht wollen wir haben arbeitszeiten von sechsi in der früh bis vierzehn uhr zum beispiel ahm die meisten leistungen werden zwischen vierzehn sechzehn und siebzehn uhr nicht erbracht weil weils niemanden gibt der irgendwas braucht am abend braucht wieder jemanden des heißt wir haben dann oft von sechzehn bis zwanzig manchmoi bis einundzwanzig uhr wieder einsätze des heißt die mitarbeiter haben eigentlich einen tag von von zwölf dreizehn stunden der irgendwie blockiert ist und sie haben dann a zweistündige mittagspause vielleicht a dreistündige mittagspause wenn sie a pech haben und sie arbeiten nicht in ihrem unmittelbaren bezirk wo sie vielleicht ah stunde hinfahren und vielleicht a stunde zurück fahren zur wohnung jo nur wir haben diesbezüglich einen kollektivvertrag und wir können des gar ned zahlen das kann niemand zoin diese zwa stunden jo und mittagspause wie immer man des bezeichnen möchte oiso offiziell ist es eine arbeitspause und i sog amoi fü sagen ah do hob i meine zwölf stunden was i ned drei vier tage und dann hab i drei tage frei das geht bei uns ned jo also das heißt um das gleiche arbeitspensum an stunden zu erfüllen arbeiten die oft fünf sech tog

A: und das ist dann ihre aufgabe die kunden ah jo die kunden zu den mitarbeiter richtig zuzuordnen

B: genau weil es ist einfach so wir haben eigene logistiker die die des planen und wir haben einfach auch anforderungen wir haben kunden die müssen ins tageszentrum die müssen um sechsi gmacht werden weil wenn um siebeni der fahrtendienst kommt da hob i ned fü möglichkeiten des heißt wir müssen ah um diese zeiten anfangen dann sans im tageszentrum dann kommens nu zwischen sechzehn und siebzehn uhr vom tageszentrum nachhause dann brauchens aber trotzdem noch unterstützung medikamente oder sie mirsn was i ned banderschiert werden man muss schauen das sie was zum essen kriegen oder wie immer es is ja so das wir einfach auch rahmenbedingungen haben an die wir uns auch halten müssen dadurch ergeben sich auch die dienstzeiten wann jemand dreimal täglich eine betreuung braucht dann braucht ers in der früh zu mittag und am abend owa ned am nachmittag ja

A: und wie versuchen sie sich als organisation dann trotzdem für potentielle mitarbeiter attraktiv zu machen

B: also i denk ma auf was wir großen wert legen is amoi ah anerseits die gesundheitsförderung das ist sicher etwas wo wir sagen es gibt eben eine zuzahlung für aktivitäten also wir haben eine gruppe die besucht zumba jo manche machen rücken ah fit also ah wir haben eine kooperation aus dem projekt muss ich sagen damals die gruppe fitvital die immer so semesterweise ah verschiedene aktivitäten anbietet jo da gibt's fußball oder was weiß i und der mitarbeiter hat die möglichkeiten das er natürlich auch wahrnimmt und es gibt eine zuzahlung oiso wir übernehmen mindestens die hälfte von dem was zu leisten ist ahm des is jetzt so ein zuckerl was wir haben ahm frauenlauf teilnahme wird komplett von der firma übernommen ahm es is es san so zuckerl des is des anzeige an anreize wo wir schauen können was für die mitarbeiter sozusagen auch passt ahm damit natürlich auch das teamgefüge gefördert wird jo und das die ah des gefühl haben okay die firma tut a bissal was für mir wir pflegen a sehr offene kommunikationskultur des sie irgendwie ah herumspricht das heißt wenn wenn private besonderheiten sind ahm des sie kommen und das wir eine lösung finden des heißt die letzte lösung soi immer sein das jemand aus dem unternehmen ausscheidet und da gibt's verschiedene varianten da kann man anbieten ah karenz man kann anbieten an abbau der überstunden wir können unbürokratisch amoi jemanden frei geben vielleicht kurzfristig an urlaub geben a stundenreduzierung könn ma anbieten jo oiso des heißt das die belastung einfach weniger ist oiso wir versuchen dann afoch aus dem was uns zur verfügn steht einfach den mitarbeiterinnen etwas anzubieten und i glaub schon es is einfach dieser persönlihe umgang der vorteil ist i kenn wirklich olle mitarbeiter persönlich das wir mit unseren bereichsleitungen da wirklich ah auf des großen wert legen einfach ein bisschen hineinzuhorchen wie geht's denn eigentlich oder oder ah wann vielleicht amoi dann dann dann hat ma des gefühl die toleranz ist irgendwie ganz unten das des hinetrfragt wird oiso das ned dann sagt der ist grantig und will nimmer mehr machen denn es gibt ja auch einen grund und oft ist dieser grund eine überlastung owa die überlastung ist ned nur immer beruflich bedingt sondern manchmal das es problemen mit kindern gibt scheidungssituationen eltern müssen gepflegt werden oder wie immer des ist ein typischer frauenberuf und die belastungen hängen meistens bei den frauen muss ma ganz ehrlich sagen manchmal ist es ah so das es eine möglichkeit gibt das wir eine veränderung des dienstzeitsmodells machen das heißt wir machen eine sondervereinbarung grad 29:48 wenn wir wissen die kinder warden jetzt grad kommen in die schule wo de sorge der mutter ist ich kann nicht um sechs anfangen oder wie auch immer das wir uns des mal für für ein halbes jahr anschauen ah wenn der dienstbeginn vielleicht auf acht uhr vorverlegt ist aber des nimmt schau an stress amoi weg oiso wir versuchen da so individuelle dienstzeiten zu vereinbaren ahm schwierig is hoid einfach a oft wegen dem verdienst des muss ma ehrlich sagen a stundenreduzierung können sich viele nicht leisten san aber auf der anderen seite auch überlastet und können es sich auch nicht leisten das dreißig stunden arbeiten weils jetzt kinder oder was auch immer haben und des is ganz a schwierige situation und manchmal können wirs gut meistern und manchmal schaff mas aber ah ned und es irgendwann so das ma sagt na es geht leider nimmer mehr

A: ahm wenn sie jetzt einen geeigneten mitarbeiter gefunden haben wie sieht das vorstellungsgespräch aus von wem wird das geführt

B: es wird von mir immer geführt des heißt ich krieg ja die ganzen bewerbungen herein und es wird weitergeleitet an mich i mach a natürlich eine sichtung jo san zumindest die formalin kriterien erfüllt oder was dann schau ich ah immer wo wohnt jemand und hab ich in dem bereich auch an bedarf weil schon immer unsere erfahrung gezeigt hat jemand der im 21 bezirk wohnt öffentlich in den 23 zu schicken und dort zu arbeiten des wird ned lang funktionieren des is jetzt die vorselektion der sichtung ahm und der nächste schritt ist dann passt passt nicht ich begründe dann auch immer wenn ich absage schicken wir schaun a das ma innerhalb von 48 stunden uns melden ob des jetzt per mail ist oder per telefon ist dann ganz unterschiedlich aber damit sozusagen der bewerber relativ schnell klarheit hat ob ja oder nein wenn ja dann ist es relativ so das sein termin für ein vorstellungsgespräch vereinbart wird wo man ah eigentlich wo ich wirklich sehr kurzfristig die vorstellungsgepräche mach oiso wann ich irgendwo luft hab mach ichs auch am nächsten tag oder am übernächsten tag also wir schauen das wir die leid wirklich innerhalb einer woche herinnen haben zum vorstellungsgespräch und des is ah wirklich immer so die vorgebe und weil natürlich je schneller man reagiert umso höher hat man die chance kriegen wir auch immer die rückmeldung ihr wart die ersten die mich angerufen haben und des hat gleich gepasst also ich denk dieses schnelle reagieren ist sicher ganz a wesentliches tool was wir auch wirklich wählen weil ich denk ma jemand der wirklich arbeiten will und der eher zufälligerweise in eine ams situation gekommen ist der will es schnell wissen jamand der noch im arbeitsprozess ist und sich um etwas anderes umsieht der sagt das meistens auch herns ich muss schauen wie ich dienst habe und so das kann ich auch vorher abstimmen und sagen wenns frei haben dann ist die nächste möglichkeit dann haben wir das vorstellungsgespräch ah wo einfach amoi jo a wirklich wir haben so ein halbstandardisiertes interview des heißt wir haben da natürlich einen bewerberbogen wo auch natürlich gewisse kriterien abgefragt werden und dann sit natürlich auch immer wichtig die bedürfnisse zu erfragen weil wenn die bedürfnisse der person nicht erfragt werden dann oft das aha erlebnis kommt dass es nicht passt ich sga immer was brauchen sie ich merk das manche bewerber dann ganz irritiert san und sagen immer wie meinen sie das ich sag dann immer schaun sie ich kenn ihre lebensumstände und so eigentlich nicht aber ich glaub sie können ziemlich klar definieren was ist für sie wichtig seis jetzt ich hab kleine kinder und tu mir schwer mit

308 abenddiensten und das zu klären erscheint mir immer als ganz ein wichtiges element weil dann kann ich sagen
309 kann ich ihnen anbieten weil ich hab da ein loch drinnen und ich klärs dann mit der turnplanung und sprichs mit
310 der logistik ab und frag ist es möglich ich hätt jemanden do kann man einen späteren dienst machen könn ma uns
311 des leisten eine fünf tages tour es is ja so normalerweise haben wir eine tour mit kunden do sitzen zwei leid drauf
312 im sinne eine kontinuierität und alle zwei wochen ist wochenenddienst des heißt einer hat dienst einer hat frei das
313 ist der standard aber es gibt bedürfnisse herns mit die kinder des geht sich irgendwie nicht aus ah ich könnte aber
314 montag bis freitag von sieben bis vierzehn uhr auch das ist manchmal möglich aber des muss ich abklären
315 deswegen sind die bedürfnisse der zukünftigen mitarbeiter des abzufragen glaub i ist so a schlüsselfrage und es
316 geht ned darum wünsch dir was sondern es geht darum der der wahrscheinlich kriterien möglichst annähernd
317 erfüllend einfach das rennen machen jo weil es gibt genug hauskrankenpflege organisationen es gibt ned nur care
318 systems und I glaub je besser man es schafft auf diese bedürfnisse einzugehen umso eher hat man auch die
319 chance das man sich wirklich die guten leute auch holt und sie halten kann

320
321 A: und wenn sie dann den geeigneten mitarbeiter gefunden haben

322
323 B: ja wir lassen sie dann natürlich schnuppern und sagen dann ja oder nein und dann ist es so dass es natürlich
324 unterschiedlich ist ob ich sag ich würde diregnd jemand brauchen ode res ist auch in ordnung erst vielleicht ein
325 paar wochen später ich muss mich dann drauf einlassen ist der noch in einem arbeitsverhältnis und ich bin so
326 überzeugt und des ist jetzt wurscht wir warten ein monat dann wart ma natürlich ein monat wenn das nicht der
327 fall ist es gibt ja möglichkeiten sich ja auch von einer anderen firma einvernehmlich zu trennen es ist ja immer
328 auch schon ein indicator wenn jemand sagt ich möchte aus einem unternehmen geordnet aussteigen dann ist das
329 immer gut ja weil des des zeigt eigentlich auch immer das der seine arbeit sehr ernst nimmt wenn jemand aus
330 dem arbeitsprozess draußen ist naja ganz ganz schwierig manchmal wenn ich wenn i ganz unsicher bin verlang
331 ich im vorfeld auch schon einen versicherungsdatenauszug und wann ich dann merk dass die letzten zwei oder
332 drei jahre hauptsächlich arbeitslosengeld notstandshilfe bezogen wurde dann ist er kein geeigneter kandidat muss
333 ich ganz ehrlich sagen

334
335 A: also das ist dann ein ausschlusskriterium

336
337 B: des ist ein ausschlusskriterium und manche sind irritiert und sagen ich bin ja noch gar nicht angestellt ahm
338 und wenn jemand nicht bereit ist und nicht bereit ist den den versicherungsdatenauszug herzuzeigen dann ist es
339 auch erledigt für mich weil ich mir denke der kostet jetzt nichts außerdem wenn es jetzt zu keiner anstellung
340 kommt und wenn der sagt ich will den versicherungsdatenauszug mitnehmen dann kriegt er ihn natürlich ist ja
341 klar aber ich muss auch ich brauch auch irgendwie oft schon auch die gewissheit das des auch gut funktionieren
342 kann ja und wir haben leider jo ich hab auch aufgrund von versicherungsdatenauszügen wirklich bewerber schon
343 ganz klar abgelehnt ja hab auch de mams rückmeldung gegeben die kenn die problematik ah die wissen afoch
344 des es menschen gibt die zwar zugewissen werden vom ams wo die wahrscheinlichkeit aber sehr gering ist das
345 sie dann sozusagen wirklich vermittelbar sind

346
347 A: ja sie haben den rekrutierungsprozess eh schon relative gut beschrieben eine frage hätte ich noch nämlich
348 welche gründe motivieren sie dazu den rekrutierungsprozess selbst durchzuführen und nicht externe zu
349 beauftragen

350
351 A: also wir haben glaub ich nicht die größe dazu also wir haben insgesamt 140 mitarbeiter ich glaub es macht
352 sicher einen sin nein eigenes human resource department oder wie immer zu machen wie immer wenn man eine
353 bestimmte größe hat also uns gibt es seit 10 jahren ja wir haben ja relative klein begonnen und sind sozusane
354 immer gewachsen aber unser ziel ist es nicht das wir 400 mitarbeiter haben also das ist keine
355 unternehmensstrategie ahm und unsere strategieie ist auch irgendwie dieser persönliche kontakt das man das
356 nicht unterschätzen darf weil wann ma jemanden hat der zwar das ganze human resource prozedere macht der
357 arbeitsplatz ist dann wieder was anderes und ich hab wieder mit einem menschen zu tun und ich glaub einfach
358 auch das es menschen gibt die entscheiden aufgrund ihrer intuition die sagen aha des ist die pflegedienstleitung
359 das ist die pflegediensttage oder vertretung und das war voll nett und die waren total sympathisch und so und
360 dass das einfach ein kriterium san dass sich jemand dafür entscheidet wie gesagt wir legen einfach wert auf den
361 persönlichen kontakt und deswegen woollen wir das nicht einfach so aus der hand geben und natürlich könnst ma
362 vielleicht mit zwanzig stunden hier sowas zu etablieren ahm i glaub jetzt einmal von der strategieie her das es
363 prinzipiell nicht ausgeschlossen ist aber das die problematik auch oft die ist das jemand der die branche nicht
364 kennt der nicht weiß was die menschen dort vorfinden wo sie sich bewegen in ihrem arbeitsplatz des ganz
365 schwierig ist auch dort die dementsprechende einschätzung vorzunehmen

366
367 A: ja das haben sie jetzt eh im interview durchwegs betont

369 B: ich glaub das es wirklich schwierig ist da gehts ja ned um irgendwelche zeichnung oder technischen dinge
 370 sondern wir haben einfach noch diesen human factor drinnen und dieser human factor ist irgendwie ganz ganz
 371 was wesentliches und das ist auch etwas das uns unetrschiedet von den anderen und wir haben dadurch einfach
 372 damit gute erfrageungen gemacht und wir holen ja und machen ganz bestimmte einschulungsphasen und machen
 373 in bestimmten abständen gespräche ja also das jemand gut hineinwachsen kann und wo uns sozusagen des
 374 system auch meistens recht gibt und ja des war ein total nettes gespräch und ich bin auch froh dass ich ah
 375 arbeitszeitmodell gekriegt hab und das ich da fortbildungen hab und das ich die leitung kennengelertn hab und das
 376 sind alles diese faktoren die entscheidend sein können ob sich ein mitarbeiter für uns entscheidet oder für wen
 377 anderen entscheidet und die ah natürlich oft von anderen organisationen jemanden kriege wo der gesagt hat ich
 378 bin da irgendwie da nur eine nummer und ich kenn die halberten leid ned oder so ah oiso des is immer nu so man
 379 möchte als mensch wahrgenommen werden und des is des was wir versuchen immer in unserem ganzen tuna ls
 380 qaulitätskriterium heranzuziehen
 381
 382 A: ja das waren dann eh schon alle fragen von mir
 383 B: gut
 384 A: herzlichen dank für diese ausführungen
 385 B: gerne
 386 A: und für diesen einblick den sie mir gewährt haben in ihre tätigkeit und vor allem ihre ansichten
 387 B: jo also es ist eh oft ganz schwierig
 388 A: das kann ich mir vorstellen
 389
 390 B: jo ich glaub oft ganz generell wenn ich mir vorstell wenn man mit kollegen oft spricht vom fsw gibt es ja so
 391 einen dachverband wo sich die ganzen pflegedienstleiter treffen und so also es ist schwierig für diese berufe
 392 jemanden zu motivieren und zu gewinnen aber des fällt uns schon auf und es ist auch ganz schwierig auch mit
 393 menschen mit migrationshintergrund weil weil manchmal auch eine andere ethische grundhaltung exisitiert und
 394 wenn dann die wienerin werner schme reden ja dann sind die auch oft überfordert mnachmal das missverstehen
 395 oder I sag einmal wenn a polnische pflegeperson oder eine russische die doch sehr harte sprache haben na stehen
 396 sie jetzt auf und machen sie das also das ist ganz ganz schwieirg und wir können mit unseren mitarbeiter immer
 397 nur reden weil das sind missverständnisse und das hat nicht damit zu tun das jemand gut oder schlecht ist oder
 398 das man jemanden nicht mag aber es ist immer so ah es gibt dann ethische unetrschiede und die muss man
 399 ausgleichen und da kannst nur durch fortbildung die mitarbeiter auch dorthinkriegen schauen sie unsere leid
 400 erwarten des und des und des und bitte der kunde ist könig und das man des einfach immer wieder ausstreicht
 401 des is etwas was immer wieder macht
 402
 403 A: ja ich sehe sie legen da wirklich sehr viel wert darauf

ExpertenInnen-Interview: Der sichere Weg

Organisation: Der sichere Weg – Fölss GmbH
Privatwirtschaftliche Organisation
Zweigstelle: Marchtrenk, Oberösterreich
InterviewerIn A: Julia Hauch
InterviewpartnerIn B: Herr Fölss
Datum der Durchführung: 9.06.2016
Dauer: 28:55 min

Transkription des Interviews

A: ja würden sie mir zum einstieg etwas über ihre firma erzählen und in welchem bereich diese engagiert ist

B: ja also wir sind im bereich der vierundzwanzigstunden betreuung vierundzwanzigstunden pflege zuhause tätig das heißt die pflege findet in den eigenen vier wänden statt in den eigenen häusern oder wohnungen wo eben gewünscht wird und hauptsächlich basiert dort in erster linie pflege hygienie mobilisierung der patienten was meistens erforderlich ist und der rest spielt sich natürlich auch im normalen ablauf des täglichen lebens ob das heißt es wird auch der haushalt geführt es wird genauso gekocht gewaschen gebügelt geputzt und so weiter das machen die pflegerinnen oder pfleger wir haben beides es gibt da drei verschiedene kategorien das eine ist die so art altenpflege wie es bei uns auch ist in den pflegeheimen diese ausbildung da wird eh in der slowakei wo meine pflege und pflegerinnen alle herkommen zumeist von staatlichen organisationen oder auch vom roten kreuz durchgeführt diese kurse ah dann gibts die zweiten das sind die krankenschwestern oder assistenten das ist so eine medizinische mittelschule in der slowakei und die dritte stufe die höchste ist halt die diplomierte krankenschwester oder krankenpfleger

A: und seit wann besteht ihre organisation

B: wir sind eine gmbh seit 2009 tätig angefangt haben wir 2008 als einzelunternehmen haben das aber dann geändert auf eine gmbh wir haben deswegen erst 2008 weil es vorher keine gesetzliche regelungen gegeben hat das heißt diese regelung mit den eu staaten wo die slowakei dazugehört diese sonderregelung mit den pflegerinnen und pflege ist erst passiert im juni 2008 ist das gesetz gekommen und vorher war das alles ein graubereich und da ist sehr viel passiert negativ sehr viel negatives passiert es waren lauter vereine oder überhaupt überhaupt schwarz im untergrund man hat es nicht genau gewusst ob das da hat man eben die möglichkeit geschaffen dass das auf gesunde fäßer gestellt wird und so ist das passiert

A: und können sie mir mehr über diese gesetzliche grundlage erzählen die da geschaffen wurde

B: die gesetzliche grundlage ist dann insofern geschaffen worden weil man eine sonderregelung gebraucht hat weil jeder der keine österreichische a-fremder ist allerdings haben die eu mitgliedstaaten oder deren bewohner eben sonderregelungen und sonderzugänge zum österreichischen arbeitsmarkt und da hat man an ganz besonderen geschaffen eben diese pflege und pflegerinnen für diese vierundzwanzig stunden betreuung in österreich es ist ah diesen pflegerinnen oder pfleger nicht möglich in staatlichen pflege oder altenheimen zu arbeiten mit vorbehalt muss man das sagen weil es ist nur in oberösterreich nicht möglich in wien niederösterreich und tirol weiß ich das die ausbildung auch in diesen heimen anerkannt wird in österreich oberösterreich ist das so dass eben ah ah a mindestausbildungszeit von 400 stunden sein muss und die haben 240 oder 260 stunden da hat man eben diese diese regelung geschaffen das diese visumsfrei aufenthaltestitelfrei sich in österreich aufhalten dürfen allerdings mit der voraussetzung dass sie nicht länger als drei monate da sein können und dann wieder österreich verlassen müssen und bei den pflege und pflegerinnen ist ja so das sie sich eigentlich alle vierzehn tage abwechseln und dann wieder zwei wochen daheim sind und so weiter die sind bei uns in österreich mit nebenwohnsitz gemeldet haben einen gewerbeschein der wird von mir erstellt da werden unterstützt von mir da braucht man gewisse voraussetzungen ah und das wird auch von mir durchgeführt ja die nebenwohnsitzmeldung wird von mir gemacht in der gemeinde wo eben wohnen wo die pflege stattfindet und der gewerbestandort ist auch immer dort wo die pflege basiert das heißt wenn die vorher woanders gearbeitet hat muss man eine standortverlegung des gewerbeortes durchführen das macht auch ich für die familien genauso wie ansuchen für einen zuschuss das auch gibt für die familien beim sozialministerium service heißt das jetzt früher hat das bundessozialamt ghasen da gibts am zuschuss zum pflegegeld dazu aber das geht jetzt schon ein bisschen weit

Na doch doch das interessiert mich sehr

Weil ab der pflegestufe drei ist möglich dass man diesen zuschuss erhält bei der pflegestufe drei und vier braucht man noch dazu eine ärztliche bestätigung zumeist des hausarztes oder des behandelnden facharztes dass die vierundzwanzigstundenbetreuung erforderlich ist ja ob der stufe fünf braucht man die bestätigung eines arztes dann nimmer mehr weil dann ist automatisch gegeben dass eben diese die pflege so intensiv ist dass man wenn

braucht daham und zu diesen pflegegeld was monatlich angewiesen wird gibts eben die möglichkeit des zuschusses in der höhe von 550 euro wann zwa pflegerinnen zur betreuung herangezogen werden des kumt dann nu dazu des heißt des vermindert eh des eigen den eigenbedarf an bargeld für die bezahlung der pflegerinnen (okay) Der tagessatz für die pflegerinnen is vielleicht ah interessant is bei uns zwischen sechzig und siebzig euro bei der stufe drei und vier sans sechzig euro und dann fünfundsechzig oder siebzig euro je nach pflegebedarf erhöht sich der tagessatz was die pflegerinnen nu kriegen zu diesem tagessatz is eben ah ein reisegeldpauschale und sozialversicherungsbeitrag in der höhe von durchschnittlich jetzt is 200 euro im monat

A: okay und wieviele mitarbeiter umfasst ihr unternehmen

B: mitarbeiter hab ich in dem sinn eigentlich ka bis auf de die bei mir im backoffice arbeiten san zwa die zwei töchter die mi da unterstützen die san bei mir geringfügig beschäftigt die pflegerinnen und pflege selber sind ja alle selbstständigerwerbstätige (okay) und gewerbetreibende also hab ich in dem sinne keine direkten mitarbeiter aus dem bereich der pfege

A: und wie viele pfleger und pflegerinnen sind durch sie vermittelt

B: also derzeit sind im einsatz so um die neunzig zwischen neunzig und hundert (okay) ungefähr pfleger und pflegerinnen ja genau

A: und wie stellen sie die anzahl der notwendigen pfleger und pflegerinnen fest

B: naja es ist so dass die die den die pflege wünschen mit mir kontakt aufnehmen in irgendeiner form entweder per mail oder meistens rufen an und dann wird von meiner seite immer ein vorgespräch angeboten oiso des is amoï ein beratungsgespräch das kostenfrei is ne ah i kum da a vor ort hin zu den leuten und berate sie weil i mir die infrastruktur in der wohnung im haus jo anschauen will wos is der bedarf was braucht ma was habns schau was is nu erforderlich und da fähr ich natürlich oft auch eine strecke hundertkilometer ah und berate die leid und dann fohr i wieder ham wirts was is gurd irds nix ham ma a pech ghabt is a wurscht aber es geht darum dass die leid ah a umfassende information kriegen des is wichtig na und was kommt auf sie zu ned nur finanziell sondern wos brauch i denn ah wonn jetztat die die pflegendeperson aus dem krankenhaus erst entlassen wird und und hat dann an Oberschenkelhalsbruch ghabt und und andere nu körperliche schwächen dann wir i a krankenbett brauchen dann muss i mal schauen wo kann i des krankenbett hinstellen ist da stromanschluss in der nähe weil brauch ma ja an strom dazu was bieten gemeinden selber durt an gibt auch gemeinden die krankenbetten zur verfügung stellen wo ma selber vielleicht nur mehr vom bandaschisten a matraze braucht und einlagen und so weiter ah wos brauch i nu brauch i an leibstuhl brauch i an rollstuhl brauch i an rollator brauch i an bodelift brauch i an bodestuhl ah brauch i an treppenlift oder a plattform die auf und ab fährt irgendwie in einer art und weise unterstützen kann ko ma mit zur pflegendenperson auch des haus verlassen oder gehts gar ned oder brauch ich eben solche hilfen des is eben was i ma immer da gern anschauen was a oft ned immer so gern bedacht wird weil ma immer afoch jo überlastet ist und jo des san die beratungsgespräche vor ort und dann legt ma auch fest wünscht ma jetzt die pflege zuhause oder ah ned wollen sie starten wos brauch ma dann für pflegepersonal dazu wie ist die situation durt is des a relativ einfach leichte schafft das eine die ned nur erfahrung hat sondern was weiß i vielleicht schon um die 55 60 jahre alt is die pflegerin oder brauch i da ah krankenassistentin oder dipomkraft oder an pfleger der kräftig ist weil die zu pflegende person ein mann is mit hundert kilo oder mehr des san hoid sehr große unterschiede auf die muss man halt dann eingehen dann sucht ma eben das pflegeperson dazu aus

A: und wie finden sie das pflegepersonal und wie motivieren sie dass sie sich bei ihrem unternehmen bewerben

B: [12:03-12:08] oiso es is so dass i in a mit zwei agenutren zusammenarbeite in der slowakei ah wonn i von denen pfleger und pflegerinnen brauch dann schreib i ihnen das krankheitsbild krankheitsprofil wonn der beginn sein sollen ob mann oder frau gibts haustiere is a haustier zu verpflegen gibts an hund oder a kotz hot die pflegerin vielleicht a allergie oder sunst irgendwas muss ma aufpassen ahm is a fährerschein gewünscht oder ned soll di umdaumgfiehr werden aweng weils selber nimmer fahren kann hats a auto wirts zum arzt bracht weils selber nimmer fahren kann zur fußpflege etc da gibts sonderwünsche natürlich in erster linie is ganz wichtig ned nur e erfahrung oder fachliche ausbildung sondern was ganz ganz wichtig ist sind ah die deutschkenntnisse das sie de leut a verständigen können mit der pflegeperson und und speziell sind deutschkenntnisse dann erforderlich wenn es im demenzbereich alzheimer eingeht wo ma wo ma sie wirklich gurd verständigen können soll sonst wirts schwierig und ja des san hoit diese

A: mhm gibt es noch weitere kriterien die für sie wichtig sind bei der auswahl ihrer pflegehelferinnen

B: genau jetzt haben wir gesagt mit den zwei agenturen arbeite ich zum allerdings die meisten pflegerinnen haben ich selber bei mir in evidenz (okay) weil ich mit einer firma vor vielen jahren amoi die zusammenarbeit beendet hab und die pflegerinnen auch und pflege von mir ja mit betreut werden das heißt ich unterstütze ja die leute auch da wenns irgendwas brauchen müssen eine steuererklärung machen falls erforderlich ist auch suchen sie um familienbeihilfe an weil ja in eu staaten an ein ausgleichsverfahren haben das heißt auch die familienbeihilfe die sie über die slowakei kriegen ist ja sehr gering das sind 21 euro im monat bei uns sind ja 160 euro und da wird die differenz steht den pflegerinnen als kindesmütter natürlich zu und da gibts ein verfahren ein sehr umfangreiches und da unterstütze ich das die ganzen sachen beinander haben und das geld dann kriegen ja auch ich hab wie gesagt vor jahren mit einer firma zusammengearbeitet wo man das dann beendet haben und die pflegerinnen die weiteten die haben dann gesagt warum können man nicht direkt bei dir arbeiten oder über die und da sag ich ja auch kein problem dann mach man das also und das hat sich auch wirklich sehr sehr gut entwickelt das ist eben der hauptteil der pflegerinnen und pfleger hab ich selber weil man muss so vorstellen die werden alle vierzehn tage gebracht mit einem taxi dienst das sind so busse wo eben sieben pflegerinnen drin sitzen auch und da fahren ja von rumänien bis [15:50-16:05] da fahren ja viele stunden nicht und da habens auch zeit das reden und unterhalten sie und durch diese gespräche hat sich das entwickelt ja wo arbeitest denn du über wen und so weiter auch und da hat man dann festgestellt in ihren kriesen das hoid ich an der wenigen bin der sie wirklich unterstützt wenns was brauchen und auch hilfstellungen leistet und das geht auch natürlich und sie müssen keine agenturzahlungen in der slowakei leisten weil die verlangen ja auch oft zum teil sehr viel geld für eine vermittlung für eine österreichische agentur wann sie und die müssen auch teilweise gelder zahlen wenns nicht eine arbeit haben und das ist natürlich sehr sehr schwierig und bei mir ich hab ein eigenes system entwickelt das heißt ich sag bei mir zahlt eine pflegerin einen geringen teil an meiner firma pro monat aber nur dann wenns eine arbeit hat und wenns keine arbeit hat verpflichtet ich mich dass ich wieder eine suche und dann ist in evidenz ich suche die nächste beste stelle oder wo eben dazu passt und da brauchts nicht zahlen und das ist was das hat auch kein system hat niemand und das geht auch natürlich und das ist für sie kostengünstiger und wir in österreich müssen wirklich sehr sehr froh sein dass wir solche leute nur finden und haben und die frage ist obs nicht bei uns abgehen das ist hoid das nächste nicht und was die leute sie auch auf sich nehmen das sind ja auch junge frauen ich hab ob zwanzig jahre bis sechzig pflegerinnen das sind auch verheiratet haben kinder und so weiter also wie sie da organisieren dass vierzehn tage nicht daheim sind beim kind das ist schon großartig was da passiert drum gibts in österreich keine einzige österreicherin die sowas auf sich nehmen würde und außerdem um das geld würde keiner arbeiten wann wann ich mir das hochrechne bei der pflegestufe drei das sind sechzig euro am tag das sind 840 euro plus reisegeld und sozialversicherung was er abführen muss das heißt um 840 euro arbeit das das ganze monat ja weil vierzehn tage ist ja wieder daheim trotzdem ist das für die ein sehr guter zugang zum einkommen weil in der slowakei eben das einkommen viel geringer ist wie die 840 euro und da hab ich eine sichere arbeit und dort hab ich wann ich eine arbeit hab kriegt ich vielleicht 250 300 euro auch also ein mittelschulprofessor lehrer arbeit bei mir einer seit dreieinhalb jahren der hat deswegen so gut deutsch können weil er deutsch studiert hat deutsch englisch und sport hat er gehabt und arbeit bei mir seit dreieinhalb jahren und nebenbei das doktorat dazu gemacht ist verheiratet und hat zwei kinder und das geht auch mit diesem einkommen besser als daheim würde er die hälfte verdienen und nicht die höhe der familienbeihilfe auch kriegen schon interessant (ja extrem lach)

A: mh können sie mir trotzdem noch ein bisschen darauf eingehen nach welchen kriterien sie persönlich pflegerinnen auswählen wenn sie das eh von der vermittlungsagentur bekommen oder selbst

B: also selbst für mich ist amoi wichtig was haben wir da für ein krankheitsprofil wie ist der ist zustand der zu pflegenden person wie ist dort die infrastruktur was ist dort zu tun überhaupt wie schwer ist die person das sind viele kriterien die man beachten soll weil man nach dem ja auch die pfleger und pflegerinnen aussuchen muss auch es wird nicht möglich sein wann ich eine junge pflegerin die zwar die medizinische mittelschule hat und sehr gute fachkenntnisse hat mit achtundfünfzig kilo kann ich nicht an hundertkilo schweren patienten betreuen lassen das geht ja nicht das dauert nicht da brauch ich halt an pfleger an kräftigen das sind halt die kriterien auf die man eingehen muss und wann ich eine pflegerin von einer agentur brauch dann muss ich ja denen ja sowieso diese profil auch schicken und sag das und das ist erforderlich und das brauch ich und da suchen das dann aus und sonst suchs ich selber aus

A: und es werden dann im turnusdienst zwei pflegerinnen einem kunden zugewiesen

B: ganz richtig auch das wäre der idealfall oder das soll der idealfall sein normalerweise ist der turnusdienst mit zwei wochen begrenzt es gibt auch familien die an dreiwochen turnus wünschen das muss man dann absprechen mit den pflegerinnen ob das bei uns auch einpasst und obs mit der familie daheim passt und so weiter aber grundsätzlich sind vierzehntage turnuse und was natürlich passieren kann ja das natürlich jemand nicht mit der chemie zusammen passt so pflegende person lehnen halt die eine ab und will eine andere aus irgendwelchen gründen das kennen verschiedenartig sein das passiert ich bin immer da für die familien als der ansprechpartner und ich hab zu sorgen dass ich zeitgerecht wieder bevor der wechsel stattfindet eine pflegerin dort ist weil ich ja meistens diese personen nicht mehr allein werden lassen dürfen

[22:16-23:10] A: sie haben mir von sich aus die wichtigste frage beantwortet nämlich jene warum sie gewisse personen die sie engagieren oder vermitteln

B: es muss ja die pflegerin zum kunden darum muss a des beratungsgespräch da entwickelt sich des oft ganz lustig weil ja diejenigen die für den elternteil jemanden brauchen die erzählen mir was ich stell die frage wie ist die situation und so weiter und des geht ja oft ins unendliche da wird ja alles mögliche erzählt und da erfährt man natürlich viel a für mi ist wichtig was hat die person bis jetzt gearbeitet was hat sie gemacht das ganze leben is de a hausfrau gewesen daham hat sie vier kinder ghabt an bauernhof a war sie irgendwie berufstätig in was für sparte und so weiter na des heißt das ma ja a a bissal in den menschen hineinfühlen kann was kann zu dem passen oiso i kann da ned ah a sehr bodenständige a pflegerin hernehmen die vielleicht den intellekt der zu pflegenden person ned gerecht wird da muss i schon a schauen i hab ja a apothekerinnen zu betreuen oder arztwittwen es geht ja vom landwirtschaftlichen bereich über wurscht wos ah a afoch bis in did di in den intellektuellen bereich aufi is schon klar und da muss i wen dazutun der da a a bissal passt kann der konversieren kann sich der wirklich gut unterhalten oder hat vielleicht selber a entsprechende ausbildung da is natürlich wichtig fingerspitzengefühl zu haben vielleicht auch glick aber a grundsätzlich ist diese auswahl sehr kundenorientiert diese auswahl

A: ich glaub dass das dann auch ihre qualität auszeichnet

B: ja hoffentlich ich versuch das schau irgendwie i halt mi mit dem im hintergrund was administration und organisation anbelangt des is mei aufgabe des andere passiert ja durt vor ort des is ja des schöne des soi ja die ganze situation dort beleben und meistens is ja des ah a sehr sehr oft traurige situation weil eben durch die soziale vereinsamung ka ka kontakt mehr da is de de kinder sn draußen die kinder san irgendwo arbeiten es gibt ka großfamilie wie früher wo ja die pflege daham stattgefunden hat dann is a eh man kümmert sich halt um den elternteil oder den onkel ah weil mas halt murs oder weil man den auftrag hat oder weil ma glaubt dass mas tun murs und da passiert des aber es muss wer da sein wos eben passt und ma selber oder die familien selber nehmen sich ja dann ein wenig zurück durt is eh wer jetzt is es geschehen und so muss es ah laufen und des funktioniert eh ganz gut

A: und führen sie dann auch nachgespräche wenn sie sagen sie haben einen neuen kunden aufgenommen und pflegerinnen vermittelt

B: ja genau ja sicherlich erst amoi kum i am anfang jo sowieso alle vierzehn tage vorbei des hast i muss amoi beim ersten beginn a muss i amoi die anmelden dann wird des administrative erledigt gewerbearten und so weiter anbelangt und die gewerbebehörde verständigt werden muss und die sozialversicherung verständigt werden muss das an anderen wohnsitz hat etc des passiert alles durch mi und ansuchen werden gestellt wie gesagt beim bundessozialamt oder sozialministerium wies jetzt heißt undd a braucht ma natürlich ned nur die unterlagen sondern auch den kontakt zur familie und pflegenden person weil muss ma ja auch unterschreiben dieses ansuchen und auch die pflgerin muss unterschreiben das sie jetzt tatsächlich da is also da passiert des erste monat sowieso viel kontakt ah und dann habn wir natürlich auch eine kundenbetreuung eine telefonische kundenbetreuung die wird im backoffice durchgeführt da wird periodisch oder spontan ah a anrufen mit der kontaktperson und gfragt ob eh ois passt obs irgendwelche wünsche haben obs probleme gibt etc und a ob sie wieder anrufen soi oder ned oder na wissens was rufens mi nimmer an wann was ist meld i mi eh des wird dann notiert bei uns und dann läuft des aso und wir haben a kunden de haben wir fünf jahre und länger und a oft leider gottes sehr kruzfristige geschichten passiert ah

A: ja dann glaub ich sie haben eh ganz wichtige sachen beantwortet

Ein Dank an meine Eltern, meine Schwestern und Xenja, die mich all die Jahre
unterstützt haben.