

Das Modell NutzerInnenbeirat

Implementierung einer KlientInnenpartizipation in der Abteilung Soziale Dienste der Caritas der Diözese Linz

Alexandra Riegler-Klinger

Diplomarbeit
eingereicht zur Erlangung des Grades
Magister(FH) der Sozialwissenschaften
an der Fachhochschule St. Pölten
im Mai 2006

Erstbegutachter:
Prof. Kurt Fellöcker, DSA, MA

Zweitbegutachterin:
Dr. Maria Maiss

Executive Summary

Das Modell NutzerInnenbeirat

Implementierung einer KlientInnenpartizipation in der Abteilung Soziale Dienste der Caritas der Diözese Linz

Mitgestaltung und Mitsprache von NutzerInnen in Einrichtungen der sozialen Arbeit scheint selbstverständlich zu sein. Die tatsächliche Gestaltung von Leistungen im Sozialbereich geschieht aber hauptsächlich in Kooperation zwischen Trägerorganisationen als LeistungsanbieterInnen und verschiedenen Kostenträgern.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema NutzerInneneinbindung, konkret mit dem Entwurf des Modells NutzerInnenbeirat, und der Überprüfung seiner Umsetzungsmöglichkeiten in einer Abteilung der Caritas der Diözese Linz (Soziale Dienste). Die Beantwortung der Frage, welche Grundlagen eine Implementierung des skizzierten Modells NutzerInnenbeirat benötigt, geschieht auf drei Ebenen. In einem ersten Teil wird sich durch eine Literaturrecherche zur NutzerInneneinbindung dem Thema genähert und erste notwendige Grundlagen werden ersichtlich. In einem zweiten Teil wird nach der Beschreibung der Abteilung Soziale Dienste und der Organisation Caritas der Diözese Linz eine Bewertung der verschiedenen Interessensgruppen mittels einer Stakeholder-Analyse durchgeführt, die Aufschluss über die verschiedenen Zugänge zum Modell NutzerInnenbeirat bzw. auch allgemein zur NutzerInneneinbindung bietet. In einem dritten Teil wird die Analyse durch eine Befragung der internen AkteurInnen konkret zum Modell NutzerInnenbeirat ergänzt. Die Auswertung konzentriert sich auf die Motivation, den Wert und die Grenzen des skizzierten Modells NutzerInnenbeirat. Einige unabdingbare Grundvoraussetzungen werden aufgezeigt und die zusammenfassenden Ergebnisse geben einen Überblick über Umsetzungsmöglichkeiten konkret in der Abteilung Soziale Dienste.

Executive Summary

The model clients-board

Implementation of a client participation in the department for social services of the Caritas of the Diocese Linz

Co-determination and participation of clients in social provisions seems to be natural. In fact the organization of social services is mainly done in co-operation with agencies offering the services and other agencies bearing financial responsibility.

The thesis deals with the topic of client participation, meaning the design of a model for a clients board, and the examination of the possibilities of realization in a department of the Caritas of the Diocese Linz (social services). The question which basic facts are required to realize the sketched model clients board is answered on three levels. The first part approaches the topic of client participation by an investigation of literature and shows some basic pre-requisites. The second part describes the department of social services and the organization Caritas of the Diocese Linz and then evaluates the different interest groups using a stakeholder analysis. This process gives information about the different approaches to the model clients board and to the topic client participation in general. In the third part, the analysis is completed by interviews concerning the model clients board with the internal participants. The evaluation of the interviews concentrates upon the motivation, the value and the borders of the sketched model clients board. Some basic aspects are shown and the summarized results give an overview of the possibilities how to realize the project in the department of social services.

Inhalt

1	EINLEITUNG	1
2	PARADIGMENWECHSEL IN DER SOZIALARBEIT	6
3	NUTZERINNENORIENTIERUNG.....	8
3.1	Partizipation von Betroffenen	9
3.2	Empowerment.....	9
4	NUTZERINNENEINBINDUNG	11
4.1	Ebenen von NutzerInneneinbindung.....	12
4.2	NutzerInneneinbindung als Prozess	13
4.3	Grundlagen für NutzerInneneinbindung	14
5	DAS MODELL NUTZERINNENBEIRAT UND SEINE MERKMALE	17
5.1	Aufgaben des NutzerInnenbeirates	17
5.2	Wahl des NutzerInnenbeirates	18
5.3	Vermittlung von Kenntnissen und Anfangskommunikation	19
5.4	Organisatorische Eingliederung des NutzerInnenbeirates in die Einrichtung 20	
5.5	Ressourcen des NutzerInnenbeirates	22
5.6	Unterstützung für den NutzerInnenbeirat	22
6	GESCHICHTE UND ENTWICKLUNG DER CARITAS DER DIÖZESE LINZ	23
6.1	Organisation und Rechtsstellung der Caritas der Diözese Linz	23
6.2	Tätigkeitsfelder der Caritas der Diözese Linz	24
7	ABTEILUNG SOZIALE DIENSTE	25
7.1	Grundprinzipien der Arbeit.....	26
7.2	Zielgruppe	26
7.3	Finanzierung	27

7.4 Methoden/Arbeitsweisen	27
7.5 Organisation der Abteilung Soziale Dienste	27
7.5.1 Beratung und Hilfe.....	28
7.5.2 Wohngemeinschaft für Haftentlassene	28
7.5.3 Hartlauerhof.....	28
7.5.4 Haus für Mutter und Kind	29
7.5.5 Wärmestube	29
7.5.6 Diätwochen für übergewichtige Kinder.....	29
8 ORGANISATIONSENTWICKLUNG.....	30
9 STAKEHOLDER-MANAGEMENT	32
9.1 Die Stakeholder-Analyse	34
9.2 Stakeholder-Map.....	36
9.3 Differenzierung der Stakeholder.....	37
9.3.1 Interne und externe Stakeholder	38
9.3.2 Gruppenbildung Stakeholder.....	39
9.4 Stakeholder Bewertungsübersicht.....	40
9.4.1 KlientInnen.....	41
9.4.2 MitarbeiterInnen, LeiterInnen der Einrichtungen, Geschäftsführung, Direktion	41
9.4.3 Kostenträger	42
9.5 Ziele, Grundeinstellungen	42
9.5.1 KlientInnen.....	43
9.5.2 MitarbeiterInnen, LeiterInnen der Einrichtungen, Geschäftsführung, Direktion	43
9.5.3 Kostenträger	43
9.6 Ergebnisse und nächste Schritte	44
10 MOTIVE FÜR NUTZERINNENBETEILIGUNG.....	47
10.1 Motive für die Einsetzung des Modells NutzerInnenbeirat	48
10.2 Motive der Organisationsebene.....	49
10.3 Motive der NutzerInnen.....	50
10.4 Motive der Kostenträger	52
11 WERT VON NUTZERINNENEINBINDUNG	54
11.1 Wert für die Organisation	54
11.2 Wert für die NutzerInnen.....	55
11.3 Wert für die Kostenträger	56
12 GRENZEN DES MODELLS NUTZERINNENBEIRAT	57

12.1 Grenzen aus Sicht der Organisation	58
12.2 Grenzen aus Sicht der NutzerInnen.....	59
13 ÜBERPRÜFUNG, WO NUTZERINNENBEIRÄTE IN DER ABTEILUNG SOZIALE DIENSTE EINSETZBAR SIND UND WO NICHT	61
13.1 Grundsätzliche Strukturerefordernisse beim Modell NutzerInnenbeirat.....	63
13.2 Hinderliche Strukturen und Grenzen des Modells NutzerInnenbeirat	64
13.3 Tatsächliche Umsetzungsmöglichkeiten in der Abteilung Soziale Dienste.....	66
14 FAZIT.....	69
15 LITERATUR	73
16 ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	76
17 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	76

1 Einleitung

„Es ist eine demokratische und inhaltliche Selbstverständlichkeit, dass die Menschen das Haus, in dem sie leben wollen, selbst planen und gestalten können“ (Berthold Brecht)

Die Ausgangslage der vorliegenden Arbeit ist wesentlich von den aktuellen Entwicklungen der NGOs in Oberösterreich geprägt. In Zeiten von Diskussionen über „soziale Treffsicherheit“, Subventionskürzungen und einer Tendenz des Rückzuges staatlicher Leistungen bei wohlfahrtsstaatlichen Aufgaben, steht für fast alle NGOs die Mittelbeschaffung und eine Effizienzsteigerung in der Leistungserbringung im Vordergrund. Effizienzsteigerung in der Leistungserbringung bedeutet häufig eine Konzentration des Dienstleistungsangebotes auf Leistungen, die von einem Kostenträger refundiert werden bzw. auch das Erbringen von Leistungen, die von NutzerInnen mittels Kostenbeiträgen finanziert werden. Ein kostenoptimiertes Ressourcenmanagement mit Ausnutzung aller möglichen vorhandenen Synergien entscheidet über den Lebenszyklus und den Erfolg einer NGO.

Angesichts von 34 Millionen Arbeitslosen und 130 Millionen Einkommensarmen in Europa muss die Integration von Menschen, die am Rand der Gesellschaft stehen, nicht nur eine zentrale Aufgabe europäischer Sozialpolitik sein, sondern stellt auch einen konkreten Auftrag für eine NGO wie die Caritas der Diözese Linz dar.

Die Integration von Menschen, die am Rand der Gesellschaft stehen, muss bedeuten, deren Teilhabe am Erwerbsleben zu fördern und ihren Zugang zu Ressourcen, Rechten, Gütern und Dienstleistungen sicherzustellen. Hier muss besonders darauf geachtet werden, dass Ausgrenzungsrisiken minimiert werden und Maßnahmen zugunsten der sozial am stärksten gefährdeten Personen gesetzt werden. Um diese Vorstellung Realität werden zu lassen ist es notwendig, eine bestmögliche

Zusammenarbeit aller relevanten Akteure (Politik, Wirtschaft, NGOs und verschiedene Kostenträger) zu organisieren.

Die Einbindung von NutzerInnen und ihre Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt dieser Diplomarbeit und hier im speziellen die Möglichkeiten, das Modell NutzerInnenbeirat als fixen Bestandteil von Einrichtungen zu installieren. Diese Möglichkeit der Implementierung von NutzerInnenbeiräten wird am Beispiel der Abteilung Soziale Dienste, Caritas für Menschen in Not der Caritas der Diözese Linz, beschrieben.

Bisher gibt es in der Caritas der Diözese Linz keine verbindlich vereinbarte Einbindung von NutzerInnen, sehr wohl aber einzelne Aktivitäten von Einrichtungen, die mittels Befragungen (Fragebögen, Auszugsbefragungen) - und speziell in den Wohneinrichtungen – auch durch verschiedene Formen von NutzerInnengruppen (BewohnerInnengruppen, BesucherInnengruppen) versuchen, die NutzerInnen auf sehr individuelle Art mit einzubeziehen. Allerdings sind diese Formen von NutzerInneneinbindung weder strukturell noch konzeptionell verankert und meistens vom Engagement der jeweiligen EinrichtungsleiterInnen und den aktuellen Ressourcen (Finanzen, Personal, Zeit) abhängig.

Eine grundsätzliche Bereitschaft der Gesamtorganisation, sich mit dem Thema NutzerInneneinbindung zu beschäftigen, ist vorhanden. So arbeiteten etwa MitarbeiterInnen bei einem EU-Projekt zum Thema „Partizipation von benachteiligten, ausgegrenzten Menschen“ mit.

Primäres Ziel dieser Diplomarbeit ist es daher, zu erarbeiten, welche Grundlagen für eine Implementierung von NutzerInnenbeiräten grundsätzlich notwendig sind und wie eine solche Implementierung konkret in den Einrichtungen der Abteilung Soziale Dienste aussehen könnte.

Dazu gilt es, ein Modell der NutzerInneneneinbindung, NutzerInnenbeiräte, zu entwickeln und dieses entwickelte Modell in der Abteilung Soziale Dienste, aufbauend auf den punktuellen, bereits bestehenden Einzelaktivitäten, auf Umsetzungsrealisierbarkeit zu überprüfen. Die dafür notwendigen Rahmenbedingungen werden mittels des Instruments einer Stakeholder-Analyse überprüft und eine Umsetzbarkeit bzw. Nicht-Umsetzung in die Praxis wird deutlich.

Eingangs wird in Kapitel zwei der Paradigmenwechsel in der Sozialarbeit und die damit verbundenen Chancen für NutzerInneneneinbindung beschrieben.

Eine umfassende Literaturrecherche und -analyse zum Thema NutzerInneneneinbindung und Empowerment bildet einen ersten Überblick in Kapitel drei. Hier werden die Grundvoraussetzungen für einen Prozess der Teilhabe von NutzerInnen definiert und beschrieben.

Kapitel vier beschäftigt sich mit den verschiedenen Ebenen der NutzerInneneneinbindung, die eine unabdingbare Voraussetzung für eine Implementierung eines konkreten Modells darstellen. Weiters werden einige Grundlagen für NutzerInneneneinbindung aus der Fachliteratur skizziert.

In Kapitel fünf wird versucht, ein Modell für einen NutzerInnenbeirat zu entwickeln. Dieses basiert auf den bestehenden Modellen in der deutschen und österreichischen Behindertenhilfe und auf der praktischen Erfahrung aus verschiedenen Versuchen, NutzerInneneneinbindung in unterschiedlichen Feldern zu organisieren. Das entwickelte Modell hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dient vorrangig der grundsätzlichen Klärung, ob ein Modell NutzerInnenbeirat umgesetzt werden kann. Für eine tatsächliche Implementierung bedarf es einer

einrichtungsspezifischen Adaptierung und einer gemeinsamen Entwicklung mit den AkteurInnen in der Praxis.

In Kapitel sechs wird die Organisation der Caritas der Diözese Linz beschrieben und in Kapitel sieben die Abteilung Soziale Dienste mit besonderem Augenmerk auf deren Organisationsstruktur und konkrete Tätigkeitsfelder, da beide Punkte für die mögliche Implementierung eines Modells zur NutzerInneneinbindung von Bedeutung sind.

In Kapitel acht wird das Steuerungsinstrument der Organisationsentwicklung kurz beschrieben. Der Fokus liegt hierbei auf dem Einsatz für eine gewünschte oder geplante Weiterentwicklung.

Um eine geplante Weiterentwicklung im Bereich NutzerInneneinbindung, konkret die Implementierung des Modells NutzerInnenbeirat, zu überprüfen, wird in Kapitel neun das Instrument der Stakeholder-Analyse angewandt. Die wesentlichen Stakeholder und Interessensgruppen werden gesammelt und betrachtet. Die Ergebnisse der Stakeholder-Analyse geben einen Überblick über Ziele und Grundeinstellungen gegenüber dem geplanten Modell. Ausgehend von diesen Resultaten werden die analysierten Stakeholder-Gruppen (mit einigen Fragestellungen) zum konkreten Modell befragt, um in einem weiteren Schritt eine Grundstimmung bezüglich Realisierbarkeit zu erhalten.

Kapitel zehn, elf und zwölf beantworten die Frage der Möglichkeit einer Implementierung des Modells konkret in der Abteilung Soziale Dienste. Dies geschieht durch die Auswertung der Ergebnisse der Stakeholder-Analyse, die Befragung der verschiedenen Stakeholder-Gruppen zu den Themen Motivation, Wert und Grenzen des Modells NutzerInnenbeirat und durch die zusammenfassende Interpretation dieser Ergebnisse. Es werden die Ebenen der NutzerInnen, der Organisation und der Kostenträger differenziert betrachtet.

Ziel von Kapitel 13 ist eine abschließende Überprüfung, wo die Implementierung des Modells NutzerInnenbeiräte möglich ist und wo nicht. Es werden Erfordernisse, hinderliche Strukturen und Grenzen für eine Umsetzung beschrieben.

Im Fazit, in Kapitel 14, werden der Prozess der Arbeit, der wesentliche Erkenntnisgewinn und einige Empfehlungen für eine mögliche Implementierung dargestellt.

2 Paradigmenwechsel in der Sozialarbeit

Die professionelle Sozialarbeit in den NGOs steht an einer Schwelle, da Expansion aufgrund der Finanzierung immer schwieriger wird und besonders auch weil die grundsätzliche soziale Versorgung in den Zentralräumen, beispielsweise in Oberösterreich, bereits sehr gut und in den anderen Regionen zumindest gut ausgebaut ist.

Schwarz beschreibt die Notwendigkeit einer qualitativen Weiterentwicklung und formuliert folgende Handlungsprinzipien:

- Dienstleistung statt Eingriff und Kontrolle
- Prävention statt Reaktion
- Flexibilität statt Bürokratisierung
- Kooperation statt unzweckmäßiger Einzelarbeit
- Partizipation statt Bevormundung
- Soziale Kompetenz statt formaler Autorität

(Schwarz G., 1999: 70)

Das reine Anbieten von Leistungen und das autonome Weiterentwickeln von fachlichen Konzepten reichen nicht aus. Die Partizipation von Betroffenen beim Anbieten von Dienstleistungen wird nur vereinzelt realisiert, dies sollte künftig noch mehr forciert werden. Bereits bei der Problemanalyse und bei der Erstellung von fachlichen Konzepten ist es unabdingbar, Betroffene einzubinden. In weiterer Folge muss es selbstverständlich werden, dass in jedem Bereich der Leistungserbringung eine Form der Einbindung von Betroffenen gefunden wird.

Daraus lässt sich auch die momentan aktuelle Diskussion über Case-Management-Programme erklären. Der Beginn von Case-Management in den 70-er Jahren als eine Methode der Sozialarbeit war geprägt von Einsparungsnotwendigkeiten im Gesundheitsbereich. Die Finanzierungsprobleme des Sozialbereiches einerseits, wie auch die Wende weg von der Angebotsorientierung hin zur KlientInnenorientierung

andererseits, lassen diese Methode in einem neuen Licht erscheinen. Die Spezialisierung vieler Einrichtungen im Sozialbereich und die multikomplexen Problemlagen von Betroffenen machen die Einführung von Case-Management notwendig. Im Optimalverlauf eines Case-Management-Prozesses werden die Ziele laufend überprüft und flexibel geplant. Dadurch werden Abänderungen und ein Eingehen auf die veränderte Lage von NutzerInnen besser möglich.

3 NutzerInnenorientierung

Basis ist die Annahme, dass Menschen grundsätzlich nur dann bereit sind, sich für etwas zu engagieren, wenn ein eigenes Interesse dahinter liegt und sie von der Notwendigkeit bzw. von einem unmittelbaren Nutzen überzeugt sind. Deshalb ist es unabdingbar, dass soziale Dienste nutzerInnenorientiert angeboten werden. Es gilt zu erfragen und zu beobachten, was Betroffene denken und fühlen und wo sie Unterstützungsbedarf haben bzw. Veränderungsbedarf sehen.

Ist die KundInnenorientierung im Profitbereich bereits ein essentieller Bestandteil von strategischen Überlegungen, bzw. die ständige Verbesserung der KundInnenorientierung ein permanentes Ziel, so ist dies im Sozialbereich noch von nachrangiger Bedeutung. Dies liegt einerseits an dem Verhalten der KonsumentInnen, das sich anspruchsvoller und mit konkreten Erwartungen zeigt, andererseits aber auch an der vorhandenen Wahlmöglichkeit von KonsumentInnen. Es reicht nicht mehr, nur die KundInnenzufriedenheit zu steigern, sondern es ist notwendig, Beziehungen und Bindungen herzustellen.

„Die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden haben sich in den letzten 40 bis 50 Jahren dramatisch verändert. Wirklich erfolgreiche Unternehmen, ob privat oder öffentlich, „verkaufen“ oder „vermarkten“ nicht mehr nur an ihre Kunden, sondern gehen mit ihnen eine Partnerschaft ein.“

(Glass, 1997: 63)

Die mittelfristige Strategie im Profitbereich, zufriedene KundInnen zu begeisterten KundInnen zu machen, kann für den Socialprofitbereich von den zufriedenen NutzerInnen zu den selbständigen, frei auswählenden NutzerInnen übersetzt werden.

3.1 Partizipation von Betroffenen

Die Partizipation oder auch Teilhabe von Betroffenen muss gesellschaftspolitisch verankert sein, damit eine echte Teilhabe möglich ist. Eine gesellschaftspolitische Verankerung bedeutet einerseits die gesellschaftliche Teilhabe der Betroffenen und andererseits braucht es aber auch die Teilhabe der politischen Institutionen, die über die Entscheidungsmacht verfügen und Teilhabe fördern können. Erst wenn dies grundsätzlich geklärt ist, kann ein Partizipationsprozess von Betroffenen gelingen.

Schwarz unterscheidet nach der Intensität der Mitwirkung verschiedene Partizipationsstufen: Information, Mitsprache und Mitentscheidung. Mitsprache wird dabei nochmals in zwei Ebenen aufgeteilt, in Anhörung als Mitsprache bei bereits ausgearbeiteten Inhalten, und in Meinungsbildung als eingebunden sein in den Prozess der Erarbeitung. (vgl. Schwarz, P.: 2005: 92)

Jede Art von Partizipation von NutzerInnen braucht eine Klärung und Transparenz, welche Art von Partizipation möglich ist und welche nicht. Diese Klärung mittels verschiedener Intensitätsstufen ermöglicht Klarheit für alle beteiligten AkteurInnen und steuert falschen und nicht realisierbaren Erwartungen entgegen.

3.2 Empowerment

Wörtlich übersetzt bedeutet Empowerment Selbst-Bemächtigung, Stärkung von Autonomie und Selbstbestimmung. Das Konzept von Empowerment orientiert sich sehr stark an den konkreten Lebenslagen der Menschen. Es soll Hilfe suchende Personen und NutzerInnen von sozialen Dienstleistungen nicht entmündigen, sondern befähigen, die Verantwortung zur Lösung ihrer Probleme aktiv zu übernehmen und die Entscheidung über die Vorgangsweise selbst zu wählen. Das Konzept von Empowerment beschreibt diesen Prozess der (Wieder-) Erlangung der

Selbstbestimmung von Menschen, die benachteiligt oder gesellschaftlich ausgegrenzt sind.

Folgende Begriffe sind für ein Empowerment-Konzept von Bedeutung:

- Optionen und Wahlmöglichkeit(en)
 - Eigenverantwortliche Entscheidungen treffen
 - Veränderungen in Systemen, die das eigene Leben betreffen, mitgestalten können
 - Ressourcen für wünschenswerte Veränderungen haben
 - Aktiven Zugang zu Informationen, Dienstleistungen und Unterstützungssystemen
 - Möglichkeit, sich in eine solidarische Gemeinschaft einzubringen
 - Möglichkeit, zustehende Rechte einzufordern
- (vgl. Herriger, 2002: 11-18)

4 NutzerInneneinbindung

Eine Einbindung und Mitgestaltungsmöglichkeit von NutzerInnen setzt einen Empowerment-Prozess bei den NutzerInnen, in der Organisation und auch bei den politischen EntscheidungsträgerInnen voraus.

Empowerment-Prozesse vollziehen sich in der Regel in vier Phasen:

1. Mobilisierung von NutzerInnen
2. Engagement und Förderung von NutzerInnen in organisierter Form
3. Integration und Routine
4. Überzeugung

Die erste Phase, die Mobilisierung, ist eine sehr subjektive und beginnt oft im Zusammenhang mit schmerzhaften Ereignissen und dem Entschluss, selbst, aus dem eigenen Leidensdruck heraus, aktiv zu werden. Die zweite Phase ist bereits eine Organisation mit „Gleichgesinnten“ und weist bereits eine Kontinuität in der Struktur auf. In Phase drei geht die „Organisation“ bereits nach außen bzw. wird von außen wahrgenommen. Es gibt Kontakte und im besten Fall eine Kooperation mit ProfessionistInnen. In Phase vier gibt es bereits regen Kontakt mit ProfessionistInnen und eine aktive Teilhabe an Gestaltungsprozessen mit dem Ziel, gewünschte Veränderungen herbei zu führen.

(vgl. Galuske, 1998: 229-234)

Empowerment-Prozesse beschreiben einen Entwicklungs- und Selbstermächtigungsprozess bei Betroffenen, der eine grundlegende Haltung voraussetzt, die im Laufe des Prozesses weiterentwickelt wird. Da sich Haltungen nur schwer evaluieren lassen, stellen sie ProfessionistInnen und die damit verbundenen Organisationen vor große Herausforderungen. Für ProfessionistInnen und Organisationen ist es notwendig eine Handlungsanleitung für die Praxis zu haben.

(vgl. Pankofer, 2000: 18)

Eine methodische Weiterentwicklung des Empowerment-Prozesses ist notwendig, einerseits für NutzerInnen in Einrichtungen mit Zwangskontext bzw. für NutzerInnen in existentiellen Notlagen, die mit dem Artikulieren der eigenen Befindlichkeit aufgrund eines großen Mangels überfordert sind, andererseits braucht es auch bei gelingenden Empowerment-Prozessen ein Handlungskonzept für die Umsetzung in Organisationen. Diese Arbeit entwickelt, ausgehend von einer „Empowerment-Haltung“ und eines Empowerment-Konzeptes, ein konkretes Modell der NutzerInneneinbindung und überprüft dessen Anwendbarkeit in der Praxis anhand einer Abteilung.

4.1 Ebenen von NutzerInneneinbindung

Christel Achberger (2000: 77-84) stellt in ihrem Artikel „Verbandliches Handeln im Fachbereich Psychiatrie des PARITÄTISCHEN Schleswig-Holstein“ unter den Leitsätzen ‚Qualität sichern‘ und ‚NutzerInnen stärken‘ fest, dass eine Einbindung von NutzerInnen nur gelingen kann, wenn sie auf allen Ebenen der Organisation geschieht, nicht in Form einer starren Umsetzung, sondern einer Implementierung eines Prozesses, der alle Ebenen der Organisation berücksichtigt, und ausreichend Kommunikation möglich ist. Weiters beschreibt sie vier Ebenen des Handelns, die für eine NutzerInneneinbindung unbedingt beachtet werden müssen:

Ebene des verbandlichen Handelns

Die zentralen Leitsätze (NutzerInnen stärken) müssen im Leitbild des Verbandes bzw. der Organisation verankert sein. Diese Festschreibung im Leitbild sichert die Rahmenbedingungen dafür, dass dieser Grundsatz auch tatsächlich in der Praxis, in Konzepten und in der fachlichen Arbeit von allen AkteurInnen umgesetzt wird.

Ebene der Mitgliedsorganisationen

Leitsätze für eine NutzerInnenstärkung und -einbindung müssen sich in allen Organisationseinheiten wieder finden. In der praktischen Umsetzung heißt das, dass sie sich in der Aufbau- und Ablauforganisation, in den Mitwirkungsmöglichkeiten der NutzerInnen, in Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und auch in den Betreuungsvereinbarungen mit den KlientInnen widerspiegeln.

Ebene der Organisation der NutzerInnen

Zusammenschlüsse von NutzerInnen und Betroffenen müssen unterstützt und gefördert werden.

Ebene der rechtlichen Rahmenbedingungen und der Sozialplanung

Bei gesetzlichen Neuregelungen, wie in der Sozialplanung, müssen diese Leitsätze berücksichtigt werden, um in den einzelnen Organisationen die Verbindlichkeit wie auch die Ressourcen für die Umsetzung zu schaffen.

4.2 NutzerInneneinbindung als Prozess

Der pädagogische Ansatz in der Sozialarbeit, die Menschen dort abzuholen, wo sie stehen, sollte eigentlich heißen: Wir holen die Menschen dort ab, wo sie stehen und fragen, was sie wollen oder brauchen. Menschen zu motivieren und zu verändern ist nicht zielführend und hat einen entmündigenden Anteil. Das Ziel in der Sozialarbeit sollte sein, die bereits vorhandene Motivation gemeinsam mit den Betroffenen zu suchen und zu begleiten. Optimalerweise hat dieser Prozess zum Ziel, Verhältnisse zu verändern, diese zu begleiten und hier Unterstützung mittels klaren Vereinbarungen zu geben.

In der praktischen Arbeit heißt das, nicht die Frage nach dem, was jemand braucht, zu stellen, da dies eine Frage von oben nach unten darstellt und impliziert, dass Sozialarbeit Ressourcen hat, die das Gegenüber offensichtlich nicht hat. Die Frage sollte lauten: Was will jemand? Diese

Frage richtet sich an jemanden, der einen eigenen Willen hat, und fragt nicht, was Sozialarbeit anbieten oder leisten kann. Das Erkunden des Willens einer Person reduziert das Machtverhältnis zwischen AnbieterIn und LeistungsempfängerIn und stellt in der Sozialarbeit eine notwendige (neue) Haltung in der Herangehensweise dar. Praktische Anwendung findet dieser Ansatz bereits in zahlreichen fachlichen Beratungskonzepten, vor allem in der Sozialraumarbeit.

Diese Grundhaltung ist eine wichtige Voraussetzung im Prozess der NutzerInneneinbindung, wenn davon ausgegangen wird, dass Empowerment-Prozesse nicht in allen Bereichen der Sozialarbeit implementiert sind. Sowohl im Bereich der Psychiatrie als auch im Behindertenbereich sind Empowerment-Prozesse bereits angelaufen, aber auch hier ist es notwendig, darauf basierend eine konkrete Struktur für eine NutzerInneneinbindung zu entwickeln bzw. weiter zu entwickeln.

4.3 Grundlagen für NutzerInneneinbindung

Die Frage, welche Grundlagen für eine Implementierung von NutzerInnenbeiräten grundsätzlich notwendig sind, förderliche und hinderliche Strukturen und auch die Grenzen des Modells NutzerInnenbeiräte werden nachstehend beschrieben.

„Beteiligungsprozesse sind kein Selbstzweck, sie erfüllen für die gesellschaftliche Entscheidungsfindung bestimmte Funktionen und müssen qualitativ hochwertig durchgeführt werden, um die aufgewandten Kosten zu rechtfertigen und die gewünschte Wirkung zu erzielen.“

(Langer, Oppermann, 2003: 300)

Langer und Oppermann (2003: 301–306) beschreiben unter anderem folgende notwendige Schwerpunkte für einen Beteiligungsprozess:

- Einbettung ins Entscheidungssystem
- Transparentes Grundkonzept
- Gemeinsam vereinbarte Spielregeln
- Unterstützung durch ModeratorInnen
- Einbindung von Sach- und Prozesskompetenz
- Nachvollziehbare Ergebnisse

Die Einbettung in das Entscheidungssystem und ein transparentes Konzept haben beim Modell NutzerInnenbeiräte, nach der Überprüfung ob es grundsätzlich möglich ist, vorrangige Bedeutung. Veränderungen in Organisationen werden häufig von verschiedenen Ängsten begleitet.

Schmidt (2000: 169–171) beschreibt folgende Ursachen für diese Ängste, die bei Veränderungen häufig in Organisationen beobachtet werden können: Allgemeine Neuerungsfeindlichkeit, fehlendes Problembewusstsein, Änderung wird als Kritik empfunden, Angst vor Versagen, schlechte Erfahrungen mit vorgegebenen Veränderungen.

Die Neuerungsfeindlichkeit hängt meistens sehr eng mit einem fehlenden Problembewusstsein zusammen. Der Glaube, die geleistete Arbeit werde trotz oft schlechten Rahmenbedingungen bestmöglich geleistet, lässt Veränderungen meist nur unter dem Blickwinkel der persönlichen Kritik zu.

Für die erfolgreiche Implementierung einer NutzerInneneinbindung, konkret des Modells NutzerInnenbeirat, ist es äußerst wichtig, bereits unmittelbar nach der Entscheidung für dieses Modell alle künftig involvierten MitarbeiterInnen und EntscheidungsträgerInnen mit einzubeziehen, um das Konzept schon vor der tatsächlichen Umsetzung diskutieren zu können. Das Ziel dieses Umsetzungsprozesses muss sein, die Implementierung unter möglichst breiter Einbeziehung der betroffenen

MitarbeiterInnen zu vereinbaren und mögliche Unsicherheiten mit der anstehenden Veränderung vorab zu klären. Zu diesem Zeitpunkt sollten auch mögliche Hindernisse oder förderliche Aspekte, je nach individueller Zielgruppe und Einrichtungskonzept, und die daraus resultierenden Abänderungen aufgenommen werden.

„Es lassen sich keine Patentlösungen vorgeben, die jede Art von Widerstand gleich effizient angehen können... und hängen häufig von der Situation ab, in der Widerstand auftritt.“

(Graeff, 1999: 220)

Graeff beschreibt allerdings auch förderliche Rahmenbedingungen für den Umgang mit Widerständen: Bereits in der Planungsphase sollten möglichst viele betroffene MitarbeiterInnen und EntscheidungsträgerInnen miteinbezogen werden. Eine positive Wertschätzung der Gesamtorganisation und positives Klima für ein neues Projekt sind unabdingbar. Darüber hinaus müssen die positiven Konsequenzen und Effekte im Vordergrund stehen.

(vgl. Graeff, 1999: 221- 222)

„...Organisationsarbeit setzt bei allen Beteiligten neben der fachlichen Kompetenz auch eine hohe soziale Kompetenz und hohe Kommunikationsfähigkeit voraus.“

(Schmidt, 2000: 171)

Der Implementierungsprozess sollte möglichst von einer externen ModeratorIn geleitet werden um die Kommunikation des Prozesses durch eine externe BeraterIn zu begleiten und die Förderung von Gruppenpotentialen zu verstärken. Zusätzlich sollte man auch die Instrumente des Projektmanagements nutzen.

5 Das Modell NutzerInnenbeirat und seine Merkmale

Das Modell der NutzerInneneinbindung mittels Beiräten ist im Bereich der Behindertenhilfe bereits gut implementiert. In Deutschland ist es durch das Heimgesetz (01.01.2002) auch gesetzlich verankert und in Österreich ist im Entwurf des Chancengleichheitsgesetzes eine Interessensvertretung in den einzelnen Einrichtungen wie auch im übergeordneten Planungsbeirat vorgesehen. Sobald dieses Gesetz in Kraft tritt, wird es auch in Österreich eine gesetzliche Verankerung von NutzerInneneinbindung geben.

5.1 Aufgaben des NutzerInnenbeirates

Ausgehend von den vorgeschriebenen Modellen zur NutzerInneneinbindung in der Behindertenhilfe, der grundlegenden Idee eines Beiratssystems und den Praxisanforderungen der Einrichtungen der Abteilung Soziale Dienste wird folgendes Modell des NutzerInnenbeirates entwickelt, mit dem Ziel, es im Bereich der Sozialarbeit in verschiedenen Einrichtungen zu implementieren.

Folgende Aufgaben könnten von einem NutzerInnenbeirat übernommen werden:

- Anregungen von NutzerInnen der Einrichtung entgegen nehmen, diese der Einrichtungsleitung bekannt machen und bei der Umsetzung von Vorschlägen mit der Einrichtungsleitung zusammen arbeiten.
- Beschwerden von NutzerInnen der Einrichtung entgegen nehmen und der Einrichtungsleitung bekannt machen.
- Unterstützung für neue NutzerInnen anbieten – beim kennen Lernen der Einrichtung und der Infrastruktur und beim Vorstellen und der Kontaktaufnahme mit anderen NutzerInnen.
- NutzerInnenversammlungen veranstalten, um den Prozess der NutzerInneneinbindung kontinuierlich zu begleiten.

- Abgabe einer Stellungnahme bei inhaltlichen Konzeptänderungen oder Konzeptumstellungen sowie gravierenden baulichen Änderungen.
- Abgabe einer Stellungnahme bei Preisänderungen, beim Wohnkostenbeitrag, bei Unterstützungsrichtlinien ...
- Abgabe einer Stellungnahme bei Änderungen von Hausordnungen, Betreuungsvereinbarungen oder Untermietverträgen.
- Bei ArbeitnehmerInnenschutzunterweisungen und Maßnahmen zur Unfallverhütung teilnehmen.
- Wahl des NutzerInnenbeirates durchführen.

Die Fülle der möglichen Aufgaben würde die Funktion (Kapazität) des NutzerInnenbeirates sicherlich überfordern. Bei einer tatsächlichen Implementierung müsste genau nach Einrichtungserfordernis und unter Einbeziehung der Interessen von NutzerInnen und MitarbeiterInnen in einem gemeinsamen Erarbeitungsprozess geklärt werden, welche Aufgaben übernommen werden können.

5.2 Wahl des NutzerInnenbeirates

Der NutzerInnenbeirat wird aus der Reihe der NutzerInnen der jeweiligen Einrichtung in einem formal festgelegten Vorgang mittels Wahl gewählt. In der Praxis wird es für einen reibungslosen Ablauf notwendig sein, neben dem genauen Wahlprozedere auch ein Formularwesen zu entwerfen.

Gibt es eine NutzerInnenversammlung in der Einrichtung, so ist diese zu nutzen und die Einrichtungsleitung hat den Vorgang der Wahl zu erklären. Sobald es einen NutzerInnenbeirat gibt, gehört die Wahl in weiterer Folge in dessen Aufgabenbereich. Gibt es keine NutzerInnenversammlung oder ein vergleichbares Gremium, so ist ein solches von der Einrichtungsleitung einzuberufen und das Vorhaben der Installierung eines NutzerInnenbeirates und die dazugehörige Wahl zu erklären. Zwischen der Bekanntgabe der Wahl und der tatsächlichen Wahl sollten mindestens

vier Wochen liegen, damit die NutzerInnen ausreichend Zeit zum Überlegen haben. Nach dieser vierwöchigen Frist soll der Wahlvorschlag in der Einrichtung ausgehängt werden und der Wahlzeitpunkt und -ort bekannt gegeben werden. Wahlberechtigt und selbst wählbar sollen alle aktuellen NutzerInnen der Einrichtung sein.

Der NutzerInnenbeirat wird in geheimer und unmittelbarer Wahl bestimmt. Geheim heißt, dass die Wahlberechtigten ihre Stimme schriftlich und ohne Publikum abgeben können. Unmittelbar bedeutet, dass alle Wahlberechtigten des Wahlvorschlages direkt gewählt werden können. Jede NutzerIn hat eine Stimme zu vergeben.

Das wahlvorbereitende Gremium muss den Wahlablauf überwachen, die Stimmen auszählen und das Wahlergebnis mittels Protokoll schriftlich festhalten. Das Ergebnis muss unmittelbar nach der Wahl und der notwendigen Stimmauszählung bekannt gegeben werden. Die Amtszeit des NutzerInnenbeirates beginnt mit dem Tag der Wahl und endet nach zwei Jahren. Gründe für eine vorzeitige Wahl wären die Niederlegung des Amtes des NutzerInnenbeirates, Ausscheiden aus der Einrichtung und einer gleichzeitigen Unvereinbarkeit mit diesem Amt, schwere Krankheit oder Tod des NutzerInnenbeirates. Diese zeitliche Vorgabe kann, wie auch das konkrete Wahlprozedere, nur in Einrichtungen mit einer bestehenden BewohnerInnengruppe und einer mittelfristigen Aufenthaltsdauer realisiert werden. Bei kurzfristigen Wohnmöglichkeiten oder Betreuungsverhältnissen müsste sie entsprechend abgeändert werden.

5.3 Vermittlung von Kenntnissen und Anfangskommunikation

Kenntnisse über die Einrichtung, den Träger der Einrichtung und das dahinter liegende Konzept (inklusive Finanzierung und Qualitätssicherung) sind Grundlagen, die falls nicht vorhanden, bereits in den ersten Tagen nach Implementierung von der Einrichtung in einer Form und Sprache

vermittelt werden müssen, die verstanden werden kann. Ressourcen, die von der Einrichtung zur Verfügung gestellt werden und wie genau der Zugang zu diesen geregelt sein soll, sind ebenso in den ersten Tagen zu klären.

Nach dem ersten Monat ist ein Gespräch zwischen Einrichtungsleitung und NutzerInnenbeirat vorgesehen, in dem die Zusammenarbeit geklärt und Amtsperiode und zur Verfügung stehende Ressourcen besprochen werden müssen.

Dieses Gespräch muss auf jeden Fall die folgenden Punkte behandeln: Kommunikationsstruktur zwischen Einrichtungsleitung und NutzerInnenbeirat, Kommunikationsstruktur zwischen NutzerInnenbeirat und NutzerInnen, bereits vorhandene Ideen des NutzerInnenbeirates zur Mitgestaltung sowie die Unterstützung für den NutzerInnenbeirat.

5.4 Organisatorische Eingliederung des NutzerInnenbeirates in die Einrichtung

Der NutzerInnenbeirat ist für die Einrichtungsleitung als beratendes Gremium angesiedelt und hat beratende und aktiv mitwirkende Aufgaben. Der NutzerInnenbeirat scheint sowohl im Organigramm der Einrichtung als auch dem der Trägerorganisation als Gremium auf und wird somit nicht nur innerhalb der Einrichtung, sondern auch außerhalb sichtbar. Die Kommunikationswege bzgl. Beschwerden von NutzerInnen, die zum NutzerInnenbeirat kommen, bzw. Beschwerden direkt vom NutzerInnenbeirat gilt es in einem schriftlich festgehaltenen Beschwerdefahrplan zu definieren, damit klar ist, wer sich mit Beschwerden auseinandersetzt und wer in welchem Zeitraum Rückmeldung gibt bzw. aktiv wird. Dieser Beschwerdefahrplan sollte möglichst die sonstigen Gepflogenheiten mit Beschwerden widerspiegeln und um das Gremium des NutzerInnenbeirates ergänzt werden.

Bei den Aufgaben ist es notwendig, um eine gute Zusammenarbeit zwischen Einrichtung, Trägerorganisation und NutzerInnen zu gewährleisten, diese sehr genau zu definieren.

Neue Anregungen einbringen, Beschwerden von NutzerInnen entgegen nehmen und eine Unterstützung für neue NutzerInnen anbieten sind Aufgaben, die der NutzerInnenbeirat in dem Ausmaß, in dem er/sie es für erforderlich hält, einbringt und die von der Einrichtungsleitung eventuell nachgefragt aber nicht eingefordert werden können. Diese „Kann-Aufgaben“ müssen in der Struktur der Einrichtung unbedingt vorkommen und können, sobald es einen NutzerInnenbeirat gibt, als Ergänzung zur eigenen inhaltlichen Arbeit gesehen werden, bzw. eine Möglichkeit bieten, die NutzerInneninteressen aktiver und strukturierter miteinzubeziehen.

Hingegen die Pflicht oder Aufgabe, Stellungnahmen zu konzeptbezogenen, finanziellen und klientInnenbezogenen Veränderungen abzugeben und die Wahl eines neuen NutzerInnenbeirates durchzuführen, hat der NutzerInnenbeirat, sobald es diese Funktion gibt, wahrzunehmen. Dies kann auch von der Einrichtungsleitung eingefordert werden. Die Abgabe von Stellungnahmen ist ein sehr wesentlicher inhaltlicher Arbeitsschwerpunkt des NutzerInnenbeirates, ebenso die Aufrechterhaltung der Struktur des NutzerInnenbeirates mittels Neuwahl.

Je nach vereinbarter Kommunikationsstruktur kann das Erbringen von Stellungnahmen mündlich, schriftlich oder auch durch persönliche Mitarbeit erfolgen – dies setzt, je nach Inhalt, unterschiedliche Rahmenbedingungen voraus. Besonders wichtig ist es, dass diese bereits vor der geplanten Veränderung durch die Einrichtung mit dem NutzerInnenbeirat abgesprochen wurden, damit er/sie sich auch mit den NutzerInnen absprechen bzw. beraten kann.

5.5 Ressourcen des NutzerInnenbeirates

Grundsätzlich soll die Funktion des NutzerInnenbeirates eine ehrenamtliche Tätigkeit sein. Notwendige Aufwandsentschädigungen sollen bezahlt werden – dies gilt insbesondere für die Bereitstellung einer Infrastruktur für NutzerInnentreffen, ReferentInnenhonorare, Personalressourcen (z.B. Zivildienstleistende für Fahrten, Protokoll schreiben...) und Fort- und Weiterbildung (Teilnahme an Fachtagungen...) des NutzerInnenbeirates. Die finanziellen wie auch die personellen Ressourcen sollten am Anfang der Funktionsperiode abgeklärt werden und vorrangig als Unterstützung zur Erfüllung der Funktion betrachtet werden.

5.6 Unterstützung für den NutzerInnenbeirat

Der NutzerInnenbeirat kann sich Unterstützung für die Erfüllung seiner Aufgaben ExpertInnen anderer Einrichtungen oder ExpertInnen zu punktuell sachbezogenen Themen hinzuziehen.

Ein Benennen von Vertrauenspersonen oder Ombudspersonen ist genauso möglich wie ein beratendes Gremium für die NutzerInnenvertretung – sollten ExpertInnen oder beratende Gremien direkt mit der Einrichtungsleitung kommunizieren, so ist dies im Vorhinein zu vereinbaren.

6 Geschichte und Entwicklung der Caritas der Diözese Linz

Die Caritas der Diözese Linz zählt mit über 2000 MitarbeiterInnen zu den größten Sozialeinrichtungen in Oberösterreich. Die Organisation Caritas bemüht sich ständig, ihr Leistungsangebot weiterzuentwickeln und auf aktuelle Notwendigkeiten in der Leistungserbringung zu reagieren.

Die Caritas der Diözese Linz gibt es seit 1906 in Oberösterreich und feiert 2006 ihr 60-Jahr-Jubiläum. Der österreichische Caritaskongress in Linz war mit dem Start der Bahnhofsmision der erste Schritt bei der Gründung der Organisation. In den ersten Jahrzehnten war Caritasarbeit vor allem Arbeit im Nothilfebereich. Ausspeisungen und Kleiderabgaben linderten die Not der Bevölkerung während und nach dem ersten Weltkrieg. In dieser Zeit liegt auch der Beginn der Kindererholungsaktionen und der Bahnhofsmision für alleinreisende Mädchen, Heimkehrer, Vertriebene und Flüchtlinge. Während des zweiten Weltkrieges wurde die Arbeit mit schwer behinderten Menschen weitergeführt. Nach dem zweiten Weltkrieg wurden Kindergärten eröffnet, Kriegsgefangene betreut und Heime für behinderte Kinder errichtet. In den Jahren 1947 bis heute hat sich die Caritas kontinuierlich weiterentwickelt und sowohl den Bereich der Nothilfe als auch ihr Dienstleistungsangebot den aktuellen Notwendigkeiten angepasst. Es entstanden Altenheime, Angebote für Straffällige, Not-, Katastrophen- und Hilfsaktionen (Hochwasser, Flüchtlingsbetreuung), Angebote für Lehrlinge, Krankenfürsorge und kontinuierliche Unterstützungsangebote im Ausland (Rumänien, Weißrussland...).

6.1 Organisation und Rechtsstellung der Caritas der Diözese Linz

Mittlerweile ist die Caritas der Diözese Linz in Oberösterreich einer der größten Anbieter im Nothilfebereich wie auch im Dienstleistungsbereich. Zurzeit gliedert sich die Organisation in vier verschiedene

Geschäftsbereiche mit eigener Rechtspersönlichkeit (kirchliche, öffentliche, juristische Person): Caritas für Menschen mit Behinderungen, Caritas für Kinder und Jugendliche, Caritas für Betreuung und Pflege und Caritas für Menschen in Not.

Jeder Geschäftsbereich wird mittels einer Geschäftsführung geleitet und nach außen vertreten. Die jeweiligen Geschäftsführungen werden vom Direktor der Caritas der Diözese Linz bestellt. (Organigramm Caritas OÖ im Anhang)

6.2 Tätigkeitsfelder der Caritas der Diözese Linz

Das Institut Caritas für Menschen mit Behinderungen bietet Leistungen in den Bereichen Wohnen, Beratung, Therapie, Förderung und Beschäftigung an.

Das Institut Caritas für Kinder und Jugendliche erbringt Leistungen in den Feldern Pädagogik, Sozialpädagogik, Heilpädagogik und Logopädie. Besonders stark engagiert sie sich dabei in den Bereichen Bildung, Betreuung, Begleitung und Therapie.

Das Institut Caritas für Betreuung und Pflege bietet mobile Dienste für Familien und ältere Menschen an. Darüber hinaus betreibt es ein mobiles Hospiz und einige stationäre Einrichtungen im Bereich psychosoziale Begleitung und Wohneinrichtungen für alte Menschen.

Der Bereich Caritas für Menschen in Not bietet sehr viele verschiedene Leistungen an. Dazu gehören die Abteilungen Pfarrcaritas, Flüchtlings- und MigrantInnenhilfe, Sachspenden und Soziale Dienste. Die Abteilung Soziale Dienste wird im folgenden Kapitel näher beschrieben.

(Organigramm Caritas für Menschen in Not und Abteilung Soziale Dienste im Anhang)

7 Abteilung Soziale Dienste

Die Abteilung „Soziale Dienste“ ist jene Abteilung in der Caritas für Menschen in Not, die sich mit der „Inlandssozialarbeit“ und Inlandsnothilfe beschäftigt – d. h.: ihr Schwerpunkt ist das Anbieten von Existenzsicherung für Menschen in den unterschiedlichsten Notsituationen. Die Tätigkeitsbereiche der Abteilung Soziale Dienste werden in die Leistungsbereiche Beratung und Hilfe, Wohnen und Leben sowie Treffpunkte gegliedert.

Beratung und Hilfe

Die Beratungsstellen der Caritas Oberösterreich – Beratung und Hilfe – beschäftigen sich vorrangig mit Einzelfallhilfe abzielend auf Existenzsicherung. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist das Aufmerksammachen auf Notsituationen, die über das „Einzelschicksal“ hinausgehen. Da es zurzeit in Oberösterreich acht Beratungsstellen gibt, sind hier eine gute Kommunikation und Zusammenschau und ein schnelles Erkennen von Lücken im Sozialsystem möglich. Die Beratungsstellen sind rein spendenfinanziert (zwei große Kirchensammlungen: Elisabethsammlung, Haussammlung und Einzelspenden).

Wohnen und Leben

In verschiedenen betreuten und begleiteten Wohnprojekten wird Menschen in Krisensituationen eine zeitlich befristete Wohnmöglichkeit angeboten, mit dem Ziel, sie zu stabilisieren und neue Lebensperspektiven zu entwickeln.

Treffpunkte

Treffpunkte sind Orte für Menschen, die am Rand stehen, für Menschen, die Vorurteilen ausgesetzt sind und für Menschen, die an einer Integration interessiert sind. Die NutzerInnen der Treffpunkte können Beratung, aktive Tagesgestaltung, Freizeit- und Kulturangebote in Anspruch nehmen.

7.1 Grundprinzipien der Arbeit

In den Einrichtungen wird darauf Wert gelegt, dass die KlientInnen nicht nur materiell unterstützt werden. So wird auch mit Hilfe von beratender und/oder begleitender professioneller Sozialarbeit gemeinsam mit den Betroffenen versucht, die Ursachen von schwierigen Lebenssituationen herauszufinden, individuelle Hilfestellungen zu erarbeiten und Unterstützung bei der konkreten Umsetzung zu geben.

Im Leitbild, in den Konzepten und in den beschriebenen Grundsätzen steht sehr klar, dass diese Hilfen der Caritas Oberösterreich unabhängig von Religion, ethnischer Zugehörigkeit, politischer Überzeugung und persönlichem Verschulden angeboten werden. Ebenso ist beschrieben, dass über die Einzelfallhilfe keine Auskunft gegeben werden kann. Weiters werden die Menschen in ihrer Notlage nicht „bewertet“.

Im Rahmen der Möglichkeiten wird auch auf Zusammenhänge von persönlicher Not und gesellschaftlichen Hindergründen aufmerksam gemacht.

Die Arbeit der Organisation Caritas ist ein Teil der katholischen Kirche. Ihre Aufgabe ist es, die karitativen Aufgaben der Diözese wahrzunehmen und zu organisieren.

7.2 Zielgruppe

Die Zielgruppe sind wohnungs- und obdachlose Menschen, Menschen nach Haftstrafen, werdende Mütter und Mütter in Notsituationen, Einzelpersonen und Familien in existenziellen Notsituationen und übergewichtige Kinder und ihre Familien.

7.3 Finanzierung

Jedes Projekt wird auf eine andere Weise finanziert. Im Wohnbereich gibt es zurzeit Finanzierungen aus Sozialhilfegeldern (SHG Land OÖ 1998: Ermessensbereich), im Haftentlassenenbereich eine minimale Finanzierung durch das zuständige Ministerium und im Bereich Tageszentrum Wärmestube eine reine Finanzierung durch die Sozialhilfe (SHG Land OÖ 1998: Pflichtleistungsbereich). Die meisten Projekte sind „mischfinanziert“ – d. h.: aus öffentlichen Geldern von verschiedenen Kostenträgern und Spenden. Die Beratungsstellen, Beratung und Hilfe OÖ, sind rein spendenfinanziert.

7.4 Methoden/Arbeitsweisen

Die Vielfalt der verschiedenen Leistungsbereiche bringt auch eine große Vielfalt an Methoden und Arbeitsweisen mit sich. Vorrangig sind das Beratungs- und Begleitungsangebote mit der Möglichkeit, auch direkt zu unterstützen (Geld- und Sachmittel). Gruppenarbeit und Gruppenangebote gibt es zurzeit im Bereich der Wohnungslosenhilfe, in der Nachbetreuung der übergewichtigen Kinder (Sommerturnus mit Nachbetreuung) und natürlich auch in den Wohnhäusern. Diese direkte KlientInnenarbeit ist eine Aufgabe der Abteilung. Eine andere ist auch die sozialpolitische Arbeit, teilweise gemeinsam mit der Caritas Österreich wie auch mit anderen KooperationspartnerInnen (Mitarbeit im Armutsnetzwerk, Wohnungslosenhilfe, verschiedene Arbeitsgruppen der Sozialplattform Oberösterreich...).

7.5 Organisation der Abteilung Soziale Dienste

Derzeit umfasst die Abteilung Soziale Dienste im Leistungsbereich Wohnen die Sozialprojekte Haus für Mutter und Kind, Wohngemeinschaft für Haftentlassene, Hartlauerhof (Wohnhaus für obdach- und wohnungslose Menschen), im Leistungsbereich Tageszentrum die Wärmestube für wohnungslose Menschen und acht Beratungsstellen

(Existenzsicherung und Jungfamilien- und Schwangerenberatung) und das Sommerprojekt „Diätwochen für übergewichtige Kinder“.

7.5.1 Beratung und Hilfe

Die Beratungsstellen sind Anlaufstelle für Menschen in existenziellen Notlagen. Das Leistungsangebot umfasst nach einer ersten Klärung der Situation rechtliche Information und Beratung, Hilfestellung beim Erarbeiten von Haushaltsplänen, Sofortunterstützung als Überbrückungshilfe (Lebensmittel, Hygieneartikel, Babynahrung, Kleidung, Möbel oder Übernahme von Rechnungen) und ein Erarbeiten von Perspektiven, damit die Krisensituation bewältigt werden kann.

7.5.2 Wohngemeinschaft für Haftentlassene

Die Wohngemeinschaft für Haftentlassene bietet zehn haftentlassenen Menschen, die keine andere entwicklungsfördernde Unterkunftsmöglichkeit haben, eine zeitlich begrenzte, betreute Wohnmöglichkeit und eröffnet Perspektiven für ein straffreies Leben. Mittels Nachbetreuung nach der Zeit im Wohnhaus werden im Jahr zusätzlich ca. 15 Personen betreut.

7.5.3 Hartlauerhof

Der Hartlauerhof bietet zwölf wohnungslosen Männern einen betreuten, zeitlich befristeten Wohn- und Lebensraum. SozialarbeiterInnen unterstützen die Bewohner dabei, Probleme aufzuarbeiten, im Alltag zurechtzukommen und neue Perspektiven zu entwickeln. Mittels einer internen Tagesstruktur werden die Bewohner auf selbstständiges Wohnen und auf eine tagesstrukturierende Beschäftigung vorbereitet.

7.5.4 Haus für Mutter und Kind

Das Haus für Mutter und Kind bietet neun Schwangeren und Müttern mit ihren Kindern in Krisensituationen eine zeitlich begrenzte Wohnmöglichkeit und gezielte Begleitung durch SozialarbeiterInnen.

7.5.5 Wärmestube

Die Wärmestube ist ein Treffpunkt für Menschen in Wohnungsnot. Sie bietet im Durchschnitt täglich 80 bis 90 Personen Raum, um sich mit dem Lebensnotwendigsten zu versorgen. Zusätzlich zu der Grundversorgung (Essen, Duschköglichkeit, Wäsche waschen...) gibt es die Möglichkeit, Beratungsgespräche in Anspruch zu nehmen, um im Leben wieder Fuß fassen zu können.

7.5.6 Diätwochen für übergewichtige Kinder

Ein Angebot für übergewichtige Kinder im Alter von zehn bis vierzehn Jahren. Das Programm beinhaltet einen dreiwöchigen Sommerturnus mit Angeboten im Bereich Sport, Ernährungswissenschaft, Psychologie und Pädagogik mit dem Ziel der Gewichtsreduktion und einer damit verbundenen Umstellung der Ernährungs- und Bewegungsgewohnheiten. Um die Nachhaltigkeit dieses Programms zu sichern gibt es nach dem Sommer ein Nachbetreuungsangebot.

8 Organisationsentwicklung

Eine geplante Organisationsentwicklung kommt üblicherweise zum Einsatz, wenn der aktuelle Status der Organisation einen Veränderungsbedarf notwendig macht. Die Notwendigkeit entsteht meistens aus einer akuten Drucksituation aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen heraus, (Gesetzesänderungen, Legitimationsdruck, zunehmender Wettbewerb...) seltener auch aus einer geplanten Entscheidung heraus, weil eine Weiterentwicklung der Organisation angestrebt wird.

Eine Verbesserung des Leistungsangebotes und kontinuierliche Weiterentwicklung erscheinen vordergründig als selbstverständlich für eine professionell agierende Organisation. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung setzt allerdings ebenso viel geplante Organisationsentwicklung und die dazugehörige Aufmerksamkeit voraus, wie „ungeplante“ Organisationsentwicklung, die aus dem Erkennen einer Problemlage heraus passiert.

„Wandlungsprozesse in der Gesellschaft und in der Umwelt sind für Organisationen mit sozialer Zielsetzung Herausforderungen, denen sie sich ständig neu stellen müssen. Es kann Existenz bedrohend sein, Entwicklungen zu übersehen oder Strömungen zu ignorieren. Eine gelungene Anpassung kann aber nur geschehen, wenn sich die Organisation als wandlungsfähig und zielorientiert erweist, und so die externen Veränderungen als Entwicklungsmöglichkeit für sich verwerten kann.“

(vgl. Graeff, 1999: 194)

Wandlungsfähigkeit und Zielorientiertheit als Voraussetzung für die Weiterentwicklung einer Organisation setzen in der Folge einerseits flexible innerorganisatorische Strukturen und andererseits klare Ziele voraus. Davon ausgehend, dass die kurz- und mittelfristigen Ziele

vorrangig in den operativen Bereich fallen, sind vor allem die langfristigen, strategischen Ziele für die Entwicklungsmöglichkeit einer Organisation von großer Bedeutung.

Mittels eines Instruments zur Analyse einer Organisation, der Stakeholder-Analyse, wird nachfolgend versucht, die Frage der Implementierung des beschriebenen Modells des NutzerInnenbeirates für die Abteilung Soziale Dienste zu überprüfen. Diese Überprüfung sollte/könnte eine Grundlage für die Entscheidung sein, ob die erörterte Art der NutzerInneneinbindung in dieser Abteilung bzw. in Teilen der Abteilung möglich ist und weiterentwickelt werden soll, oder ob andere NutzerInneneinbindungsmodelle angedacht werden sollten.

Das Instrument der Stakeholder-Analyse wurde zur Klärung der Frage der Implementierung von NutzerInnenbeiräten in der Abteilung Soziale Dienste deshalb gewählt, weil es für die konkrete Fragestellung das Ressourcen schonendste und ein sogar auch einrichtungsübergreifendes Mittel zur Analyse und Überprüfung darstellt. Eine empirische Befragung mittels Fragebögen würde auf Grund der sehr differenzierten Einrichtungsangebote zu sehr ins Detail gehen müssen und eine qualitative Befragung ist auf Grund der begrenzten zeitlichen Ressourcen im Rahmen dieser Arbeit nicht realisierbar. Darüber hinaus gibt es derzeit keine Pläne und Entscheidungen, dieses Modell einzuführen. Diese Arbeit soll lediglich eine Überprüfung der grundsätzlichen Möglichkeiten und Grenzen des Modells erfassen, ohne Erwartungen, Wünsche oder Befürchtungen bei AkteurInnen zu wecken.

9 Stakeholder-Management

Als Stakeholder werden die Interessensgruppen und AkteurInnen einer Organisation bezeichnet.

„Als ‚Interessensgruppen‘ werden dabei externe Gruppierungen angesehen, die Ansprüche an die fokale Organisation richten und (potentiell) Einfluss ausüben können.“

(Schreyögg, 1999: 316)

Der Begriff Stakeholder leitet sich ab aus „to have a stake“ und kann mit interessiert sein, Interesse oder Anteil haben übersetzt werden. In der Fachliteratur wird deshalb häufig von Interessens- und Anspruchsgruppen gesprochen. Stakeholder-Management bezeichnet deshalb nicht nur die Befragung von Interessensgruppen, sondern auch die Miteinbeziehung ebendieser in die strategischen Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse einer Organisation. Im Profitbereich hat sich in den neunziger Jahren der Trend vom reinen Shareholder-Management (Anteilseigner) wegentwickelt, hin zu einem Stakeholder-Management mit der konkreten Einbindung von Interessensgruppen wie ArbeitnehmerInnen, KundInnen, LieferantInnen, Gläubiger und Staat.

„Aus diesem Grund sei der umfassende Stakeholder Value-Ansatz eine konzeptionelle Weiterentwicklung des Shareholder Value-Ansatzes, da dort die Zielvorstellungen der genannten Interessensgruppen Berücksichtigung finden würden.“

(Bischoff, 1994: 168)

Dieser Ansatz, die Interessensgruppen in die strategische Planung mit einzubeziehen, brachte aber auch einige Probleme mit sich:

„...zum einen bereits aus der unscharfen Abgrenzung von Stakeholdern, zum anderen auf der Ebene der operationalen, messbaren Umsetzbarkeit: Wie sind denn die Zielvorstellungen der Stakeholder zu beschreiben und

wie lässt sich aus den vielfältigen, heterogenen Zielvorstellungen ein Stakeholder Value berechnen?“

(Bischoff, 1994: 177)

Aus diesen Entwicklungen, einerseits der Erkenntnis des enorm hohen Stellenwerts der einzelnen Stakeholder und andererseits der Probleme der Messbarkeit und Operationalisierbarkeit dieses Wertes, hat sich seit den frühen neunziger Jahren im Profit- wie auch im Non-Profit Bereich eine Weiterentwicklung ergeben. Strategische Führung und strategisches Controlling bewerten Kriterien, so genannte „Softskills“ oder „Softfacts“ wie MitarbeiterInnenzufriedenheit, Unternehmenskultur, Zufriedenheit und Interessen der Anspruchsgruppen, als wesentliche Elemente.

So beschreibt Hinterhuber (1996: 161) folgende wichtige Faktoren für strategische Führung in rezessiven Zeiten:

- Zufriedenheit der Stakeholder
- Konzentration auf Schlüsselfähigkeiten
- Orientierung auf Geschäftsprozesse
- Schnelligkeit, Flexibilität, Selbstvertrauen
- Lernende Organisation, Wertsteigerung
- Kommunikation

Stakeholder spielen für Organisationen im Non-Profit Bereich eine ganz besondere Rolle, da die Problemlagen und die damit verbundenen Herausforderungen sehr komplex sind. Non-Profit Organisationen haben häufig ein sehr komplexes Zielsystem durch verschiedene AuftraggeberInnen (Kostenträger und KundInnen oder KlientInnen), wodurch sich auch unterschiedliche Interessen oder Ansprüche an die Organisation ergeben.

Zu den Stakeholdern von Non-Profit Organisationen zählen unter anderem: KlientInnen, KundInnen, MitarbeiterInnen, GeldgeberInnen

(öffentliche KostenträgerInnen, SponsorInnen, SpenderInnen), öffentliche Stellen, Medien, Konkurrenz, Anrainer, Angehörige von Betroffenen ...

Stakeholder-Management bezeichnet den Prozess der Miteinbeziehung aller relevanten Stakeholder in die Unternehmensstrategie, die folgende Schritte beinhalten sollte:

- Ermittlung der Stakeholder
- Zusammenfassung und Ordnung der Stakeholder
- Charakterisierung der Stakeholder
- Bewertung und Ermittlung der Wichtigkeit der Stakeholder nach festgelegten Kriterien
- Festlegung von Normstrategien in Abhängigkeit von den gewählten Kriterien
- Betrachtung der einzelnen Stakeholder und Festlegung spezifischer Strategien
- Abstimmung, Umsetzung und Kontrolle
(vgl. Horak, Matul, Scheuch, 1999: 175)

9.1 Die Stakeholder-Analyse

Die Stakeholder-Analyse wird für Einrichtungen der Abteilung Soziale Dienste durchgeführt und konzentriert sich auf die drei Wohneinrichtungen (Haus für Mutter und Kind, Wohngemeinschaft für Haftentlassene, Hartlauerhof), das Tageszentrum (Wärmestube) und die Beratungsstellen (Beratung und Hilfe Oberösterreich). Das neue Projekt Delogierungsprävention startet erst im Frühsommer 2006 und kann noch nicht miteinbezogen werden. Die Diätwochen für übergewichtige Kinder, ebenso wie punktuell ins Leben gerufene Projekte der Nothilfe (Hochwasser, Unwetter u. ä.) mit jährlich wechselndem Personal und KlientInnen, werden nicht betrachtet, da es hier andere Formen der NutzerInneneinbindung geben muss.

Das Instrument der Stakeholder-Analyse soll eine Entscheidungshilfe bezüglich der Implementierung des konkreten Modells NutzerInnenbeiräte und eine Entscheidungsvorbereitung für andere Modelle der NutzerInneneinbindung geben.

Der Prozess der Analyse wird in folgenden Schritten durchgeführt:

In einem ersten Schritt werden die Stakeholder ermittelt und benannt und die Stakeholder geordnet beziehungsweise zusammengefasst. Die Sammlung und Benennung der Stakeholder geschieht mittels einer Stakeholder-Map.

Danach wird zwischen internen und externen Stakeholdern unterschieden. Interne Stakeholder sind alle AkteurInnen, die in einem sehr engen, meistens arbeitsrechtlichen, Verhältnis zur Organisation stehen. Externe Stakeholder sind alle übrigen AkteurInnen, die im Umfeld der Organisation handeln.

Nach der Differenzierung in interne AkteurInnen und externe Interessensgruppen werden in einem weiteren Schritt die einzelnen Stakeholder bewertet – dies kann grundsätzlich nach unterschiedlichen Kriterien gemacht werden: Abhängigkeit zwischen den Stakeholder und der Organisation, Abhängigkeit zwischen den einzelnen Stakeholdern, Wichtigkeit der Stakeholder für die Organisation. Auf die Bewertung der einzelnen Stakeholder und der Beziehungen untereinander und zur Organisation wird allerdings verzichtet, da das Ergebnis der Analyse eine Entscheidungshilfe für eine mögliche Implementierung des Modells sein soll und die Beziehungen untereinander deshalb vorausschauend kaum beantwortet werden können. Die Auswahl und Eingrenzung in Gruppen und welche Stakeholdergruppen analysiert werden wird hingegen unter dem Kriterium der Wichtigkeit der Stakeholder geschehen.

Die Auswahl der Stakeholder-Gruppen, die analysiert und betrachtet werden, richtet sich nach der konkreten Fragestellung der Analyse, der Implementierung eines NutzerInnenbeirates, und der Organisationseinheit und deren Bedürfnissen.

Die Fragestellung der nachstehenden Analyse, welche Grundlagen eine Implementierung des Modells NutzerInnenbeiräte in der Abteilung Soziale Dienste voraussetzt, benötigt nach der Benennung der Interessensgruppen eine Charakterisierung und Bewertung folgender Kriterien mittels einer Stakeholder-Bewertungsübersicht: Interesse, Möglichkeiten, förderliche Strukturen, hinderliche Strukturen, Ressourcen und aktuelles Verhalten. Das Betrachtungsobjekt der Analyse ist das theoretische Modell NutzerInnenbeirat (vgl. Kapitel 5).

Um diese Erkenntnisse operationalisierbar zu machen, werden die betrachteten Gruppen hinsichtlich ihrer Ziele und Grundeinstellungen zum beschriebenen Modell zusammengefasst. Bei diesem Schritt wird es notwendig, die einzelnen Stakeholder in Bezug auf deren beeinflussende Interessensgruppen zu analysieren.

Diese Ergebnisse der Analyse sollen Aufschluss über eine mögliche Implementierung und den damit verbundenen Möglichkeiten und Grenzen des Modells NutzerInnenbeirat geben.

(Grundzüge des Ablaufs Stakeholder-Analyse nach: Haddad, 1998: 22 –29 und Horak, 2006: 3 – 4).

9.2 Stakeholder-Map

Bei der Auflistung in der Stakeholder-Map werden alle zur Abteilung Soziale Dienste in Beziehung stehenden Anspruchsgruppen in drei Kategorien eingeteilt: es werden interne, primäre und sekundäre Stakeholder unterschieden.

„Interne Stakeholder sind nach dieser Klassifikation Vertreter des Organisationszwecks, die die Sinnerfüllung der NPO überwachen. Primäre Stakeholder sind Gruppen, die mit der Organisation über den Markt in direkten Kontakt treten, z. B. Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Spender, aber auch haupt- sowie ehrenamtliche Mitarbeiter. Sekundäre Stakeholder beeinflussen (werden beeinflusst) die NPO indirekt, wie es z. B. Gemeinden, Länder, Bund tun (wenn es nicht um spezifische Förderungen geht). Dazu gehören auch diverse Verbände, politisch/rechtliche, ökologische und ökonomische Rahmenbedingungen.“
(Haddad, 1998: 24)

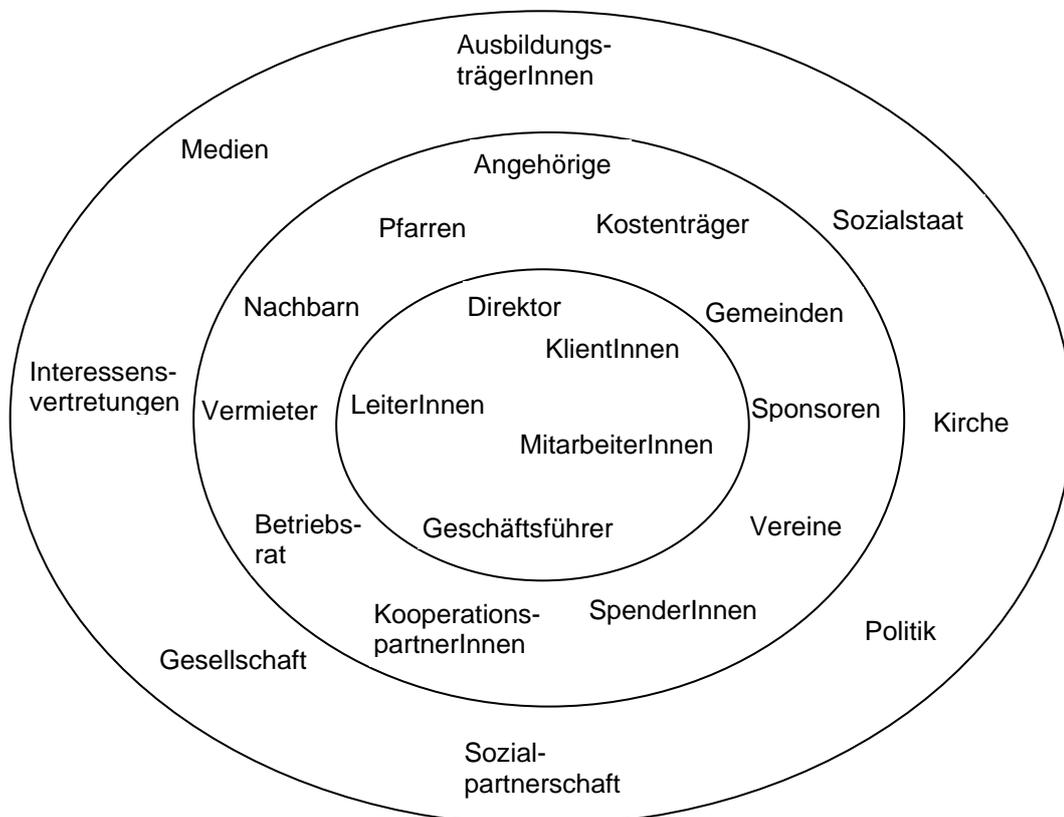


Abbildung 1: Stakeholder-Map

9.3 Differenzierung der Stakeholder

In der Stakeholder-Map wurden alle relevanten Stakeholder und Interessensgruppen der Einrichtungen der Abteilung Soziale Dienste im Zusammenhang mit der Frage der Implementierung des Modells

NutzerInnenbeirat aufgelistet. In der oben abgebildeten Stakeholder-Map sind die internen Stakeholder im innersten Kreis abgebildet: Geschäftsführer, Direktor, LeiterInnen der Einrichtungen, MitarbeiterInnen und KlientInnen. MitarbeiterInnen und KlientInnen sind, abweichend zu oben stehender Definition, bei dieser konkreten Fragestellung auch den internen Stakeholder zuzuordnen.

Im mittleren Kreis sind die primären Stakeholder abgebildet: Angehörige von NutzerInnen oder Betroffenen, Betriebsrat, Pfarren, Gemeinden, Vereine, Nachbarn, KooperationspartnerInnen, Sponsoren, SpenderInnen, Kostenträger, Vermieter.

Im äußeren Kreis sind die sekundären Stakeholder benannt: Medien, AusbildungsträgerInnen, Politik, Kirche, Gesellschaft, Sozialstaat, Interessensvertretungen, Sozialpartnerschaft.

9.3.1 Interne und externe Stakeholder

Eine weitere Differenzierung wird zwischen internen und externen Stakeholdern vorgenommen. Interne Stakeholder sind alle AkteurInnen, die in einem sehr engen, meistens arbeitsrechtlichen, Verhältnis zur Organisation stehen. Externe Stakeholder sind alle übrigen Interessensgruppen, die im Umfeld der Organisation handeln.

Interne Stakeholder: KlientInnen, LeiterInnen der Einrichtungen, MitarbeiterInnen, Geschäftsführer, Direktor, Betriebsrat.

Externe Stakeholder: Pfarren, Gemeinden, Vereine, Nachbarn, KooperationspartnerInnen, Sponsoren, SpenderInnen, Kostenträger, Vermieter, Angehörige von NutzerInnen oder Betroffenen, Medien, AusbildungsträgerInnen, Politik, Kirche, Gesellschaft, Sozialstaat, Interessensvertretungen, Sozialpartnerschaft.

9.3.2 Gruppenbildung Stakeholder

Mittels Gruppenbildung aller aufgelisteten Stakeholder wird versucht, die einzelnen Stakeholder einerseits in Gruppen zusammen zu fassen, die ähnliche Ansprüche oder Voraussetzungen für die Fragestellung der NutzerInnen einbindung haben und andererseits eine Auswahl zu treffen, welche Gruppen für diese konkrete Fragestellung der möglichen Implementierung des Modells NutzerInnenbeirat, in Folge genauer betrachtet werden müssen.

Gruppe 1:

KlientInnen (KlientInnen treten in den verschiedenen Einrichtungen in unterschiedlichen Rollen auf: KundInnen, KonsumentInnen, NutzerInnen, BesucherInnen, BewohnerInnen)

Gruppe 2:

MitarbeiterInnen (haupt- und ehrenamtliche), LeiterInnen der Einrichtungen, Geschäftsführer, Direktor (der gemeinsame Anspruch ist die ständige Verbesserung und Weiterentwicklung der angebotenen Leistungen und eine möglichst gute Einbindung der Interessen der NutzerInnen)

Gruppe 3:

Kostenträger (mit unmittelbarem Bezug als Subventionsgeber oder PartnerInnen durch Leistungsverträge mit dem Anspruch, die ausgemachten Leistungen in vereinbarter, überprüfbarer Qualität zu erhalten)

Gruppe 4:

Vermieter, Nachbarn, Betriebsrat, Gemeinden, Pfarren, Angehörige von NutzerInnen und Betroffenen (gemeinsamer Anspruch ist eine punktuelle Berührung oder Kooperation)

Gruppe 5:

KooperationspartnerInnen, Vereine (Kooperationsvereinbarungen und lose Zusammenarbeit prägen diese Gruppe)

Gruppe 6:

Sponsoren, SpenderInnen (möchten mittels Sach- oder Geldmittel eine ausgewählte Einrichtung oder Gruppe von NutzerInnen unterstützen)

Gruppe 7:

Politik, Gesellschaft, Sozialstaat, Sozialpartnerschaft, Medien, Kirche, Interessensvertretungen

Gruppe 8:

AusbildungsträgerInnen

Die Fragestellung empfiehlt, um eine bearbeitbare Größe weiter zu bearbeiten, eine Konzentration auf die ersten drei Gruppen zur weiteren Betrachtung.

9.4 Stakeholder Bewertungsübersicht

Die Gruppen eins, zwei und drei werden mit den erarbeiteten Kriterien, die für die Einschätzung der Realisierbarkeit des Modells NutzerInnenbeiräte wichtig sind, bewertet. Interesse steht für das grundsätzliche Interesse an Mitgestaltung mittels des Modells NutzerInnenbeiräte. Mit Möglichkeiten sind die individuellen Möglichkeiten der jeweiligen Stakeholder-Gruppe gemeint. Förderliche und hinderliche Strukturen sind die jetzigen Strukturen, die möglicherweise für diese Art der NutzerInneneinbindung bereits vorhanden sind. Ressourcen bezeichnet die Abschätzung darüber, ob es aktuell Ressourcen gibt und wenn ja in welcher Form. Der letzte Punkt, das aktuelle Verhalten, sollte eine Einschätzung für die Rahmenbedingungen und das Umfeld der jeweiligen Stakeholdergruppe bieten.

9.4.1 KlientInnen

Kriterium	Ausprägung
Interesse	Grundsätzlich vorhanden – gilt für Wohneinrichtungen und Tageszentrum. Bei den Beratungsstellen kein Interesse vorhanden – hier geht es um punktuell und konkretes Rückmeldungen geben und Änderungs- und Verbesserungsvorschläge einbringen.
Möglichkeiten	In den Wohneinrichtungen (Haus- oder BewohnerInnengruppen) vorhanden; im Tageszentrum nur bedingt vorhanden, In den Beratungsstellen schwer möglich.
Förderliche Strukturen	Stabilität in der NutzerInnengruppe, Beziehungen und Kontakte innerhalb der Gruppe.
Hinderliche Strukturen	Fehlen von Gemeinsamkeiten innerhalb der Gruppe, fehlende Möglichkeit zur Selbstorganisation.
Ressourcen	Punktuell schlechte Artikulationsmöglichkeiten.
Aktuelles Verhalten	Eher passiv und beschränkt auf Aktivitäten, die unmittelbare Rückmeldung oder Erfolg mit sich bringen. (Mitgestaltung von Festen, Beschwerden)

Abbildung 2: Stakeholder Bewertungsübersicht KlientInnen

9.4.2 MitarbeiterInnen, LeiterInnen der Einrichtungen, Geschäftsführung, Direktion

Kriterium	Ausprägung
Interesse	Sehr hoch, wenn organisatorisch möglich und für die Betreuung und Beratung der KlientInnen sinnvoll.
Möglichkeiten	Grundsätzlich vorhanden.
Förderliche Strukturen	Bestehendes Leitbild und Konzepte bieten Rahmenbedingungen für NutzerInneneinbindung.
Hinderliche Strukturen	Wenn Mehraufwand vor Mehrwert im Vordergrund steht.
Ressourcen	Vorhanden im jeweiligen budgetären und personellen Spielraum der jeweiligen Einrichtung bzw. Organisationseinheit.
Aktuelles Verhalten	NutzerInneneinbindung ist nur punktuell Thema.

Abbildung 3: Stakeholder Bewertungsübersicht MitarbeiterInnen, LeiterInnen der Einrichtungen, Geschäftsführung, Direktion

9.4.3 Kostenträger

Kriterium	Ausprägung
Interesse	Grundsätzlich vorhanden, Bsp. Land OÖ als ein Kostenträger: im Leitbild ist die Teilhabe der KundInnen am gesellschaftlichen Leben und die Stärkung der Handlungs- und Selbsterhaltungsfähigkeit festgehalten.
Möglichkeiten	Grundsätzlich vorhanden.
Förderliche Strukturen	Transparente, zielgruppenadäquate Angebote, ressourcenschonendes Modell.
Hinderliche Strukturen	Zusätzliche Ressourcen sind häufig ein Problem – Mehrwert der KundInnenzufriedenheit muss im Vordergrund stehen.
Ressourcen	Grundsätzlich vorhanden.
Aktuelles Verhalten	Setzt Aktivitäten zur NutzerInneneinbindung. Offenheit, professioneller und positiver Zugang zum Thema.

Abbildung 4: Stakeholder Bewertungsübersicht Kostenträger

9.5 Ziele, Grundeinstellungen

Die Einschätzungen aus jeder Bewertungsübersicht werden mit den nachstehenden Überblickstabellen für jede Stakeholdergruppe zusammenfassend ermittelt, um die Ziele und dahinter liegenden Grundeinstellungen darzulegen. Zusätzlich werden die Stakeholder, die im Hintergrund auf die Stakeholdergruppen Einfluss haben, aufgelistet. Die komprimierte Form der Darstellung in Überblickstabellen ist einerseits eine inhaltliche Zusammenfassung der Bewertungsübersicht und andererseits eine genauere Betrachtung des Umfeldes der einzelnen Stakeholder-Gruppen.

9.5.1 KlientInnen

Ziele	Bestmögliche Vorbereitung auf ein selbstständiges und selbst bestimmtes Leben, Inanspruchnahme und Konsumation von Leistungen.
Grundeinstellung	Existenzsichernde Maßnahmen müssen zuerst geklärt sein – erst dann, meistens in Verbindung mit Beziehungsaufbau zu MitarbeiterInnen, ist die Teilhabe an Mitbestimmung im eigenen Umfeld möglich. Ressourcendefizit, Problemorientiertheit als Legitimation für die Inanspruchnahme von Leistungen.
Stakeholder	Angehörige, Familie, andere Betreuungs- und Beratungseinrichtungen, staatliche Leistungen (Abhängigkeiten), Gesellschaft.

Abbildung 5: Überblickstabelle KlientInnen

9.5.2 MitarbeiterInnen, LeiterInnen der Einrichtungen, Geschäftsführung, Direktion

Ziele	Bestmögliche Beratung und Betreuung von Menschen in schwierigen Situationen.
Grundeinstellung	Aufgeschlossen, kostenoptimierende Modelle mit möglichst viel Partizipation.
Stakeholder	Berufsverbände, andere NPOs, Kostenträger, Gesellschaft, Pfarren, SpenderInnen, Sponsoren.

Abbildung 6: Überblickstabelle MitarbeiterInnen, LeiterInnen der Einrichtungen, Geschäftsführung, Direktion

9.5.3 Kostenträger

Ziele	Optimale KlientInneneinbindung bei ressourcenschonenden Modellen.
Grundeinstellung	Sozialer Frieden, soziale Stabilität.
Stakeholder	Politik, Medien, Gesellschaft, SteuerzahlerInnen.

Abbildung 7: Überblickstabelle Kostenträger

9.6 Ergebnisse und nächste Schritte

Die Ergebnisse der Analyse der einzelnen Stakeholdergruppen zeigen eine positive Grundeinstellung gegenüber einer Implementierung des Modells NutzerInnenbeirat auf. Zugleich werden auch die Grenzen auf KlientInnenebene bei den häufig sehr individuellen Notlagen, die im Vordergrund stehen, offensichtlich. Darüber hinaus wird trotz Offenheit gegenüber einem Partizipationsmodell auf Kostenträger- und Organisationsebene ersichtlich, dass auch hier begrenzte Ressourcen und organisatorische Schwierigkeiten vor einer Implementierung genauestens überprüft werden müssen.

Nach der strukturierten Betrachtung der verschiedenen Ebenen und Interessensgruppen mittels einer Stakeholder-Analyse wurden alle relevanten internen Stakeholder konkret zum Modell befragt. Alle organisationsinternen Stakeholder wurden vorher über das Modell NutzerInnenbeiräte informiert und erhielten einen kurzen Fragebogen, der beantwortet wurde. (siehe Anhang 1 + 2)

Folgende Fragen wurden gestellt:

- Welche Chancen und Möglichkeiten sehen Sie grundsätzlich in der Einbindung von NutzerInnen mittels des kurz beschriebenen Modells NutzerInnenbeirat?
- Was würden Sie als förderliche Strukturen bezeichnen?
- Was würden Sie als hinderliche Strukturen bezeichnen?
- Welchen Wert hat NutzerInneneinbindung für Sie persönlich in der unmittelbaren Arbeit? Welchen Wert oder Gewinn können Sie sich durch die Einführung eines Modells NutzerInnenbeirat vorstellen?
- Gibt es konkrete Vorstellungen, wie NutzerInneneinbindung in Ihrem Arbeitsfeld aussehen sollte?
- Wo sehen Sie die Grenzen der NutzerInneneinbindung beim Modell NutzerInnenbeirat?

Geschäftsführung, LeiterInnen der Einrichtungen und MitarbeiterInnen aus den Teams wurden diese Fragen per E-Mail übermittelt und auch der Rücklauf erfolgte auf diesem Weg. Klienten wurden in der Einrichtung Hartlauerhof von MitarbeiterInnen im Rahmen einer Hausbesprechungsgruppe (acht Bewohner haben daran teilgenommen) befragt. Drei KlientInnen aus dem Tageszentrum Wärmestube wurden von einer Langzeitpraktikantin befragt, die durch die Arbeit im Praktikum einen guten Zugang zu den KlientInnen fand. Fünf LeiterInnen von Einrichtungen, der Geschäftsführer und sechs MitarbeiterInnen aus den verschiedenen Teams haben die Fragen zurück gemailt. Im Haus für Mutter und Kind und in der Wohngemeinschaft für Haftentlassene wurden zwar Kontakte geknüpft, die Fragen konnten aber im Bearbeitungszeitraum nicht beantwortet werden, da es die Betreuungssituation und in einem Fall eine Krankheit nicht zugelassen hat.

KlientInnen aus der Beratung und Hilfe konnten für diese Arbeit leider nicht befragt werden, da es im Rahmen des teilweise punktuellen Kontaktes oder der akuten Notsituation im Zeitraum der Erstellung der Arbeit nicht möglich war. Hier müsste eine andere Art der Befragung gefunden werden und vor allem auch ein längerer Zeitraum zur Schaffung eines speziellen Zuganges zur Verfügung stehen.

Die KlientInnen wurden alle im persönlichen Gespräch befragt, wobei die Fragen, die allen anderen Stakeholdern gestellt wurden, als Leitfaden dienten.

Allen befragten Personen wurde eine Teilanonymität zugesagt – d. h. es wird bei der Auswertung der Antworten die Stakeholdergruppe genannt, aber nicht der Name. Im Anschreiben wurde dies so formuliert, dass es um eine Auswertung nach Stakeholdergruppen geht und nicht um Einzelmeinungen.

Die Ergebnisse dieser Befragung werden in den Kapiteln zehn bis zwölf ausgewertet und interpretiert. Da die Zielgruppe der Befragten bei der konkreten Modellüberprüfung auf die Abteilung Soziale Dienste beschränkt ist, bieten die Ergebnisse ein Stimmungsbild und eine erste Rückmeldung zum Modell. Die in der Stakeholder-Analyse verwendete Systematik der Gruppenbildung wird in der weiteren Betrachtung zur besseren Übersichtlichkeit beibehalten. Die Gruppe der MitarbeiterInnen, LeiterInnen der Einrichtungen und Geschäftsführung, wenn als gesamte Gruppe gemeint, wird in Folge auch als Organisationsebene bezeichnet. Die Ebene der Kostenträger wird in Kapitel zehn und elf mittels Interpretation betrachtet. Diese Interpretation basiert auf zehnjähriger Erfahrung der Autorin mit unterschiedlichen Kostenträgern und wurde deshalb hier auch berücksichtigt.

Da die Fragestellungen sehr offen gestaltet wurden, kamen im Rücklauf nicht nur die Antworten auf die konkreten Fragestellungen, sondern auch einige konkrete Ideen und Anregungen, die in den Kapiteln 13 und 14 eingearbeitet werden.

10 Motive für NutzerInnenbeteiligung

Auf dem Gipfel des Europäischen Rates in Lissabon einigten sich die Staats- und Regierungschefs im Jahr 2002 darauf, die Bekämpfung der Armut und Ausgrenzung in den Mittelpunkt der Modernisierung des europäischen Sozialmodells zu stellen. Dieser Beschluss zeigt, dass die Basis für eine dynamische und wettbewerbsfähige Wirtschaft gesellschaftliche Rahmenbedingungen der Teilhabe aller Menschen ist. Dies war sicher eine Initialzündung für die Weiterentwicklung von Gesellschafts- und Sozialmodellen die voraussetzen, dass sich alle AkteurInnen aktiv beteiligen bzw. mit einbezogen werden. Für alle Mitgliedsstaaten gilt es nun, diese Herausforderung anzunehmen und neue Modelle in der Sozialarbeit zu entwickeln. Ein Beispiel für die Umsetzung dieses Vorhaben sind die Nationalen Aktionspläne Eingliederung (NAPinkl). Es wurde auf europäischer Ebene bereits 2002 vereinbart, dass alle Mitgliedsstaaten im Abstand von zwei Jahren Berichte vorlegen, in denen sie ihre Strategien zur sozialen Eingliederung beschreiben. Diese Berichte liefern die Basis für das Fünfjahresprogramm der Europäischen Union zur Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung. Daraus resultierend sollen Maßnahmen und Strategien entwickelt werden, damit soziale Integration in Europa tatsächlich stattfindet.

Das Programm enthält fünf Hauptkomponenten:

1. die Entwicklung gemeinsamer Methodologien für die Beschreibung von Armut und sozialer Ausgrenzung
2. die Erstellung von thematischen Studien
3. die Förderung von europäischen Netzwerken
4. die gegenseitige Bewertung von Strategien zur sozialen Eingliederung
5. ein transnationales Programm für den Informationsaustausch
(vgl. ENSI. 2003: 3)

Der österreichische NAP beinhaltet einige Absichtserklärungen zur Betroffenenbeteiligung. Es wird, ausgehend von einem integrativen Ansatz, versucht, alle AkteurInnen bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen mit einzubeziehen. Es gilt nun, diese Herausforderung neben den Umsetzungen auf nationaler Ebene auch im Sozialbereich in den einzelnen Trägerorganisationen anzunehmen und im jeweiligen Tätigkeitsbereich Handlungsmodelle für die Praxisarbeit zu entwickeln.

10.1 Motive für die Einsetzung des Modells NutzerInnenbeirat

Partizipationsprozesse sind nicht immer einfach umzusetzen. Die Arbeit mit Betroffenen kann sehr mühsam und langwierig sein. Sind solche Prozesse jedoch einmal eingeleitet, bringen sie allen Beteiligten ein hohes Maß an Zufriedenheit und ermöglichen auch im Sinne von „von einander lernen“ die Möglichkeit sich gegenseitig besser zu verstehen. Die Partizipation von Betroffenen auf Ebene der Mitgestaltung in Einrichtungen hat zwei wesentliche Aspekte:

- Die Betroffenen, die den Einrichtungsalltag und das Leistungsangebot mitgestalten wollen und
- Die der Institution, die über die Entscheidungsmacht verfügt und Partizipation fördern oder behindern will

Partizipation bedeutet, dass Betroffene Entscheidungen treffen, die mit der Inanspruchnahme von Leistungen zu tun haben, dass sie das Leistungsangebot mitgestalten und versuchen Lösungen für Probleme mittels strukturell verankerter Mitbestimmung zu erreichen. Ein gelingender Partizipationsprozess bedeutet, dass es Betroffenen möglich wird, ihre Probleme bestmöglich zu lösen und wenn notwendig die Leistungen der Einrichtung zur Problemlösung mitgestalten zu können. Dies setzt sehr viel Offenheit und Flexibilität der handelnden AkteurInnen in den einzelnen Einrichtungen voraus, da sie sich auf diesen Prozess einlassen müssen. Dies wiederum basiert weiters auf der Annahme, dass NutzerInnen nicht nur Leistungen konsumieren wollen, sondern auch

daran interessiert sind, diese mitzugestalten, und dass ausreichende Ressourcen vorhanden sind, um eine förderliche Motivation für diese Form der Beteiligung schaffen zu können.

10.2 Motive der Organisationsebene

Ein gelingender Mitgestaltungsprozess von NutzerInnen gewährleistet ein hohes Maß an Zufriedenheit mit der erhaltenen Leistung. Zufriedene NutzerInnen sind erfahrungsgemäß einerseits stärker an der Mitarbeit bzw. Mitgestaltung in der Einrichtung interessiert und andererseits auch keine „abhängigen“ NutzerInnen, die sich von der Organisation bzw. der Einrichtung nicht lösen können. Dies bringt für die Organisation als Träger wie auch für die einzelnen Einrichtungen einen Mehrwert im Bereich der Selbstermächtigung der NutzerInnen und steuert Abhängigkeiten von Organisationen entgegen.

Die Miteinbeziehung von NutzerInnen ist ein unabdingbarer Bestandteil in der Sozialarbeit im Einzelfall, bzw. in der Einzelfallarbeit, die von Beziehungsarbeit geprägt ist. Eine organisierte Form der NutzerInneneinbindung, die in der Einrichtung auch strukturell verankert ist, gibt es derzeit kaum. Einerseits ist dies sicher in der Tatsache begründet, dass der Fokus in der Einzelarbeit sehr von einem Case-Managementdenken geprägt ist und der gelingende Einzelfall als Erfolg gewertet wird. Andererseits ist es aber auch so, dass die Weiterentwicklung von Einrichtungskonzepten sehr stark dem Legitimationsdruck eines oder mehrerer Kostenträger unterliegt und deshalb die in der Sozialarbeit Tätigen häufig als die „ExpertInnen“ von NutzerInnen betrachtet werden, da sie in oder zumindest sehr nahe an der Lebenswelt der NutzerInnen arbeiten.

Alle befragten MitarbeiterInnen befürworten grundsätzlich eine NutzerInneneinbindung. Sie stehen dem entwickelten Modell offen gegenüber und haben bereits je nach Einrichtung eigene Ideen entwickelt,

wie das Modell in der Praxis umgesetzt werden könnte. Konkret wurde als ein Motivationsgrund für die Implementierung des Modells die Möglichkeit, unerkannte Problemlagen zu erkennen, genannt.

Eine strukturell verankerte Einbindung von NutzerInnen ist sicher ein längerer Prozess, der von den MitarbeiterInnen auch mitgetragen und gewollt werden muss. Dieser Prozess ist zu Anfang sehr mühsam, da neu und ungewohnt für alle beteiligten AkteurInnen, allerdings wird sich eine neue Basis der Zusammenarbeit zwischen SozialarbeiterInnen und NutzerInnen entwickeln. Es wird zusätzlich zur Betreuungs- und Beziehungsarbeit eine Ebene der Mitgestaltung geben, die den NutzerInnen die Chance bietet, das Einrichtungsleben aktiv mitzugestalten, aber auch den SozialarbeiterInnen die Möglichkeit gibt, ihre professionellen Erfahrungen einzubringen. Darüber hinaus werden die SozialarbeiterInnen auch teilweise entlastet werden, da die NutzerInnen als ExpertInnen ihrer Lebenswelt diese Ebene selber einbringen können. Diese Veränderung wird anfangs, wie viele andere Veränderungen auch, zu Unsicherheiten und auch Verlustgefühlen führen, da ein Teil der Arbeit wegfällt und zusätzlich ein neuer Teil hinzukommt. Dieser Prozess muss von der Leitung und der Trägerorganisation hinsichtlich Rahmenbedingungen und auch klarem Auftrag gut begleitet werden, um diese Phase der Implementierung auch tatsächlich bewältigen zu können.

10.3 Motive der NutzerInnen

In der Biografie keiner zwei Menschen gibt es „perfekte“ Parallelen, deshalb ist bei der Einbindung von NutzerInnen besonders darauf zu achten, dass diese möglichst differenziert betrachtet werden. Man muss hier zwischen den aktuellen und individuellen Bedürfnissen der einzelnen NutzerInnen und den grundsätzlichen Problemen der NutzerInnen - der Zielgruppe einer Einrichtung - unterscheiden.

Weiters ist zu beachten, dass das Verhalten von NutzerInnen nie gleichförmig verläuft. Es wird nicht einzig und allein vom direkten Problem und den daraus resultierenden Erfordernissen gesteuert, sondern ist immer auch von vielen anderen Faktoren abhängig. Vorrangig sind NutzerInnen von Leistungen einer Einrichtung auch mit der Bewältigung der damit verbundenen Veränderungen und Erschütterungen in ihrer Lebenswelt beschäftigt, da diese nötig sind, um ihre Probleme zu bewältigen. Ein Einbruch in der Lebensbiografie erfordert, die aktuelle Situation zu bewältigen oder zu lösen, in diesen veränderten Rahmenbedingungen wieder Stabilität zu erlangen und auch einen Sinn in der veränderten Situation zu finden.

(vgl. Schaefer, 2004: 245-247)

Es bedarf eines großen Maßes an Aktivierungsarbeit und an verständnisvoller Geduld, um NutzerInnen die Möglichkeit einer NutzerInneneinbindung und die damit verbundenen Möglichkeiten und Vorteile zu erklären und sie zu motivieren, auch aktiv daran teilzunehmen. Dies muss immer mit dem Hintergrundwissen passieren, dass die subjektive Problemsituation meistens einen traumatischen oder schwer zu bewältigenden Einschnitt in der Lebensbiografie der einzelnen KlientIn darstellt.

Die Rückmeldungen der einzelnen NutzerInnen waren sehr unterschiedlich. Die befragten BesucherInnen des Tageszentrums Wärmestube interessierten sich für das Modell und können sich eine Umsetzung vorstellen, allerdings war bei allen Befragten ungefragte Einigkeit vorhanden, dass es von jemand anderen gemacht werden sollte. Als besonders wichtig wurde von den befragten TageszentrumsbesucherInnen erachtet, dass diese Funktion des NutzerInnenbeirates von jemanden ausgefüllt werden muss, der von allen akzeptiert und anerkannt wird und die Einrichtung regelmäßig besucht. Es

wurde auch angemerkt, dass Akzeptanz seitens der anderen BesucherInnen und auch des Teams notwendig ist.

Vier Bewohner des Hartlauerhofes stehen dem Modell sehr skeptisch gegenüber, da sie die wöchentliche Haussitzung als ausreichende Möglichkeit sehen, sich einzubringen. Die Befürchtung, dass von den Bewohnern mehr Mitarbeit verlangt werden könnte, und ein möglicher Streit zwischen Nutzerbeirat und Bewohnergruppe dominierten das Gespräch. Alle vier Bewohner möchten kein Modell NutzerInnenbeirat und zwei davon sind überzeugt, dass es nicht funktionieren würde.

10.4 Motive der Kostenträger

Kostenträger sind vor allem daran interessiert, dass in Auftrag gegebene Leistungen effizient und möglichst kostengünstig erbracht werden. Da nachweislich zufriedene NutzerInnen, die das Angebot mitgestalten, es auch besser für sich nutzen können, ist die Verweildauer in der Regel kürzer und somit kostengünstiger. Diese Herangehensweise kann den verschiedenen Kostenträgern in der Regel gut nachvollziehbar erklärt werden. Es gibt auch einige Ansätze einzelner Kostenträger, das Thema Partizipation von Betroffenen bei der Auftragsvergabe zu berücksichtigen. Ein Beispiel aus Oberösterreich zeigt, dass Politik und somit auch die Kostenträger durchaus Interesse daran haben, dass NutzerInnen gut eingebunden werden. 2002 hat der in Oberösterreich zuständige Landesrat für Soziales das Projekt „Kunde Leistung – Qualität Steuerung“ ins Leben gerufen. Es wurde 2004 sehr erfolgreich abgeschlossen und beschreibt in einem partizipativen Prozess mit allen Beteiligten die Dienstleistungen im psychosozialen Versorgungsbereich, die vom Land Oberösterreich finanziert werden. TeilnehmerInnen waren MitarbeiterInnen der Sozialabteilung der oberösterreichischen Landesregierung, MitarbeiterInnen von Trägereinrichtungen, die als LeistungserbringerInnen auftreten, NutzerInnen von Angeboten und, falls vorhanden, VertreterInnen von Angehörigenorganisationen. Das Ergebnis: Qualitätsstandards wurden mit dem Fokus der KundInnenrolle

beschrieben. NutzerInnen von Einrichtungen wurden als ExpertInnen für ihre Arbeits- und Lebensbedingungen erkannt und gut miteinbezogen.

Für jede Art von NutzerInnenmitbestimmung ist es notwendig, diese nicht nur innerhalb der Trägerorganisation gut zu verankern, um den notwendigen Rückhalt zu haben, sondern auch bei den Kostenträgern. Hier ist es wichtig, die bereits gut gelingenden Projekte zu präsentieren und den Nutzen für den einzelnen Kostenträger aufzuzeigen.

11 Wert von NutzerInneneinbindung

NutzerInneneinbindung funktioniert nur dann, wenn alle AkteurInnen sich auf einen partizipativen Prozess einlassen und aktiv daran teilnehmen. Dies erfordert viel Engagement, Verständnis und Offenheit für unterschiedliche Sichtweisen und vor allem auch Ausdauer, da es sich nicht um ein linear begrenzt bearbeitbares Projekt, sondern um einen kontinuierlichen Prozess handelt. Sobald jemand den Nutzen oder den Wert für sich selbst zu erkennen vermag, ist es einfacher jemanden zu motivieren, einen Prozess mitzugestalten. Deshalb gilt es, den Wert für alle Beteiligten an dem Prozess, egal ob aktiv oder passiv, zu operationalisieren und somit den ersten Grundstein für einen gelingenden Prozess zu legen.

11.1 Wert für die Organisation

TrägerInnenorganisationen von sozialen Dienstleistungen legitimieren sich durch die erbrachte Leistung und somit auch durch die Zufriedenheit der NutzerInnen ebendieser. Eine Einrichtung, die von NutzerInnen mitgestaltet werden kann, ist deshalb für den „Profit“ unbedingt notwendig. Nur so können Dienstleistungsangebote weiter- oder neu entwickelt werden, die sich an den tatsächlichen Bedürfnissen der NutzerInnen orientieren. Aus Sicht einer befragten Mitarbeiterin des Tageszentrums könnte das Modell NutzerInnenbeirat dazu dienen, das gegenseitige Verständnis zu fördern, was förderlich für das Erarbeiten von einrichtungsinternen Regeln sein könnte. Ebenso wird von ihr als vorteilhaft erachtet, dass die MitarbeiterInnen durch Anregungen der NutzerInnen in ihren Entscheidungen, z. B. bezüglich der Hausordnung, unterstützt werden könnten, was wiederum ihr Verantwortungsgefühl und die Identifikation mit der Einrichtung und der Gruppe der BesucherInnen vergrößern würde. Der Umgang mit Kritik könnte sich in diesem Bereich weg von einem formalen Beschwerdeweg, hin zu einer gemeinsamen konstruktiven Bearbeitung bewegen. Eine Erhöhung des Selbstwertes und der Selbstbestimmungsfähigkeit der NutzerInnen wird als konkretes,

begrüßenswertes Ziel formuliert. Die gemeinsame Arbeit würde auch eine neue Ebene der KlientInnen-BetreuerInnenbeziehung mit sich bringen – das Verhältnis NutzerIn und AnbieterIn würde sich punktuell zu einem gemeinsamen Tun mit einem gemeinsam formulierten Ziel entwickeln. Eine Förderung des Gruppenzusammenhaltes und der gegenseitigen Anteilnahme könnte sich, nach Meinung der HartlauerhofmitarbeiterInnen, gut entwickeln und würde sich auch positiv auf die Persönlichkeitsentwicklung der einzelnen Bewohner auswirken. Die möglichst frühe Einbindung des NutzerInnenbeirates und Diskussion mit ihm als Vertreter der NutzerInnen kann auch ein Stimmungsbild für notwendige Entscheidungen in der Einrichtung bieten.

11.2 Wert für die NutzerInnen

Mitgestaltung und das Miteinbeziehen von Ideen und Vorstellungen im unmittelbaren Lebensumfeld ist eine Notwendigkeit. Es ist hier vor allem wichtig, zwischen dem Konsum von Leistungen und Leistungen im unmittelbaren Lebensumfeld zu unterscheiden. Der Trend im Profitbereich, jede auch nur kurzfristig konsumierte Leistung, beispielsweise eine Konsumation in einer Autobahnraststätte, sofort mit einer Rückmeldung zu versehen, um das Leistungsangebot kundInnenfreundlicher zu gestalten, verursacht häufig mehr Ärger als tatsächliche KundInneneinbindung. Diese Tendenz wäre für den Sozialbereich nicht wünschenswert, genauso eine rein standardisierte Befragung bzw. NutzerInnenbefragung, die häufig in Qualitätssicherungssystemen gefordert wird. Es ist darauf zu achten, dass es um eine NutzerInneneinbindung in den für die NutzerInnen vorrangig relevanten Leistungsbereichen geht.

Eine genaue Betrachtung und dann auch Befragung der NutzerInnen, in welchen Bereichen eine Miteinbeziehung sinnvoll und wünschenswert ist und in welchen Bereichen es auch eine Inanspruchnahme von

Dienstleistungen mit Rückmeldemöglichkeit geben soll, ist unbedingt notwendig.

BesucherInnen des Tageszentrums würden sich eine punktuelle Einbindung des NutzerInnenbeirates in die Teambesprechung der BetreuerInnen wünschen, um eine Mitsprache bei Konfliktsituationen (Hausverbot...), Änderungen der Hausordnung oder einer Veränderung der Räumlichkeiten zu haben.

11.3 Wert für die Kostenträger

Für Kostenträger wird es in Zeiten äußerst knapper Mittel immer mehr notwendig, äußerst effiziente Vergaberichtlinien und Controllingmaßnahmen einzuführen, um nur tatsächlich benötigte Leistungen zu erbringen, die auch kostengünstig erbracht werden können. Natürlich muss immer noch das geleistet werden, was qualitativ vom Kostenträger und der dahinter stehenden Politik gewünscht wird. Mittelfristig wird dieses Ziel nur erreicht werden können, wenn die Mittelvergabe nicht nur die Effizienz und Kostenstruktur berücksichtigt. Im Zuge der Professionalisierung werden in der Sozialarbeit sonst weitestgehend kostenoptimierte Leistungen angeboten. Es wird notwendig werden, auch andere qualitative Messkriterien anzuwenden bzw. zu entwickeln, um die NutzerInnenzufriedenheit mit einzubeziehen.

12 Grenzen des Modells NutzerInnenbeirat

Das Modell NutzerInnenbeirat muss hinsichtlich seiner Grenzen auf den verschiedenen Ebenen der Grenzen betrachtet werden. Dies sind vor allem strukturelle Grenzen in der Organisation der NutzerInnen bzw. der NutzerInnengruppe, Grenzen, die in der persönlichen Not- oder Problemlage der einzelnen NutzerInnen liegen, und auch die Grenzen, die in der Ausrichtung und Organisation der Einrichtung liegen.

Strukturelle Grenzen des Modells NutzerInnenbeirat sind vor allem die Zugangsvoraussetzungen für die NutzerInnen. Für das Modell NutzerInnenbeirat ist eine Form der Kontinuität der NutzerInnen notwendig. Damit ist eine Gruppe von NutzerInnen gemeint, die dieselben Interessen über einen längeren Zeitraum haben – z. B. könnte der kleinste gemeinsame Nenner das Nutzen derselben Einrichtung und deren Unterstützungsangebote sein.

Überforderungstendenzen bei NutzerInnen

Schaeffer beschreibt verschiedene Formen von Überforderungsanzeichen bei NutzerInnen im psychosozialen Bereich. So haben NutzerInnen häufig ein Problem damit, mit Fragen und Entscheidungen konfrontiert zu sein, wenn diese einerseits ihre persönlichen Einschätzungsmöglichkeiten übersteigen oder wenn sie andererseits nicht über das dafür notwendige Hintergrundwissen oder die notwendigen Instrumente zur Entscheidungsfindung verfügen. Beschrieben wird aber auch die Überforderung bei Entscheidungen oder Fragestellungen, die emotional als bedrohlich erlebt werden oder zuviel an Eigeninitiative verlangen.

(vgl. Schaeffer, 2004: 265–267)

Hier gilt es bei der NutzerInneneinbindung zwei verschiedene Formen zu unterscheiden. Die erste Form ist die aktive Miteinbeziehung und Mitgestaltungsmöglichkeit von NutzerInnen in ihren individuellen Problemstellungen. Hier gibt es zwar eine hohe emotionale Involviertheit,

bzw. auch einen hohen emotionalen Druck, allerdings ist diese rein auf der Ebene der KonsumentInnenrolle angesiedelt. Die Wünsche und Bedürfnisse der NutzerInnen werden ernst genommen und in einem gemeinsamen Prozess bearbeitet und/oder bewältigt. Die zweite Form, beispielsweise im Modell NutzerInnenbeirat, erfordert nicht die persönliche, individuelle Mitgestaltung bei der Klärung eines subjektiven Problems, sondern die Notwendigkeit als ExpertIn, eine Gruppe von NutzerInnen, wenn möglich mit Distanz zur eigenen Problemlage, zu vertreten. Dies verlangt neben einer guten Reflexionsfähigkeit der eigenen Problemlage auch einen hohen Grad an Einfühlungsvermögen in andere Problemlagen und in weiterer Folge auch die Fähigkeit, diese zu artikulieren und zu kommunizieren.

12.1 Grenzen aus Sicht der Organisation

Ein hohes Maß an demokratischem Handeln, zusätzliche Ressourcen für die Implementierung und die Begleitung des Prozesses durch externe ModeratorInnen wurden mehrmals von den befragten MitarbeiterInnen als unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen eines NutzerInnenbeiratmodells genannt.

Die Interessenskollision zwischen der Funktion NutzerInnenbeirat und der Betreuungsbeziehung ist eine wesentliche Befürchtung, speziell von TageszentrumsmitarbeiterInnen, wo es häufig zu Konflikten innerhalb der Gruppe kommt. Ebenso die Gefahr, dass die Funktion NutzerInnenbeirat missbraucht werden könnte und Konflikte innerhalb der NutzerInnengruppe dann auf einer anderen Ebene ausgetragen würden. Das beschriebene Modell kann laut Meinung der befragten MitarbeiterInnen des Hartlauerhofs nur dann funktionieren, wenn der Rahmen der Entscheidungskompetenzen sehr genau mit den Grundsatzzielen der Einrichtung abgestimmt wird. Eine Uneinigkeit bei der Entscheidungskompetenz würde eine ernstgemeinte Einbindung von NutzerInnen und die professionelle Verantwortung der Einrichtung

gefährden (Bsp. Umgang mit Alkohol in einem Wohnhaus, in dem es ein begründetes Alkoholverbot gibt).

Dass KlientInnen in einer Situation, in der essentielle, Existenz sichernde Dinge nicht geklärt sind, mit einer zusätzlichen Aufgabe betraut werden, wurde von allen MitarbeiterInnen als Gefahr gesehen. Parallel dazu aber auch, dass nach einer akuten Klärungsphase der Prozess in gemeinsam erarbeiteten Strukturen bei Veränderungen aktiv mitarbeiten zu können, Wünsche, Ideen und Kritik zu formulieren, einen wichtigen Lernschritt darstellen könnte. Die Geschäftsführung von Caritas für Menschen in Not würde mit einem gewählten NutzerInnenbeirat, sollte dieser die derzeit bestehenden Mitwirkungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten ersetzen, aufgrund der kleinen Einrichtungsgröße eine mögliche Einschränkung der aktuellen Mitwirkungsmöglichkeiten sehen.

12.2 Grenzen aus Sicht der NutzerInnen

Die befragten BesucherInnen des Tageszentrums äußerten die Befürchtung, dass die Funktion des NutzerInnenbeirates eine „dazwischen“ Position schaffen könnte und zu viel Nähe zum BetreuerInnenteam die Offenheit des NutzerInnenbeirates gegenüber den BesucherInnen hemmen könnte.

Eine Besucherin des Tageszentrums befürchtet, dass der NutzerInnenbeirat den Frauen im Tageszentrum nichts bringen würde, da Frauen in der Minderheit sind und im Alltagsbetrieb meistens eine Nebenrolle spielen. In der Folge nutzen viele von ihnen die Einrichtung auch weniger. Eine Funktionsübernahme schließt sie gänzlich aus, da dies die Spannungen zwischen Männern und Frauen, die es aufgrund des ungleichen Kräfteverhältnisses ohnehin schon gibt, erhöhen würde.

Die befragten Bewohner des Hartlauerhofes sind der Meinung, dass diese Funktion nichts bringen könne, da jeder Bewohner für sich lebt und seine

Probleme für sich klären kann. Die Frage, warum das so sei, wurde so beantwortet, dass es im aktuellen Bewohnerzusammenleben außerhalb der verpflichtenden Gruppen und Aktivitäten nur wenig Zusammenhalt gäbe. Ein Bewohner des Hartlauerhofes könnte sich die Funktion des NutzerInnenbeirates innerhalb der bereits bestehenden Hausgruppe vorstellen und würde sich davon mehr Kontaktmöglichkeiten zwischen den Bewohnern versprechen, sieht aber auch die Gefahr, dass sich das kollegiale Klima zwischen Bewohnern und BetreuerInnen verschlechtern und mittelfristig zu einer „Bespitzelung“ führen könnte.

13 Überprüfung, wo NutzerInnenbeiräte in der Abteilung Soziale Dienste einsetzbar sind und wo nicht

Langer und Oppermann (2003: 300-301) beschreiben zwei grundsätzliche Eckpfeiler für die Implementierung von Beteiligungsprozessen:

„...erstens können in der Qualitätsbeurteilung zwar Prozess- und Ergebnisqualität voneinander unterschieden werden. Dennoch sind beide untrennbar miteinander verbunden. Zweitens kann das professionellste Verfahren mit dem besten Ergebnis letztlich wirkungslos bleiben, wenn nicht von Anfang an der Projektkontext und die Anschlussfähigkeit des Projektes bedacht und in die Managemententscheidungen einbezogen werden.“

Eine Implementierung des Modells NutzerInnenbeirat braucht zuerst die grundsätzliche Entscheidung der Leitung, dass Teilhabe und Mitbestimmung von NutzerInnen für die Gesamtorganisation von Interesse sind. Weiters setzt sie eine klare Entscheidung für diese Form der NutzerInneneinbindung voraus. Von vorne herein muss klar sein, dass das Ergebnis, die tatsächlich vereinbarten Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten von NutzerInnen, Auswirkungen auf die Einrichtungen und somit auch auf die Gesamtorganisation hat. Diese grundsätzliche Entscheidung sollte als erste Auswirkung auch in den einzelnen Einrichtungskonzepten verankert werden.

Sehr wesentlich ist bei NutzerInnenpartizipation auch die Prozessbegleitung nach der getroffenen Entscheidung. Es gilt, diesen Prozess innerhalb der Organisation mit Ressourcen in den Bereichen Personal, Finanzen und fachlichem Know-how zu begleiten. Dies kann nicht mittels einer einmaligen Entscheidung und einem einmaligen Mitteleinsatz geklärt werden, da diese Schritte lediglich der Beginn eines Prozesses sein können.

„Organisierte wie nicht-organisierte Interessensvertreter lassen sich nur dann freiwillig auf den Diskussionsprozess ein, wenn die zu erwartenden Ergebnisse nicht schlechter sind als der Status Quo bzw. alternative Verfahren der Beteiligung.“

(Kersting, 2004: 208)

Für alle beteiligten AkteurInnen steht im Vordergrund, dass eine gelungene NutzerInneneinbindung mehr Vor- als Nachteile bringen muss. Dies gilt für die MitarbeiterInnen und die Organisation genauso wie für die NutzerInnen oder die Kostenträger. Mittels gründlicher Abklärung, nach getroffener Entscheidung für dieses Modell, müssen auch eine strukturelle Verankerung in der Organisation und eine Begleitung durch die Organisation stattfinden. Die wesentlichen Abklärungspunkte betreffen die Ressourcen, Kommunikationsabläufe und Mitbestimmungsrechte in der Aufgabenbeschreibung.

Bezüglich der Ressourcen ist bei den NutzerInnen wie bei den MitarbeiterInnen darauf zu achten, dass sie mit den zu erfüllenden Aufgaben abgestimmt sind. Um eine gelingende NutzerInneneinbindung, speziell auch bei der Planung des Modells NutzerInnenbeirat, zu gewährleisten, ist es wichtig, von Beginn an methodisch eine partizipative Herangehensweise zu wählen und die Transparenz der einzelnen Planungs- und Umsetzungsschritte gut zu kommunizieren.

Aufgrund der Komplexität der verschiedenen Leistungsbereiche der Einrichtungen der Abteilung Soziale Dienste und den damit verbundenen unterschiedlichen fachlichen Herangehensweisen in der direkten KlientInnenarbeit ist es notwendig, die wesentlichen Ergebnisse strukturell zusammenzufassen. Nachstehend werden förderliche Strukturen (Chancen) und hinderliche Strukturen (Grenzen) des Modells NutzerInnenbeirat zusammenfassend betrachtet. Diese Zusammenfassung ist ein Ergebnis der gewonnenen Erkenntnisse der

Literaturrecherche, der Ergebnisse der Stakeholder-Analyse und der Befragung einzelner Stakeholdergruppen.

13.1 Grundsätzliche Strukturefordernisse beim Modell NutzerInnenbeirat

Entscheidung

Es ist eine klare Entscheidung der Einrichtungsleitung für dieses Modell notwendig ebenso eine klare Vorstellung, wie das beschriebene Modell auf die jeweilige Einrichtung adaptiert werden kann. Diese Entscheidung sollte das Ergebnis eines Entwicklungsprozesses der Teammitglieder sein, in dem konkret die Aufgabenbereiche des NutzerInnenbeirates beschrieben werden. Als letzter Schritt vor der tatsächlichen Implementierung ist eine Klärung der Kommunikationsstruktur notwendig.

NutzerInnengruppe

Das Modell benötigt eine halbwegs stabile NutzerInnengruppe, die sich dadurch auszeichnet, dass grundsätzlich ähnliche Ziele vorhanden sind und dass sich die Mitglieder aufgrund der Inanspruchnahme einer Leistung einer Einrichtung treffen. Diese NutzerInnengruppen, die für sich gemeinsame Ziele definiert haben, sind vorerst noch nicht vorhanden, allerdings wäre hier eine Aktivierung einer Gruppenbildung eine vorbereitende, förderliche Maßnahme.

Aufgaben

Klar beschriebene Aufgaben, die für die jeweilige NutzerInnengruppe gut überlegt und innerhalb des MitarbeiterInnenteams diskutiert sein müssen sind die Basis für das Gelingen des Modells. Die Aufgaben müssen im angemessenen Verhältnis zu den zur Verfügung gestellten Ressourcen stehen. Das Mitsprache- und Mitbestimmungsrecht muss auch in allen Konsequenzen durchdacht und beschlossen sein, damit Alibihandlungen vermieden werden können. Für eine tatsächliche Einbindung von

NutzerInnen ist auch ein Raum für Mitsprache und Mitbestimmung notwendig. Deshalb ist es wichtig, die Aufgaben, Rechte und Pflichten so zu beschreiben, dass sie auch tatsächlich umgesetzt werden können. Die Grenzen der Mitsprache und Mitbestimmung sind ebenso festzuhalten wie die konkreten Aufgaben.

Kommunikation

Die Kommunikationswege zwischen Einrichtungsleitung, MitarbeiterInnen und NutzerInnenbeirat wie auch die Kommunikation zwischen NutzerInnen und Beirat muss klar geregelt und allen bekannt sein. Eine vermeintliche Vorzugsstellung des NutzerInnenbeirates in Form von Besprechungen und Mitarbeit bei Projekten könnte für das Vertrauensverhältnis der NutzerInnen zum Beirat von Nachteil sein. Transparente, klar geregelte Kommunikationsstrukturen und eine positive Grundeinstellung in der Implementierungsphase sind eine wesentliche Grundlage.

Ressourcen

Die Frage der Ressourcen ist vor einer definitiven Entscheidung für das Modell NutzerInnenbeirat zu klären, damit es auch realisierbar ist. Zeitliche Ressourcen für MitarbeiterInnen werden in der Anfangsphase ebenso wie finanzielle Ressourcen für eine externe Begleitung oder Moderation nötig sein. Bei den NutzerInnen wird es um Aufwandsentschädigungen gehen und ein Anreizsystem sollte entwickelt werden. Einbindung von NutzerInnen verlangt auch ein Unterstützungssystem, das intern wie extern notwendig sein kann.

13.2 Hinderliche Strukturen und Grenzen des Modells NutzerInnenbeirat

Entscheidung

Ein Modell NutzerInnenbeirat kann nur umgesetzt werden, wenn es neben dem Interesse der MitarbeiterInnen und der Organisation auch ein Interesse der NutzerInnen gibt. Das heißt, dass es sich bei einer

tatsächlichen Implementierung nur um ein Projekt handelt, das vorerst befristet konzipiert wird. Erst nach einer Überprüfungsphase ist es sinnvoll, es auch strukturell zu verankern und fortzuführen.

NutzerInnengruppe

Wenig Kontinuität in der NutzerInnengruppe, das Fehlen der Möglichkeit, miteinander in Kontakt treten, bzw. auch das Fehlen von gemeinsamen Zielen würden gegen dieses Modell sprechen und andere Modelle der NutzerInneneinbindung verlangen. Die zeitlich oft begrenzte Verweildauer ist ein wesentlicher Aspekt in der Kontinuität von NutzerInnen der Einrichtungen. Bei kurz- und mittelfristigen Betreuungen lässt sich eventuell ein Rotationsprinzip finden, das eine Einbindung möglich macht, aber von den Aufgaben und Möglichkeiten der Mitgestaltung her kurzfristig ausgelegt ist.

Aufgaben

Ein Leistungsdruck auf MitarbeiterInnenebene wie auch auf NutzerInnenebene wäre ein sehr hinderlicher Aspekt bei NutzerInneneinbindung. Das Modell muss für die jeweilige Zielgruppe so adaptiert werden, dass es zu keiner Überforderung der beteiligten AkteurInnen kommt. Eine klare Aufgabenbeschreibung, wo ein NutzerInnenbeirat eine beratende und wo eine entscheidende Funktion haben soll, ist gut zu formulieren und zu kommunizieren.

Kommunikation

Wenn dominante und gewaltbereite NutzerInnen den NutzerInnenbeirat dafür missbrauchen, um sehr individuelle Interessen durchzusetzen, wäre das für das Modell nicht förderlich, da es ja für das Mitgestalten und Mitwirken einer möglichst breiten NutzerInnengruppe geplant ist und gerade nicht besonders dominante Personen unter den NutzerInnen gut vertreten und eingebunden werden sollen.

Ressourcen

Ein großer zeitlicher, personeller und finanzieller Aufwand würde gegen die Implementierung sprechen. Die Phase der Entwicklung und Implementierung wird sicher zusätzliche Ressourcen benötigen wie auch das umgesetzte Modell im laufenden Betrieb. Es sollte aber aus einer Haltung der Ermächtigung von NutzerInnen und deren Einbindung und auf MitarbeiterInnenebene auch aus einer selbstverständlichen, engagierten Haltung heraus umsetzbar sein. Ist dies mit überschaubarem Ressourceneinsatz nicht möglich, wird es nicht nur schwer realisierbar sein, sondern auch an einem erhöhten Leistungsanspruch, der nicht das Kernstück des Modells sein sollte, scheitern.

13.3 Tatsächliche Umsetzungsmöglichkeiten in der Abteilung Soziale Dienste

Basierend auf der zusammenfassenden Betrachtung der verschiedenen förderlichen und hinderlichen Strukturen für eine Implementierung des Modells NutzerInnenbeirat kann es - mit einigen konzeptionellen Adaptierungsarbeiten - in den Wohneinrichtungen Hartlauerhof, Haus für Mutter und Kind und Wohngemeinschaft für Haftentlassene und im Tageszentrum angewandt werden. Die Adaptierungsarbeiten betreffen sicherlich in erster Linie die genaue Analyse der NutzerInnengruppe und ihrer Bedürfnisse und Fähigkeiten und in zweiter Linie auch die zeitlichen und organisatorischen Aspekte.

Nach der Entscheidung für die Implementierung des Modells müsste sich ein Projektteam mit der einrichtungsspezifischen Adaptierung und Skizzierung der Umsetzungsschritte beschäftigen.

Müller-Schöll und Priepke (1992: 127) beschreiben einen solchen Prozess des Planens,

„...dass Planen erst in einer Mischung von methodisch-exaktem Vorgehen in Verbindung mit harten quantitativen Daten *und* schöpferisch

spielerischen, ‚weichen‘ qualitativen Ergebnissen die Zukunftsentwicklung einigermaßen sinnvoll ‚erfassen‘ kann. Dies alles muss geleistet und inhaltlich erfüllt werden durch:

- Beteiligung der von Planung Betroffenen,
- Transparenz der Planungsschritte,
- Zielorientiertheit,
- Erstellung und Ausführung eines Maßnahmenkataloges, wodurch Erfolgskontrolle ebenso möglich wird wie die notwendige Flexibilität, auf Entwicklungsabweichungen sensibel und rasch zu reagieren.“

Das Projektteam braucht also die Möglichkeit, alle betroffenen AkteurInnen mit einzubeziehen, eine gute Informations- und Kommunikationsstruktur, um die notwendige Transparenz der Planungsschritte zu gewährleisten, und eine klare Vorgabe der Leitung in Bezug auf das formulierte Projektziel. Nach der Projektphase und der Überprüfung der oben beschriebenen Punkte ist eine definitive Entscheidung für die Implementierung des Modells möglich.

Eine Adaptierung des beschriebenen Modells würde in den Beratungsstellen „Beratung und Hilfe“ wenig aussichtsreich sein. Eine NutzerInneneinbindung wird hier aufgrund des punktuellen Kontakts zur Einrichtung und zusätzlich durch die differierenden Problemlagen und die daraus folgenden Zielen eher mit regelmäßig stattfindenden Zufriedenheitsbefragungen und einem strukturell gut verankerten Beschwerdeweg möglich sein.

Stark beschreibt im Artikel „Empowerment und Organisationsentwicklung“ ein auf vier Ebenen aufgebautes Lernprogramm für zukunftsweisendes Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. Die erste Ebene, die der MitarbeiterInnen und Träger von Einrichtungen, sollte Mut entwickeln und Fachlichkeit und Management ineinander fließen lassen. Die zweite Ebene, die der Anbieter von Management-Systemen in der

Qualitätsentwicklung, sollte sich von Standardmethoden und Patentrezepten verabschieden und Lernerfahrungen in die Weiterentwicklung einarbeiten. NutzerInnen, als dritte Ebene, sollten Potentiale und Fähigkeiten entwickeln und dieses Know-how aktiv einbringen. Die vierte Ebene, die der Geldgeber und der politisch Verantwortlichen, sollte auf ein kooperatives System zwischen NutzerInnen, AnbieterInnen und BeraterInnen hinarbeiten.

(vgl. Stark: 2002: 221)

Dieses Lernprogramm, als Grundhaltung in die Praxis umgesetzt, könnte NutzerInneneinbindung in den verschiedensten Formen ermöglichen und als selbstverständliche Voraussetzung für AnbieterInnen von sozialen Dienstleistungen dienen. Eine Implementierung des Modells NutzerInnenbeirat wäre, wenn die Grundvoraussetzungen geklärt sind, in sehr vielen Bereichen der Sozialarbeit möglich.

14 Fazit

Die vorliegende Arbeit wurde zu einem Zeitpunkt verfasst, zu dem Effizienzsteigerung stark zugenommen hat, parallel einhergehend mit einem Innovationsdruck innerhalb der Organisation, wie auch mit einem Legitimationsdruck von außen, von Seiten der öffentlichen Kostenträger und des Umfeldes der Organisation. Ressourcenoptimierung, effizienter Einsatz der Mittel und internes Controlling als Schlagworte rückten in den Vordergrund. Diese sehr wesentlichen Instrumente zur Steuerung einer Organisation sind allerdings, wenn sie aus einer massiven Drucksituation heraus eingesetzt werden, nicht besonders förderlich für eine innovative Weiterentwicklung, da sie in diesem Fall hemmend wirken. In der Folge werden Innovation, Kreativität und Engagement innerhalb der Organisation abnehmen. Innovation und Kreativität sind allerdings in der Sozialarbeit unabdingbar, da der Stillstand das zeitliche Ende einer Organisation bedeutet, weil auf Herausforderungen und neue Problemlagen nicht mehr adäquat reagiert werden kann. Die oft sehr akuten, manchmal neuen Problemlagen der NutzerInnen erfordern viel Kreativität und Methodensicherheit, um ihnen gerecht zu werden.

Eine Einbindung und die Teilhabe von NutzerInnen sind innerhalb der Organisation der Caritas der Diözese Linz selbstverständlich. Es ist im Leitbild verankert, in der kooperativen und unbürokratischen Arbeitsweise wie auch in der Verantwortung, sozialpolitisch für benachteiligte Gruppen einzutreten. Tatsächlich gibt es aber keine strukturell in der Organisation verankerte Einbindung von NutzerInnen. In den einzelnen Einrichtungen gibt es punktuell sehr viele nutzerInnenorientierte Ansätze und vereinzelt Partizipationsmodelle. Sie alle haben sich aus den Bedürfnissen und dem Engagement der jeweiligen Einrichtung heraus entwickelt. Dies war die Ausgangslage und Motivation dafür, das Thema NutzerInneneinbindung zu bearbeiten. Da das Thema Einbindung von NutzerInnen inhaltlich sehr breit gestreut ist und die zeitlichen und inhaltlichen Ressourcen für diese Arbeit begrenzt waren, galt es, eine Eingrenzung vorzunehmen.

Ausgehend von den verschiedensten „Beiratsmodellen“ in Profitunternehmen und auch in verschiedenen kommunalen Gremien entstand die Idee des NutzerInnenbeirates. Es wurde das Modell NutzerInnenbeirat in Anlehnung an bestehende Beiräte in der Behindertenhilfe und Praxiserfahrung mit Beiräten in anderen Kontexten entwickelt. Dies stellt ein schematisch gezeichnetes Modell dar, das in dieser Reinform kaum Anwendung finden wird. Der Grundgedanke war aber auch nicht, ein konzeptionell fertiges Modell zu entwickeln, sondern ein Beispiel für ein Modell und die grundsätzlichen Umsetzungschancen ganz konkret in der Abteilung Soziale Dienste der Caritas der Diözese Linz zu betrachten. Das gezeichnete Modell soll als Anregung und erste Vorarbeit für eine mögliche Umsetzung in den einzelnen Einrichtungen dienen.

Durch Literaturrecherche, Bewertung der verschiedenen Interessensgruppen mittels einer Stakeholder-Analyse und einer ersten Befragung der internen AkteurInnen wurden grundlegende Voraussetzungen für diese KlientInnenpartizipation herausgefunden. Als vorrangige Motive der NutzerInneneinbindung können auf Organisationsebene und auf Kostenträgerebene die Erhöhung der Zufriedenheit der NutzerInnen mit den erhaltenen Leistungen genannt werden. Bei den MitarbeiterInnen ist ein wesentlicher Motivationsgrund auch die Möglichkeit einer Zusammenarbeit mit den NutzerInnen auf einer neuen Ebene zu erwähnen, wodurch auch die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeit steigen würde. Die Motive der NutzerInnen sind einerseits durch die individuellen Problemlagen sehr unterschiedlich, andererseits aber auch von einer grundsätzlich positiven Grundstimmung gegenüber dem Modell zu dieser Art der NutzerInneneinbindung geprägt. Allerdings ist bei den punktuell befragten NutzerInnen ersichtlich geworden, dass die Übernahme dieser Funktion als eine schwierige Aufgabe vermutet wird. Hier sind vor einer möglichen Implementierung Vorarbeiten und Vorinformationen notwendig um die

Hemmschwelle, sich auch selber daran beteiligen zu können, möglichst gering zu halten.

Als Grenzen des Modells wurde von fast allen MitarbeiterInnen eine Unvereinbarkeit mit der Alltagssozialarbeit und der dazugehörigen professionellen Beziehungsarbeit genannt. Hier wird es besonders wichtig sein, die Aufgaben und die Pflichten sehr gut und klar zu formulieren und mit den jeweiligen Betreuungsvereinbarungen und methodischen Herangehensweisen abzustimmen. Aus NutzerInnensicht stellen sich die Grenzen neben der Scheu vor der Übernahme einer solchen Funktion auch als die Befürchtung, in eine Sandwichposition zu geraten, dar.

Als sehr wesentliches Erfordernis für die Implementierung des Modells NutzerInnenbeirat ist das Treffen einer klaren Entscheidung für das Modell verbunden mit einer Adaptierung des Modells auf Teamebene in der jeweiligen Einrichtung zu nennen. Die Beschreibung der konkreten Aufgaben, der damit verbundenen Rechte und Pflichten und der dafür notwendigen Kommunikationsstruktur ist genauestens durchzuführen und dem jeweiligen Einrichtungskonzept anzupassen. Ein nächster wesentlicher Schritt ist das Klären und Festlegen der dafür notwendigen Ressourcen für die Einrichtung und die NutzerInnen. Basis für diese Überlegungen müssen die Bedürfnisse der NutzerInnengruppe sein, die eine grundsätzliche Stabilität aufweisen sollte, damit das Modell umgesetzt werden kann.

Bei Betrachtung der zusammenfassenden Ergebnisse kann das Modell NutzerInnenbeirat in den Wohneinrichtungen und im Tageszentrum mit einer Adaptierung auf das konkrete Einrichtungskonzept und auf die spezielle Zielgruppe umgesetzt werden.

Für die Beratungsstellen Beratung und Hilfe sind aufgrund der akuten Notlagen, in der sich die NutzerInnen befinden, und aufgrund der kurzfristigen, häufig einmaligen Kontaktaufnahme, andere Formen der NutzerInneneinbindung zu empfehlen.

Das Modell NutzerInnenbeirat und eine mögliche Implementierung wurden in dieser Arbeit mit dem konkreten Betrachtungsziel der Abteilung Soziale Dienste der Caritas Oberösterreich bearbeitet. Das grundsätzliche Modell kann mit den notwendigen Adaptierungen und einem geplanten Implementierungsprozess ebenso auf andere Einrichtungen in der Sozialarbeit umgesetzt werden. Es wurden Wohneinrichtungen und Tageszentrum, wo eine Implementierung sehr realistisch erscheint, betrachtet und diese Strukturen finden sich in anderen Sozialeinrichtungen mit einer anderen Zielgruppe wieder. Bei Beratungsstellen mit mehr Kontinuität in der Zielgruppe, beispielsweise in psychosozialen Beratungsstellen, scheint eine Umsetzung möglich.

Die Einbindung von NutzerInnen setzt eine klare Verankerung in der Organisationsstruktur voraus, viel mehr aber noch ist es eine Haltung, den NutzerInnen zu begegnen und ihnen Mitgestaltungsmöglichkeiten anzubieten. Diesen Weg der partizipativen Mitgestaltung zu gehen, diese Herausforderung gilt es anzunehmen.

15 Literatur

Achberger, Christel: Verbandliches Handeln im Fachbereich Psychiatrie des PARITÄTISCHEN Schleswig-Holstein unter den Leitsätzen „Qualität sichern“ und „NutzerInnen stärken“ in Teuber, Kristin/ Stiemert-Strecker, Sigrid/Seckinger, Mike (Hrsg.), (2000): Qualität durch Partizipation und Empowerment. Einmischungen in die Qualitätsdebatte, Fortschritte der Gemeindepsychologie und Gesundheitsförderung, Band 6, Tübingen, 77-84

Bischoff, Jörg (1994): Das Shareholder Value-Konzept, Darstellung – Probleme – Handhabungsmöglichkeiten, Wiesbaden

ENSI (2003): Gemeinsam gegen Ausgrenzung. Partizipationsmodelle zur sozialen Integration. Ein Fortbildungshandbuch, Köln

Galuske, Michael (1998): Methoden der sozialen Arbeit. Eine Einführung, Weinheim/München

Glass, Neil (1997): Management Master Class. Die neuen Realitäten im Business – Eine Anleitung zum Handeln, Düsseldorf, München

Graeff, Peter in Boskamp, Peter/ Knapp, Rudolf (Hrsg.), (1999): Führung und Leitung in sozialen Organisationen. Handlungsorientierte Ansätze für neue Managementkompetenz, 2. Auflage, Neuwied, Kriftel

Haddad, Tarek in Eschenbach, Rolf (Hrsg.), (1998): Führungsinstrumente für die Nonprofit Organisation. Bewährte Verfahren im praktischen Einsatz, Stuttgart

Herriger, Norbert (2002): Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung, 2. Auflage, Stuttgart

Hinterhuber, Hans in Eschenbach, Rolf/ Kunesch, Hermann (1996):
Strategische Konzepte, Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich,
Stuttgart

Horak, Christian (2006): Instrumente des strategischen Controllings,
19.03.2006, <http://www.controlling-portal.org/8/Instrumente/6/6.shtml>

Horak, Christian/ Matul, Christian/ Scheuch, Fritz in Badelt, Christoph
(Hrsg.), (1999): Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und
Management, Stuttgart

Kersting, Norbert (2004): Die Zukunft der lokalen Demokratie.
Modernisierungs- und Reformmodelle, Studien zur Demokratieforschung,
Band 7, Frankfurt/Main

Langer, Kerstin/ Oppermann, Bettina in Ley, Astrid/ Weitz, Ludwig (Hrsg.),
(2003): Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenhandbuch, Arbeitshilfen für
Selbsthilfe- und Bürgerbeteiligung Nr. 30, Bonn

Pankofer, Sabine in Miller, Tilly/ Pankofer, Sabine (Hrsg.), (2000):
Empowerment konkret. Handlungsentwürfe und Reflexionen aus der
psychosozialen Praxis, Stuttgart

Müller-Schöll, Albrecht/ Priepke, Manfred (1992): Sozialmanagement. Zur
Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens,
Führens und Kontrollierens in Gruppen, 3. Auflage, Neuwied, Krieffel, Berlin

Richter, Ronald/ Joithe, Hartmut (2003): Der Heimbeirat. Leitfaden zur
Arbeit des Heimbeirats und zur Heimmitwirkungsverordnung, Frankfurter
Schriften Band 1, Frankfurt/Main

Schaefer, Doris (2004): Der Patient als Nutzer. Krankheitsbewältigung und Versorgungsnutzung im Verlauf chronischer Krankheit, Studien zur Gesundheits- und Pflegewissenschaft, Bern

Schmidt, Götz (2000): Einführung in die Organisation. Modelle – Verfahren – Techniken, Wiesbaden

Schreyögg, Georg (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, Wiesbaden

Schwarz, Gotthart (1999): Sozialmanagement, Schwerpunkt Management – Professionelle Personalarbeit und Organisationsentwicklung, 3., unveränderte Auflage, Augsburg

Schwarz, Peter (2005): Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen, Bern, Stuttgart, Wien

Stark, Wolfgang in Lenz, Albert/ Stark, Wolfgang (Hrsg.), (2002): Empowerment. Neue Perspektiven für psychosoziale Praxis und Organisation. Fortschritte der Gemeindepsychologie und Gesundheitsförderung, Band 10, Tübingen

Teuber, Kristin/ Stiemert-Strecker, Sigrid/ Seckinger, Mike (Hrsg.), (2000): Qualität durch Partizipation und Empowerment. Einmischungen in die Qualitätsdebatte, Fortschritte der Gemeindepsychologie und Gesundheitsförderung, Band 6, Tübingen

16 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stakeholder-Map	37
Abbildung 2: Stakeholder Bewertungsübersicht KlientInnen	41
Abbildung 3: Stakeholder Bewertungsübersicht MitarbeiterInnen, LeiterInnen der Einrichtungen, Geschäftsführung, Direktion	41
Abbildung 4: Stakeholder Bewertungsübersicht Kostenträger	42
Abbildung 5: Überblickstabelle KlientInnen	43
Abbildung 6: Überblickstabelle MitarbeiterInnen, LeiterInnen der Einrichtungen, Geschäftsführung, Direktion	43
Abbildung 7: Überblickstabelle Kostenträger	43

17 Abkürzungsverzeichnis

NGO	Non-Governmental Organisations
NPO	Non-Profit Organisations
NAP	Nationaler Aktionsplan
NAPinkl.	Nationaler Aktionsplan Eingliederung
SHG OÖ	Sozialhilfegesetz Oberösterreich
bzw.	beziehungsweise
z. B.	zum Beispiel
d. h.	das heißt

Anhang

1	Kurzinfo zum Modell.....	2
2	E-Mail Fragebogen	5
3	Organigramm Caritas Oberösterreich	6
4	Organigramm Caritas für Menschen in Not und Abteilung Soziale Dienste	7

1 Kurze Info für die Analyse für ein Modell der NutzerInneneinbindung – NutzerInnenbeiräte in Sozialen Diensten

Das Modell der NutzerInneneinbindung mittels Beiräten ist im Bereich der Behindertenhilfe bereits gut implementiert. In Deutschland ist es durch das Heimgesetz (01.01.2002) auch gesetzlich verankert und in Österreich ist im Entwurf des Chancengleichheitsgesetzes eine Interessensvertretung in den einzelnen Einrichtungen wie auch im übergeordneten Planungsbeirat vorgesehen. Sobald dieses Gesetz in Kraft tritt gibt es auch hier eine gesetzliche Verankerung von NutzerInneneinbindung.

Grundsätzliches

Ausgehend von diesen gesetzlichen NutzerInneneinbindungsmodellen aus der Behindertenhilfe und der grundlegenden Idee eines Beiratssystems wird folgendes Modell des NutzerInnenbeirates entwickelt mit dem Ziel es im Bereich der Sozialarbeit in verschiedenen, unterschiedlichen Einrichtungen zu implementieren.

Aufgaben des NutzerInnenbeirates

- Anregungen von NutzerInnen der Einrichtung entgegen nehmen und diese der Einrichtungsleitung bekannt machen und bei der Umsetzung von Vorschlägen gemeinsam mit der Einrichtungsleitung arbeiten.
- Beschwerden von NutzerInnen der Einrichtung entgegennehmen und der Einrichtungsleitung bekannt machen.
- Unterstützung für neue NutzerInnen anbieten – kennen lernen der Einrichtung, der Infrastruktur und vorstellen von anderen NutzerInnen.

- NutzerInnenversammlung veranstalten um den Prozess der NutzerInneneinbindung kontinuierlich zu begleiten.
- Abgabe einer Stellungnahme bei inhaltlichen Konzeptänderungen oder Konzeptumstellungen sowie gravierenden baulichen Änderungen.
- Abgabe einer Stellungnahme bei Preisänderungen: Wohnkostenbeitrag,
- Abgabe einer Stellungnahme bei Änderungen von Hausordnungen, Betreuungsvereinbarungen oder Untermietverträgen.
- ArbeitnehmerInnenschutzunterweisungen und Maßnahmen zur Unfallverhütung bei MitarbeiterInnen wird dem NutzerInnenbeirat zur Kenntnis gebracht.
- Wahl des NutzerInnenbeirates durchführen

Der NutzerInnenbeirat sollte aus der Reihe der NutzerInnen einer Einrichtung gewählt werden. Es wird notwendig sein Ressourcen zur Verfügung zu stellen: Kenntnisse vermitteln, Klären der Zusammenarbeit, Kommunikationsstruktur... und organisatorisch gut in der jeweiligen Einrichtung zu verankern.

Mittels einer Stakeholder-Analyse (Analyse aller relevanten AkteurInnen) sollen die möglichen Motive und der möglicherweise daraus resultierende Wert bzw. die Grenzen herausgefunden werden.

Befragt mittels kurzem Fragebogen werden:

Geschäftsführung Caritas der Diözese Linz

LeiterInnen der Einrichtungen der Abteilung Soziale Dienste

MitarbeiterInnen der Einrichtungen der Abteilung Soziale Dienste

Befragt mittels Gespräch in BewohnerInnen oder NutzerInnengruppen:

NutzerInnen der Einrichtungen der Abteilung Soziale Dienste

DSA Alexandra Riegler-Klinger, MAS

2 E-Mail Fragebogen

Partizipationsprozesse sind nicht immer einfach umzusetzen. Die Arbeit mit Betroffenen kann sehr mühsam und langwierig sein. Sind solche Prozesse jedoch einmal eingeleitet bringen sie allen Beteiligten ein hohes Maß an Zufriedenheit und ermöglicht auch im Sinne von „von einander lernen“ die Möglichkeit sich gegenseitig besser zu verstehen. Partizipation von Betroffenen auf Ebene der Mitgestaltung in Einrichtungen hat zwei wesentliche Aufgaben:

- Die Betroffenen, die den Einrichtungsalltag und das Leistungsangebot mitgestalten wollen und
- Die der Institution, die über die Entscheidungsmacht verfügt und Partizipation fördern oder behindern will

Welche Chancen und Möglichkeiten sehen Sie grundsätzlich in der Einbindung von NutzerInnen mittels des kurz beschriebenen Modells „NutzerInnenbeirat“?

Was würden Sie als förderliche Strukturen bezeichnen?

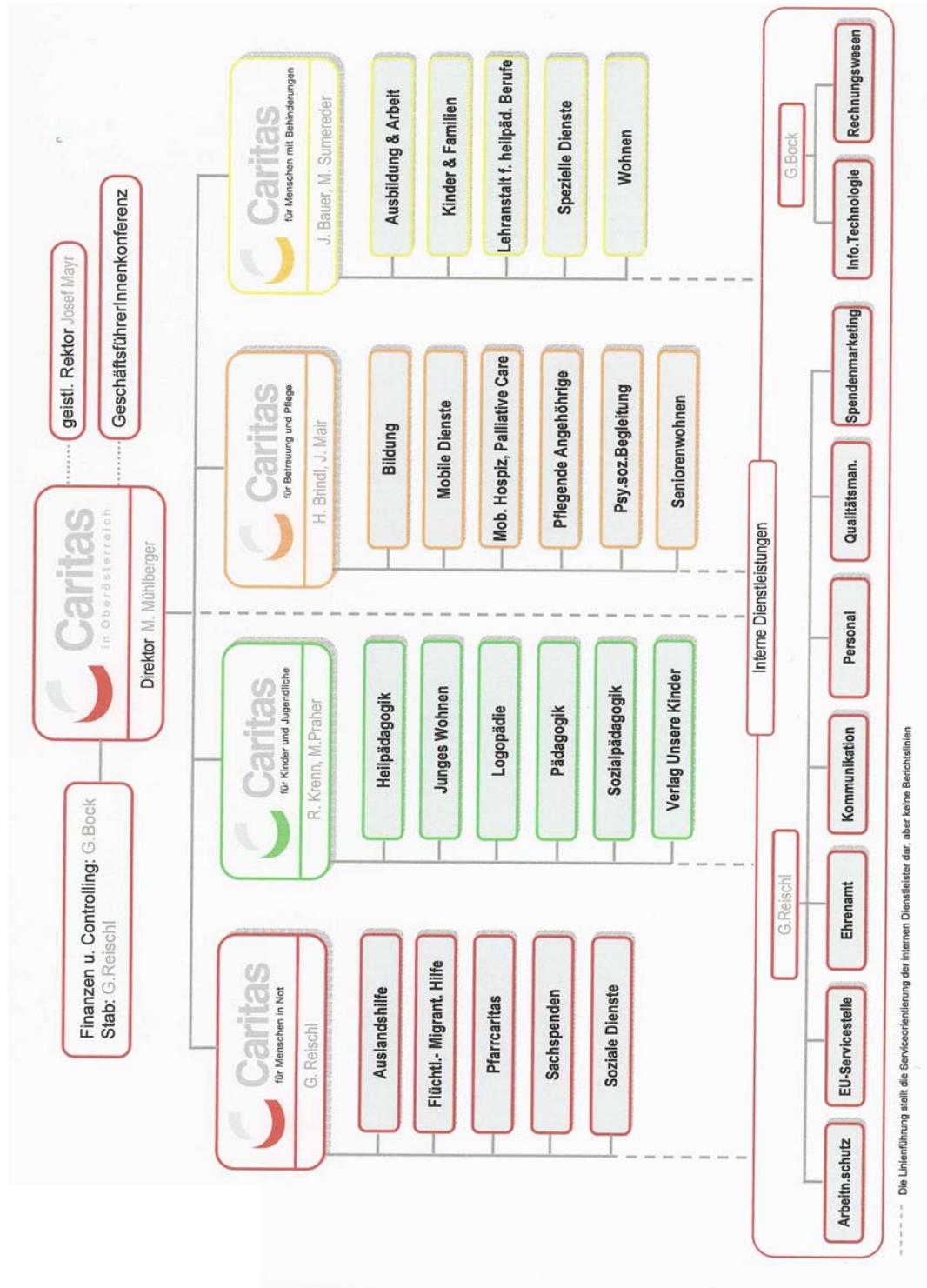
Was würden Sie als hinderliche Strukturen bezeichnen?

Welchen Wert hat NutzerInneneinbindung für Sie persönlich in der unmittelbaren Arbeit? Welchen Wert oder Gewinn können Sie sich durch die Einführung eines Modells „NutzerInnenbeirat“ vorstellen?

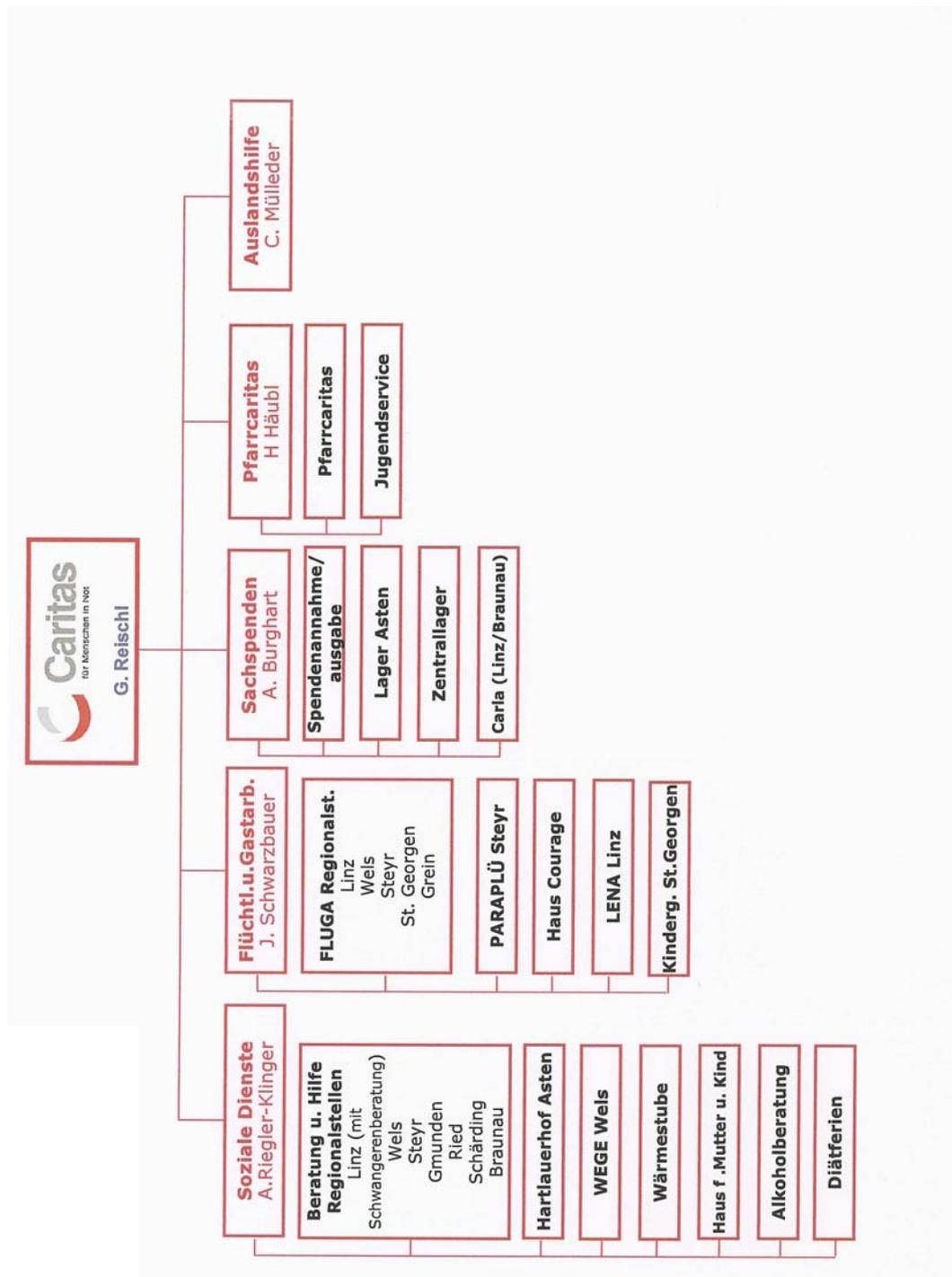
Gibt es konkrete Vorstellungen wie NutzerInneneinbindung in Ihrem konkreten Arbeitsfeld aussehen sollte?

Wo sehen Sie die Grenzen der NutzerInneneinbindung beim Modell NutzerInnenbeirat?

3 Organigramm Caritas Oberösterreich



4 Organigramm Caritas für Menschen in Not und Abteilung Soziale Dienste



Eidesstattliche Erklärung

Ich, Alexandra Riegler-Klinger, geboren am 13.03.1971 in Linz,
erkläre,

1. dass ich diese Diplomarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Diplomarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

Perg, am 5. Mai 2006

Alexandra Riegler-Klinger