

**„Fuzzy Strategy Finder“ – ein
Planungstool für die erfolgreiche
Strategiefindung mittels
Szenarien**

Autoren:

Matthias Mathis
Simon Nußbaumer
Andrea Hinteregger

eVORIS

 **Gesellschaft und Soziales**

„Fuzzy Strategy Finder“ – ein Planungstool für die erfolgreiche Strategiefindung mittels Szenarien

Modulnummer: 4

AutorInnen:

Matthias Mathis,

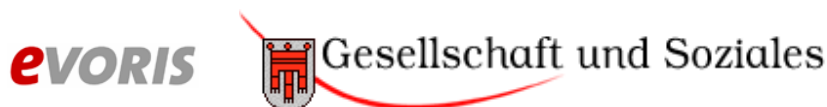
eVORIS Soziale Dienstleister Vorarlberg gGmbH, Projektbüro IMPROVE, Vorarlberger Wirtschaftspark, 6840
Götzis

Mag. (FH) Simon Nußbaumer,

eVORIS Soziale Dienstleister Vorarlberg gGmbH, Projektbüro IMPROVE, Vorarlberger Wirtschaftspark, 6840
Götzis

Dr. Andrea Hinteregger,

Amt der Vorarlberger Landesregierung, Abteilung IVa Gesellschaft und Soziales, Landhaus, 6900 Bregenz



Eine Entwicklungspartnerschaft im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL
Gefördert aus Mitteln des Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.



Inhaltsverzeichnis

1	AUSGANGSLAGE.....	4
2	ZIELE DER ARBEIT	6
3	AUFBAU DER ARBEIT	6
4	PLANUNG IN EINEM KOMPLEXEN SYSTEM.....	7
4.1	DAS PLANUNGSINSTRUMENT: DER FUZZY STRATEGY FINDER.....	8
4.2	DAS ANALYSIERTE PRODUKT: TEILHABE VON MENSCHEN MIT BEHINDERUNG AM ARBEITSMARKT	9
4.3	DIE ERSTELLUNG DES WIRKUNGSGEFÜGES	9
4.3.1	<i>Zeitschichten</i>	<i>9</i>
4.3.2	<i>Wirkungsintensitäten.....</i>	<i>11</i>
4.3.3	<i>Interventionsgrößen</i>	<i>12</i>
4.3.4	<i>Zwischengrößen</i>	<i>18</i>
4.3.5	<i>Umgebungsgrößen</i>	<i>21</i>
4.3.6	<i>Zielgrößen</i>	<i>23</i>
5	ERGEBNISSE.....	31
5.1	DAS WIRKUNGSGEFÜGE	31
5.2	ANALYSE VON SZENARIEN UND INTERVENTIONEN	33
5.3	DAS MODIFIZIERTE WIRKUNGSGEFÜGE.....	37
6	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	43
7	ABSCHLIEßENDER DISKURS.....	44
8	QUELLENVERZEICHNIS	47

1 Ausgangslage

Im Anschluss an die von Modul 4/Impulsprogramm Vorarlberg ausgearbeitete **Analyse der Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken von möglichen Handlungsalternativen der Produktion und Finanzierung von sozialen Dienstleistungen**¹ stand die Aufgabe an, Alternativen und Szenarien zu beschreiben, wie eine qualitätsvolle „Beschaffung“ von sozialen Dienstleistungen in Zukunft gewährleistet werden kann.

Ein wesentlicher Schritt im gesamten Prozess der „Beschaffung“ von sozialen Dienstleistungen stellt eine sorgfältige **Planung** dar. Diese bildet die Grundlage dafür, welche Handlungsalternative der Produktion und Finanzierung die Öffentliche Hand auswählt, soziale Dienstleistungen den BürgerInnen bereitzustellen. Ein solches mögliches Planungsinstrument stellt der so genannte „**Fuzzy Strategy Finder**“ (im folgenden FSF) dar. Es handelt sich hierbei um ein Softwaretool, welches von der Fachhochschule Vorarlberg, Forschungszentrum Prozess- und Produkt-Engineering, entwickelt wurde.²

Dieses Tool ermöglicht es, Maßnahmen unter gegebenen Szenarien zu gestalten, um eine **optimale Zielerreichung** zu gewährleisten. Darüber hinaus liefert es wertvolle Informationen darüber, wie das gesamte an der Finanzierung bzw. Produktion von sozialen Dienstleistungen beteiligte System (Öffentliche Hand, soziale Dienstleistungsunternehmen und deren MitarbeiterInnen sowie KundInnen) gestaltet werden kann, um einen **optimalen KundInnennutzen** zu erzielen.

Aufgrund der großen Vielfalt und Vielzahl an sozialen Dienstleistungen, die in Vorarlberg angeboten werden, war es nicht möglich, den Einsatz des FSF an allen Dienstleistungen zu überprüfen. Deshalb einigte sich der Lenkungsausschuss des Modul 4 „Impulsprogramm Vorarlberg“³ auf das Produkt „**Teilhabe von Menschen mit Behinderung (MmB) am Arbeitsmarkt**“. Ein Grund für die Auswahl einer Dienstleistung aus dem Bereich „Menschen mit Behinderung“ lag darin, dass ein breites Spektrum an sozialen Organisationen in Vorarlberg im Bereich der Behindertenhilfe tätig ist. Die Erprobung des Einsatzes dieses Tools erfolgte **dialogisch** mit relevanten PartnerInnen der Sozialwirtschaft und zuständigen Fachpersonen in der Sozialverwaltung. TeilnehmerInnen an den Workshops waren, in alphabetischer Reihenfolge und sine titulo:

¹ Vgl. Abschlussbericht des Modul 4/Impulsprogramm Vorarlberg: „Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken von Handlungsalternativen der Produktion und öffentlichen Finanzierung sozialer Dienstleistungen“

² Eine genaue Beschreibung dieses Instruments erfolgt in Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit.

³ Mitglieder des Lenkungsausschusses sind: Dr. Ludwig Rhomberg (Landesregierung Vorarlberg), Dr. Andrea Hinteregger (Landesregierung Vorarlberg), Dr. Stefan Allgäuer (Institut für Sozialdienste), Dr. Heinz-Werner Blum (Lebenshilfe Vorarlberg), Peter Klinger (Caritas Vorarlberg), Gottfried Brändle (Arbeitsinitiative Bezirk Feldkirch), Matthias Mathis (Projektleitung Impulsprogramm Vorarlberg), Mag. (FH) Simon Nußbaumer (Projektmitarbeiter Impulsprogramm Vorarlberg).

- § Hermann Böckle, Abteilung IVa - Gesellschaft und Soziales, Amt der Vorarlberger Landesregierung,
- § Thomas Breuer, Fachhochschule Vorarlberg,
- § Margit Brunner, Caritas Vorarlberg,
- § Andrea Hinteregger, Abteilung IVa - Gesellschaft und Soziales, Amt der Vorarlberger Landesregierung,
- § Matthias Mathis, eVORIS,
- § Oskar Müller, Fachhochschule Vorarlberg
- § Simon Nußbaumer, eVORIS,
- § Martin Strele, Kairos, Institut für zukunftsfähige Entwicklung,
- § Elisabeth Tschann, Institut für Sozialdienste,
- § Markus Vögel, Lebenshilfe Vorarlberg.



Der vorliegende Bericht beschreibt den gesamten Prozess der gemeinsamen **Erarbeitung und Entwicklung von Zielen, Interventionen, Umgebungs- und Zwischengrößen**, die mit dem Produkt „Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Arbeitsmarkt“ erreicht werden sollen und stellt dar, wie

Maßnahmen gestalten werden können, um eine möglichst optimale Zielerreichung unter gegebenen Szenarien zu erzielen.⁴

2 Ziele der Arbeit

Mit dem Einsatz des FSF im Bereich der „Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Arbeitsmarkt“ werden folgende Ziele verfolgt:

- § Darstellung der Wirkung von **Interventionen** auf die Ziele, die mit der sozialen Dienstleistung erreicht werden sollen (über mehrere Zeithorizonte hinweg)
- § Darstellung des **Einflusses von Szenarien** als vom System nicht gestaltbare Größe auf das Gesamtsystem
- § Überprüfung der **Praxistauglichkeit** des FSF für die Planung der Öffentlichen Hand
- § **Sensibilisierung relevanter SystempartnerInnen** im Hinblick auf die unterschiedlichen Wirkungen von entsprechenden Maßnahmen auf definierte Zielgrößen

3 Aufbau der Arbeit

In **Kapitel 4** der vorliegenden Arbeit wird zunächst die **Methodik des FSF** näher erläutert. Darüber hinaus wird auch der gesamte **Prozess der Erstellung des Wirkungsgefüges** dargelegt und näher veranschaulicht, was auch dazu dient, **die einzelnen Faktoren (Ziel-, Zwischen- und Umgebungsgrößen sowie Interventionen)** des erstellten Wirkungsgefüges etwas genauer zu erläutern.

In weiterer Folge wird in **Kapitel 5** in ausführlicher Weise auf die **Ergebnisse** der mit den SystempartnerInnen durchgeführten Workshops eingegangen und das mit dem FSF erstellte **Wirkungsgefüge** näher erläutert. Dabei werden die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren und deren Wirkungsweise (teilweise auch in unterschiedlichen Zeitschichten) beschrieben.

Nach einer kurzen Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Workshopreihe in **Kapitel 6** der vorliegenden Arbeit, werden in **Kapitel 7** die Einsatzmöglichkeiten des FSF in einem abschließenden Diskurs diskutiert. Dabei wird insbesondere der Frage nachgegangen, ob ein Einsatz des FSF **als**

⁴ Teile der vorliegenden Arbeit wurden aus dem vom Forschungszentrum Prozess- und Produkt-Engineering der Fachhochschule Vorarlberg (Thomas Breuer, Oskar Müller, Martin Strele) erstellten Bericht zur Workshopreihe übernommen – siehe Quellenverzeichnis

Planungstool für EntscheidungsträgerInnen der Öffentlichen Hand überhaupt möglich ist und wenn ja, welche Voraussetzungen hierfür notwendig sind.

4 Planung in einem komplexen System

Die Öffentliche Hand und die Sozialwirtschaft an sich bewegen sich in einem immer **komplexeren** und **dynamischeren** Umfeld, in welchem verschiedenste Einflussgrößen ineinander wirken. Dabei nimmt die Sozialwirtschaft, gegenüber Unternehmen, die in der freien Wirtschaft operieren, noch eine Sonderstellung ein: Das System ist eingebettet in ein **Dreiecksverhältnis (s. Abbildung 1)**.

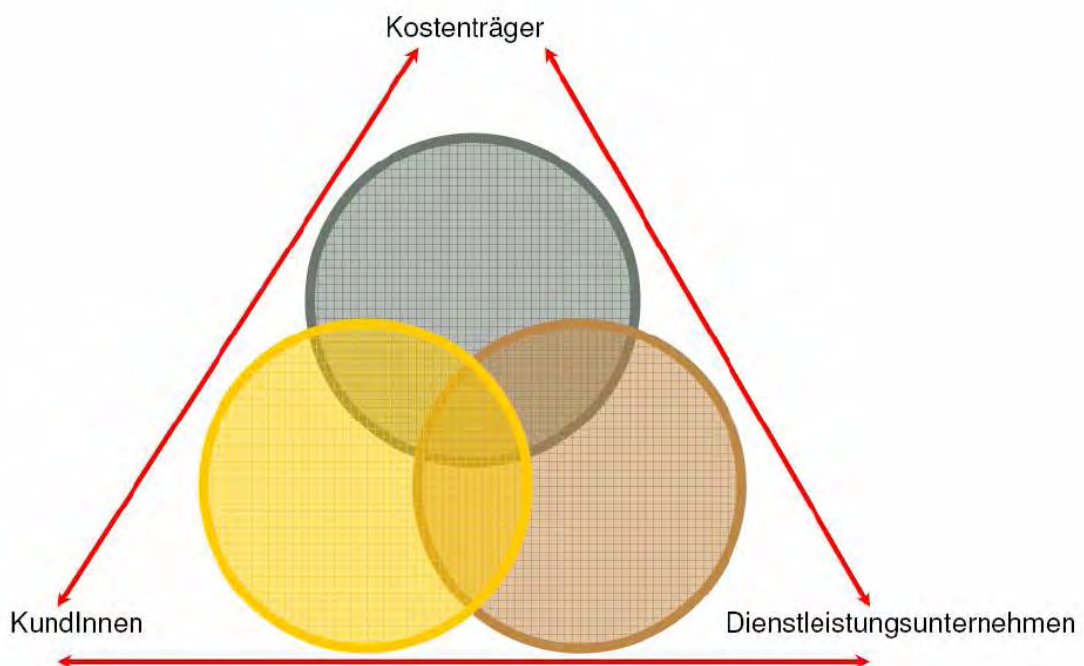


Abbildung 1: Das Dreiecksverhältnis in der Sozialwirtschaft

Der/Die Kund/In bezahlt im Normalfall nicht für die Dienstleistung, sondern die Öffentliche Hand trägt die Kosten, was das gesamte Gefüge noch wesentlich komplexer macht, da es für Unternehmen der Sozialwirtschaft nicht nur darauf ankommt, die Bedürfnisse Ihrer KundInnen zu befriedigen, sondern auch auf jene der Öffentlichen Hand bedacht zu nehmen. Diese sind – natürlich neben dem sozialen Auftrag, den die Öffentliche Hand zu erfüllen hat - insbesondere ökonomischer Art, da Ressourcen, wie bei anderen Unternehmen auch, nicht unerschöpft zur Verfügung stehen.

Aufgrund der Komplexität des Systems, in welchem sich die Öffentliche Hand und die Sozialwirtschaft bewegen, wird eine sorgfältige **Planung** immer wichtiger. Was brauche ich wann, zu welcher Zeit, an

welchem Ort und zu welcher Qualität? Dies sind die zentralen Fragen, an denen sich „die Beschaffung“ von sozialen Dienstleistungen ausrichten sollte. Dabei stellt die Phase der Planung jenen Zeitraum dar, in welchem es gilt, adäquate Antworten darauf zu finden. Fehler in der Planung können oft nur durch hohen Einsatz von Ressourcen ausgemerzt werden.

Der Erfolg eines Unternehmens oder eines Systems basiert auf robusten Strategien und langfristig angelegten Zielen. Mit so genannten Szenarien kann das Wirkungsgefüge bedeutsamer Einflussgrößen ermittelt werden. Ein Szenario ist ein möglichst plausibel formuliertes Zukunftsbild, das verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigt und der Entscheidungsvorbereitung dient.

4.1 Das Planungsinstrument: Der Fuzzy Strategy Finder

Der FSF ist ein Tool, welches Unternehmen die Möglichkeit bietet, frühzeitig vielfältige Folge-, Neben- und Rückwirkungen von geplanten Maßnahmen in ihrem Zusammenspiel zu erfassen und möglichst plausible Zukunftsbilder eines Gesamtsystems zu kreieren. Mit Hilfe des FSF kann ein optimaler Zielerreichungsgrad ermittelt werden, auch dann, wenn konkurrierende Ziele verfolgt werden (z.B.: Leistungs- und Kostenziele) oder wenn verschiedene Zukunftsbilder (so genannte Szenarien) zu berücksichtigen sind. Die Methode erlaubt dabei, auch unscharfe bzw. vage Informationen, auch über mehrere Zeitschichten, zu berücksichtigen und zu verarbeiten.⁵

⁵ Eine genauere Beschreibung erfolgt unter Punkt 3 der vorliegenden Arbeit.

Die MitarbeiterInnen des Impulsprogramm Vorarlberg haben sich über die Einsatzmöglichkeiten eines solchen Instrumentes informiert und haben den Versuch gestartet, dieses Planungsinstrument anhand eines konkreten Produktes der **Behindertenhilfe der Vorarlberger Landesregierung** anzuwenden.

4.2 Das analysierte Produkt: Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Arbeitsmarkt

Das Produkt entspricht im Produktkatalog der Behindertenhilfe des Amts der Vorarlberger Landesregierung dem Produktbereich 3.1 (Teilhabe am Arbeitsleben) in der Produktgruppe 3 (Teilhabe am Arbeitsmarkt). Im Produktkatalog sind die erwünschten Ziele/Wirkungen von Interventionen in diesem Bereich definiert und näher beschrieben. Diese können dort nachgelesen werden.⁶

4.3 Die Erstellung des Wirkungsgefüges

Die Erstellung des Wirkungsgefüges erfolgte im Rahmen von **4 Workshops**, die mit VertreterInnen der Öffentlichen Hand und VertreterInnen von Unternehmen der Sozialwirtschaft, die im Bereich der Behindertenhilfe tätig sind, durchgeführt wurden (beteiligte Personen s. o.).⁷

Bevor das Ergebnis der Workshops, nämlich das von den TeilnehmerInnen erstellte Wirkungsgefüge, näher erläutert werden kann, bedarf es zunächst der **Klärung zentraler Begriffe** bzw. der Erläuterung der Komponenten und Größen des Wirkungsgefüges, die ein Verständnis erst möglich machen. Dazu sollen nachfolgende Erläuterungen beitragen.

4.3.1 Zeitschichten

Der FSF bietet die Möglichkeit, die Wirkungen von Interventions-, sowie Zwischen- und Umgebungsgrößen auf die Zielgrößen unter mehreren **Zeitschichten** zu betrachten. Dies deshalb, da die Intensität des Einflusses bzw. die Intensität der Wirkung dieser Faktoren über bestimmte Zeitschichten zunehmen bzw. abnehmen kann, also sich im zeitlichen Ablauf verändern kann.

⁶ Fragen zum Produktkatalog können an Hermann Böckle, Abteilung IV A, Gesellschaft und Soziales, Vorarlberger Landesregierung, gerichtet werden: Hermann.Boeckle@vorarlberg.at.

⁷ An dieser Stelle soll erwähnt werden, dass an den einzelnen Workshops aufgrund der Auswahl der TeilnehmerInnen nur ExpertInnen für Menschen mit geistiger Behinderung mitgewirkt haben. Menschen mit geistiger Behinderung sind aber ein sehr kleiner Teil der Zielgruppe von Menschen mit Behinderungen, die am offenen Arbeitsmarkt eine Anstellung finden wollen.

Bei der Erstellung des Wirkungsgefüges zum Produkt „Teilhabe von MmB am Arbeitsmarkt“ wurden die Wirkungen in **vier Zeitschichten** betrachtet: Die **Zeitschicht t+0** reicht von der unmittelbaren Gegenwart bis wenige Monate in die Zukunft. Die **Zeitschicht t+1** reicht von wenigen Monaten bis zu einem Jahr, die **Zeitschicht t+2** von einem bis zu vier Jahren, die **Zeitschicht t+3** von vier bis zu zehn Jahren.

Zum besseren Verständnis soll soeben Erwähntes an einem Beispiel erläutert werden:

Bei der Erstellung des Wirkungsgefüges wurde angenommen, dass sich ein einmaliger Input zum jetzigen Zeitpunkt (=Erhöhung) der Interventionsgröße „Öffentlichkeitsarbeit“ auf die Zwischengröße „Wissen und Bewusstsein der ArbeitgeberInnen“ in der **Zeitschicht t+0** noch nicht auswirkt. Erst in der **Zeitschicht t₁** wird davon ausgegangen, dass ein einmaliger Input (=Erhöhung) zum Zeitpunkt **t+0** zu einer **Erhöhung des Wissen und Bewusstseins der AG** führt. In den Zeitschichten **t+2** und **t+3** wurde angenommen, dass ein einmaliger Input zum Zeitpunkt **t+0 keinen Einfluss** mehr auf das Wissen und Bewusstsein der AG hat, da der Einfluss eines einmaligen Inputs zum Zeitpunkt **t+0** sozusagen über die Jahre „verflogen“ ist.

Betrachtet man die oben angeführten Annahmen in der Praxis, so scheinen diese durchaus plausibel: Öffentlichkeitsarbeit führt normalerweise nicht sofort zu einer Veränderung im Wissen und Bewusstsein von Personen. Dies dauert meist mehrere Monate. Allerdings kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass ein einmaliger Input zum Zeitpunkt **t+0** eine über mehrere Jahre nachhaltige Wirkung erzielt.

4.3.2 Wirkungsintensitäten

Wie bereits mehrmals erwähnt, erzeugen bestimmte Inputs Wirkungen auf bestimmte Outputgrößen. Um Unterschiede in den Intensitäten dieser Wirkungen darstellen zu können, bietet der FSF die Möglichkeit, diese Wirkungen zu spezifizieren. Hierzu wurde bei der Erstellung des Wirkungsgefüges „Teilhabe von MmB am Arbeitsmarkt“ nachfolgendes Schema verwendet, wobei der größtmögliche numerische Wert bei „+/- 1“ und der kleinste numerische Wert bei „0“ liegt:

Wirkungsintensität „0“: Der Input hat **keine** direkte oder indirekte Wirkung auf die Outputgröße, er wirkt neutral. Als numerischer Wert wurde eine Stärke von +/- 0.09 angenommen.

Wirkungsintensität „+“ bzw. „-“: Der Input hat eine mittlere direkte („+“) oder indirekte („-“) Wirkung auf die Outputgröße. Als numerischer Wert wurde eine Stärke von +/- 0.10 bis +/- 0.29 angenommen.

Wirkungsintensität „+ +“ bzw. „- -“: Der Input hat eine starke direkte („+ +“) oder indirekte („- -“) Wirkung auf die Outputgröße. Als numerischer Wert wurde eine Stärke von +/- 0.30 bis +/- 0.49 angenommen.

Wirkungsintensität „+ + +“ bzw. „- - -“: Der Input hat eine sehr starke direkte („+ + +“) oder indirekte („- - -“) Wirkung auf die Outputgröße. Als numerischer Wert wurde eine Stärke +/- 0.50 bis +/- 0.69 angenommen.

4.3.3 Interventionsgrößen

Interventionen sind Größen, die einen **unmittelbaren** oder **mittelbaren** (über **Zwischengrößen** – s. unten) Einfluss auf die Zielgrößen haben. Das Softwaretool FSF bezeichnet diese Faktoren auch als **Interventionsgrößen**. Für das Produkt „Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Arbeitsmarkt“ wurden folgende **Interventionsgrößen** definiert:

- § Mentoring und Stabilisieren
- § Lohnkostenzuschuss
- § Infrastruktur für Arbeitsplätze in der freien Wohlfahrtspflege
- § Öffentlichkeitsarbeit
- § Vorbereitung und Vermittlung (ohne Training der MmB)
- § Marketingkompetenz und Haltung („Einstellung“) von sozialen Dienstleistungsunternehmen
- § Information und Chancen am Arbeitsmarkt
- § Ausbildung und Training der MmB
- § Ausbildung der AusbilderInnen von MmB

Im Folgenden werden nun die **Relationen**, die von Interventionen ausgelöst werden, etwas genauer beschrieben. Dabei wird u.a. erläutert, wie diese auf die einzelnen Ziel- bzw. Zwischengrößen **wirken**. Es ist zu beachten, dass Interventionsgrößen eine **direkte oder indirekte Wirkung** auf die Ziel- bzw. Zwischengrößen ausüben können. Unter einer **direkten Wirkung** versteht man folgendes: Je höher die Interventionsgröße, desto höher die Ziel- bzw. Zwischengröße. Eine Interventionsgröße wirkt hingegen **indirekt**, wenn eine Erhöhung desselben zu einer niedrigen Ziel- bzw. Zwischengröße oder umgekehrt führt.

Mentoring und Stabilisieren → Fluktuation von Menschen mit Behinderung in den Betrieben

Mentoring erhöht die soziale Kompetenz der behinderten ArbeitnehmerInnen (AN) und die Fähigkeit der ArbeitgeberInnen (AG), mit allfälligen Schwierigkeiten bei den AN mit Behinderung umzugehen. Dadurch wird die Zufriedenheit von AG und AN erhöht. Deshalb dauern die Beschäftigungsverhältnisse länger an, es gibt weniger Fluktuation, weniger Kündigungen. Qualifizierte Betreuung - z.B. in Form von Mentoring - erhöht das Verständnis für MmB am Arbeitsplatz und für Notwendigkeiten im

gegenseitigen Umgang. Hohe Sozialkompetenz im Arbeitsumfeld verringert personelle Fluktuationen.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
--	-	0	0

Mentoring und Stabilisieren → positive Erfahrungen der ArbeitgeberInnen

Mentoring erhöht die soziale Kompetenz der behinderten AN und die Fähigkeit der AG, mit allfälligen Schwierigkeiten bei den behinderten AN umzugehen. Dadurch wird die Zufriedenheit von AG erhöht.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+	+	0	0

Lohnkostenzuschuss → finanzielles Risiko für ArbeitgeberInnen

Der Lohnkostenzuschuss ist eine zusätzliche Einnahme für die AG. Diese Einnahme mindert deren finanzielles Risiko.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
---	--	0	0

Vorbereitung und Vermittlung (ohne Training) → Bereitschaft der ArbeitgeberInnen

Die AG erhalten Information über die zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte und die Einsatzmöglichkeiten von MmB.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+++	++	0	0

Vorbereitung und Vermittlung (ohne Training) → Qualifikation der Menschen mit Behinderung und deren Angehörige

Die Maßnahmen "Vorbereitung und Vermittlung" erhöhen die Motivation und damit die soziale Kompetenz der MmB. Dies erhöht auch die Motivation der Angehörigen.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+++	+	0	0

Vorbereitung und Vermittlung (ohne Training) → Fluktuation der Menschen mit Behinderung in Betrieben

Je besser die MmB auf ihren Arbeitsplatz vorbereitet sind, desto länger bleiben die Arbeitsverhältnisse bestehen. Je besser der vermittelte Mensch mit Behinderung auf einen Arbeitsplatz „passt“, desto länger bleiben die Arbeitsverhältnisse bestehen.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
--	-	0	0

Vorbereitung und Vermittlung (ohne Training) → Motivation der Menschen mit Behinderung und deren Angehörige

Die Vorbereitung der MmB für das Arbeitsleben erhöht die Vorfreude auf das Arbeitsleben. Dadurch sind MmB und auch deren Angehörige mehr motiviert.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
-	--	-	0

Öffentlichkeitsarbeit → Bereitschaft der ArbeitgeberInnen

Öffentlichkeitsarbeit kann direkt die AG als Zielgruppe haben, z. B. Inserate in der "Wirtschaft". Werte und Normen sind dabei ein Übertragungsmechanismus. Weiters: Verstärkte Bewusstseinsbildung bei AG bewirkt ein besseres Verständnis für Situationen bzw.

Lebensumstände, in denen MmB leben. Insbesondere wird das Bewusstsein gestärkt, dass MmB nicht aus dem Wertschöpfungsprozess ausgeschlossen sein müssen und in Unternehmen nützliche Leistungen erbringen können.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
0	+	0	0

Öffentlichkeitsarbeit → Wissen und Bewusstsein in der Gesellschaft

Öffentlichkeitsarbeit kann die gesamte Bevölkerung als Zielgruppe haben, z.B. ein Inserat in den "Vorarlberger Nachrichten". Verstärkte kollektive Bewusstseinsbildung bewirkt ein besseres Verständnis für Situationen/Lebensumstände, in denen MmB leben. Sie unterstützen das Verständnis bzgl. ihrer Bedürfnisse und eine bessere Kommunikation im täglichen Umgang.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
0	+	0	0

Öffentlichkeitsarbeit → Motivation der Menschen mit Behinderung und deren Angehörige

Öffentlichkeitsarbeit schafft Verständnis für die Situation von MmB. Wenn MmB mehr Verständnis in ihrer Umgebung finden, sind sie besser motiviert, sich in die Umgebung einzubringen, auch als Arbeitskräfte.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
++	+	0	0

Ausbildung und Training der Menschen mit Behinderung → Qualifikation der Menschen mit Behinderung und deren Angehörige

Die Ausbildung der MmB erhöht die Qualifikation derselben und in weiterer Folge auch jene der Angehörigen von MmB.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
0	++	+++	+

Information über Chancen am Arbeitsmarkt → Motivation der Menschen mit Behinderung und deren Angehörige

Verstärkte Bereitstellung guter Informationen über Chancen am Arbeitsmarkt erlaubt (sowohl für MmB als auch für deren Angehörige) eine größere Auswahl an Angeboten und somit mehr Vermittlungschancen als im "familiären Alleingang". Mehr Menschen erfahren, dass ihre Lage nicht aussichtslos ist. Das stärkt Zukunftsvertrauen und Sicherheit von MmB und ihrer Angehörigen. Die Infoplattform relativiert weiters überzogene Erwartungen, d.h.: rechtzeitige „Ent-Täuschung“ zur Vermeidung von Enttäuschung (mit anschließendem Scheitern und "Kriseninterventionsprogramm".) Zusätzlich ist der Überblick über Arbeitsmöglichkeiten Ausgangspunkt für eine gezielte Weiterbildung und Förderung.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
++++	++	0	0

Ausbildung der AusbilderInnen → Qualifikation der Menschen mit Behinderung und deren Angehörige

Wenn AusbilderInnen qualifiziert und auf ihre Aufgabe gut vorbereitet sind, dann können sie den MmB eine wirkungsvollere Ausbildung anbieten. Ausbau hochwertiger "Ausbildungsprogramme für Ausbildungspersonal" führt zu einem höheren Anteil an qualifiziertem Ausbildungspersonal für MmB. Dieses Ausbildungspersonal ist einerseits gut gerüstet für die Entwicklung und Förderung von MmB und behält andererseits die aktuellen Erfordernisse des Arbeitsmarktes im Auge (bedarfsgerechte Ausbildung). Dadurch steigt der Anteil von MmB, die gut gerüstet sind für die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+	++	+++	++

Marketing-Kompetenz und –Haltung bei den sozialen DienstleisterInnen → Arbeitsplatzangebot für Menschen mit Behinderung am offenen Arbeitsmarkt

Wenn soziale DienstleisterInnen mit modernen Marketing-Methoden vertraut sind, können sie AG wirkungsvoller ansprechen, und AG werden mehr Arbeitsplätze für MmB anbieten. Stichwort: AG zeigen und vermarkten ihre "Social Responsibility". Weiters: Ausbau hochwertiger "Ausbildungsprogramme im Sozialmanagement" führt zu mehr Personal, dass den eigenen Bereich auch unter betriebswirtschaftlichen Aspekten führen und vermarkten kann ("Verkäufer" von sozialen Dienstleistungen an Unternehmen). Dadurch kann zusätzliches Potenzial im Sponsoring und in Firmenkooperationen erschlossen werden. Ein erhöhter Anteil qualifizierter Personen im Sozialmanagement ("Verkauf und Marketing") erhöht die Wirkung von Direktmarketing in Richtung der Unternehmen und lässt verstärkte Kooperationen erwarten.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
0	+	++	0

Infrastruktur für Arbeitsplätze in der freien Wohlfahrtspflege → Anzahl Arbeitsplätze in der freien Wohlfahrtspflege

Je mehr Infrastruktur für Arbeitsplätze in der Wohlfahrtspflege geschaffen wird, desto mehr MmB ohne Arbeitsplatz bekommen einen Arbeitsplatz in der Wohlfahrtspflege. Die zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze werden immer besetzt.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+++	+++	++	+

4.3.4 Zwischengrößen

Zwischengrößen sind Größen, die von **Interventionsgrößen** oder **Umgebungsgrößen** beeinflusst werden, und die einen Einfluss auf die Zielgrößen haben. Zwischengrößen können nicht direkt gesteuert werden, sondern nur über die **Interventionsgrößen**. Folgende **Zwischengrößen** wurden definiert:

- § Fluktuationsgrad von MmB in Betrieben
- § Finanzielles Risiko für AG
- § Bereitschaft der AG
- § Wissen und Bewusstsein in der Gesellschaft
- § Qualifikation der MmB und Angehörigen
- § Motivation der MmB und Angehörigen
- § Positive Erfahrungen der AG
- § Arbeitsplatzangebot für MmB am offenen Arbeitsmarkt
- § Nachbarschaftshilfe an MmB
- § Anzahl Arbeitsplätze in der Wohlfahrtspflege

Im Folgenden werden die **Relationen zwischen den Zwischengrößen** dargestellt:

Finanzielles Risiko für ArbeitgeberInnen → Arbeitsplatzangebot für MmB am offenen Arbeitsmarkt

Je höher das finanzielle Risiko für die AG, desto weniger AG werden Arbeitsplätze für MmB anbieten.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
--	-	0	0

Positive Erfahrungen der ArbeitgeberInnen → Arbeitsplatzangebot für MmB am offenen Arbeitsmarkt

Wenn AG positive Erfahrungen mit MmB gemacht haben, werden weitere Arbeitsplätze für MmB angeboten.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
0	+++	++	0

Bereitschaft der ArbeitgeberInnen → Arbeitsplatzangebot für MmB am offenen Arbeitsmarkt

Wenn AG um Einsatzmöglichkeiten von MmB wissen, werden sie mehr Arbeitsplätze für MmB anbieten.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+	+++	+	0

Wissen und Bewusstsein in der Gesellschaft → Bereitschaft der ArbeitgeberInnen

Auch die AG sind Teil der Gesellschaft. Wissen und Bewusstsein, das der/die ArbeitgeberIn als Privatmensch hat, hat er/sie auch als ArbeitgeberIn. Weiters: Das Bewusstsein von Kunden, Lieferanten, MitarbeiterInnen wirkt ebenso bewußtseinsbildend für AG.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+++	++	0	0

Wissen und Bewusstsein in der Gesellschaft → Nachbarschaftshilfe an MmB

Je mehr die Situation von MmB in der Gesellschaft verstanden wird, desto stärker unterstützen Freunde, Bekannte und Nachbarn die MmB. Weiters: Verstärkte kollektive Bewusstseinsbildung bewirkt ein besseres Verständnis für MmB. Bedürfnisse von MmB werden für einen

höheren Bevölkerungsanteil begreiflich. Mit diesem Verständnis steigt die Bereitschaft, freiwillige Dienstleistungen für MmB zu erbringen (Nachbarschaftshilfe, Tätigkeiten in Jugendorganisationen, Ehrenamt, etc.).

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+	++	+	0

Nachbarschaftshilfe an MmB → Motivation der MmB und deren Angehörige

Je stärker MmB von Freunden, Bekannten und Nachbarn unterstützt werden, desto besser sind MmB (und ihre Angehörigen) motiviert. Weiters: Das wahrgenommene Verständnis (in Form gesteigerter Hilfs- und Gesprächsbereitschaft) entlastet pflegende Angehörige und vermittelt sowohl den MmB als auch deren Angehörigen ein erhöhtes Sicherheitsgefühl. Sie fühlen sich nicht allein gelassen, die Zufriedenheit von MmB und deren Angehörigen steigt.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
++	+++	0	0

Motivation der MmB und deren Angehörige → Qualifikation der MmB und deren Angehörige

Motivation und soziale Kompetenz sind ein wesentlicher Teil der Qualifikation von MmB und deren Angehörige.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+	++	+	0

4.3.5 Umgebungsgrößen

Neben den bereits erläuterten Zielen, Interventions- und Zwischengrößen, aus denen das Wirkungsgefüge besteht, wird deren Zusammenspiel und Wirkungsweise von verschiedenen **Umgebungsgrößen** beeinflusst. Diese Umgebungsgrößen haben zum Teil großen Einfluss auf das System, können von diesem aber nicht beeinflusst werden. Von den TeilnehmerInnen der Workshops wurden **zwei Umgebungsgrößen** als für das System von Bedeutung definiert: „**ArbeitnehmerInnenschutz**“ und die „**Wirtschaftliche Lage am Arbeitsmarkt**“.

Im Folgenden wird nun beschrieben, welche **Relationen von den Umgebungsgrößen** ausgehen:

ArbeitnehmerInnenschutz → Finanzielles Risiko für ArbeitgeberInnen

Strikter Kündigungsschutz für MmB erschweren AG die Trennung von behinderten AN. Gehaltskosten für MitarbeiterInnen, von denen sich der/die ArbeitgeberIn hätte trennen wollen, sind eine finanzielle Belastung für den/die ArbeitgeberIn.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+++	++	+	0

ArbeitnehmerInnenschutz → Fluktuation der MmB in Betrieben

Eine Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes für MmB eröffnet AG die Möglichkeit, jene behinderten AN zu kündigen, für die das bisher unmöglich war. Von der Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes nicht betroffen ist die Beendigung von Anstellungsverhältnissen durch behinderte AN. Ebenso wenig sind die Arbeitsverhältnisse von behinderten MitarbeiterInnen betroffen, mit denen sowohl AG als auch AN zufrieden sind.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
--	-	0	0

ArbeitnehmerInnenschutz → Bereitschaft der AG

Je schwächer der ArbeitnehmerInnenschutz für behinderte AN, umso eher sind AG bereit, MmB einzustellen.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
-	--	-	0

Wirtschaftliche Lage am Arbeitsmarkt → Arbeitsplatzangebot für MmB am offenen Arbeitsmarkt

Je besser die allgemeine Arbeitsmarktlage ist, desto mehr Arbeitsplätze werden auch für MmB angeboten.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
0	+	0	0

In den Workshops wurde eine Reihe weiterer unbeeinflussbarer Umgebungsgrößen diskutiert. Es könnte beispielsweise die technologische Entwicklung in Zukunft eine Rolle spielen, die für manche MmB, vor allem die ausschließlich körperlich Behinderten, die Teilnahme am Arbeitsmarkt in Zukunft erleichtert, und für andere, vor allem die geistig Behinderten, die Komplexität der Arbeitssituation erhöht und damit die Teilnahme am Arbeitsmarkt in Zukunft erschweren könnte. Da im Wirkungsgefüge auf eine getrennte Behandlung geistig und körperlich Behinderter verzichtet wurde, müsste der Einfluss der technologischen Entwicklung auf das Wirkungsgefüge zweideutig bleiben. Deshalb wurde die technologische Entwicklung nicht als Umgebungsgröße aufgenommen.

Außerdem wurde diskutiert, ob der rechtliche Rahmen, den die EU durch ihre Richtlinien über die Vergabe von Aufträgen an soziale DienstleisterInnen setzt, als Umgebungsgröße behandelt werden soll. Dieser Rahmen kann die Situation einzelner sozialer DienstleisterInnen in Vorarlberg durchaus beeinflussen. Da aber keine eindeutige Aussage darüber getroffen werden kann, welche der Zielgrößen (Kosten für die Öffentliche Hand, Prozentsatz der MmB ohne Arbeitsplatz, Prozentsatz der MmB mit regulärem Arbeitsplatz) direkt oder indirekt und in wesentlichem Ausmaß von dieser EU-Richtlinie beeinflusst werden, sind von der Betrachtung eines solchen Szenarios keine Aussagen zu erwarten.

4.3.6 Zielgrößen

Im Rahmen der Workshops wurden unter den TeilnehmerInnen die **Zielgrößen** diskutiert, die mit dem **Produkt „Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Arbeitsmarkt“** erreicht werden sollen. Zielgrößen sind jene Größen im System, deren Wert Gegenstand von Zielen der Akteure ist. Dabei kann eine **Maximierung** oder **Minimierung** der Zielgrößen angestrebt werden.

Drei Zielgrößen wurden wie folgt festgesetzt:

- § Der %- Anteil von MmB, die sich in einem bezahlten Arbeitsverhältnis (am offenen Arbeitsmarkt oder in einer Institution der freien Wohlfahrtspflege – im Folgenden auch „regulärer Arbeitsplatz“ genannt) befinden, und über einen Lohn/Gehalt verfügen, der größer oder gleich der bedarfsgerechten Mindestsicherung ist. Diese Zielgröße soll **maximiert** werden.
- § Der %-Anteil von MmB, die in keinem Arbeitsverhältnis stehen (weder auf dem freien Arbeitsmarkt, noch in einer Institution der freien Wohlfahrtspflege). Diese Zielgröße soll **minimiert** werden.
- § Kosten für die Öffentliche Hand. Diese Zielgröße soll **minimiert** werden.⁸

Bemerkungen: Diese Zielgrößen betreffen das Gesamtsystem, also das Land Vorarlberg und die dort lebenden MmB. Die Situation einzelner sozialer DienstleisterInnen wird von den Zielgrößen nicht erfasst. Die Kosten für die Öffentliche Hand enthalten sowohl direkte als auch indirekte Kosten, die den Gemeinden, dem Land und dem Bund im Zusammenhang mit der Teilnahme oder Nicht-Teilnahme von MmB am Arbeitsmarkt entstehen.

Die Gesamtheit der MmB besteht aus **drei Gruppen**: den MmB auf einem regulären Arbeitsplatz, den MmB auf einem Arbeitsplatz in der Wohlfahrtspflege, und den MmB ohne irgendeinen Arbeitsplatz. Zwischen **allen drei Gruppen können Bewegungen in jede Richtung stattfinden**. Um dies durch Kausalrelationen abzubilden, wird analysiert, von welcher der drei Gruppen Änderungen bei den anderen ursächlich bewirkt werden. Wir gehen davon aus, dass reguläre Arbeitsplätze am attraktivsten sind, dann folgen Arbeitsplätze in der Wohlfahrtspflege, am wenigsten attraktiv ist es, keinen Arbeitsplatz zu haben. Eine Veränderung der Zahl der MmB mit regulärem Arbeitsplatz hat also Auswirkungen **auf die beiden weniger attraktiven Gruppen**, nämlich die Zahl der MmB auf

⁸ An dieser Stelle ist es für die AutorInnen wichtig anzumerken, dass das Ziel, die volkswirtschaftlichen Kosten möglichst gering zu halten, als durchaus kritisch angesehen werden kann. Im Nachhinein betrachtet ist die Zielgröße „Social Return on Investment“ möglicherweise eher dazu geeignet, den „Erfolg“ einer sozialen Dienstleistung zu messen.

Arbeitsplätzen in der Wohlfahrtspflege und die Zahl der MmB ohne Arbeitsplatz. Eine Veränderung der Zahl der MmB mit Arbeitsplatz in der Wohlfahrtspflege hat Auswirkungen auf die weniger attraktive Gruppe, nämlich die Zahl der MmB ohne Arbeitsplatz.

Im Folgenden werden die **Relationen** beschrieben, **die die ersten beiden Zielgrößen** (Der %-Anteil von MmB, die sich in einem bezahlten Arbeitsverhältnis befinden und der %-Anteil von MmB, die in keinem Arbeitsverhältnis stehen) **beeinflussen**.

Prozentanteil der MmB mit regulärem Arbeitsplatz → Prozentanteil der MmB ohne Arbeitsplatz

Je mehr MmB einen regulären Arbeitsplatz haben, desto weniger MmB haben keinen Arbeitsplatz. Ein Teil der MmB, die einen neuen regulären Arbeitsplatz bekommen, hatten vorher überhaupt keinen Arbeitsplatz.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
--	0	0	0

Prozentanteil der MmB mit regulärem Arbeitsplatz → Anzahl Arbeitsplätze in der freien Wohlfahrtspflege

Je mehr MmB einen regulären Arbeitsplatz haben, desto weniger MmB haben einen Arbeitsplatz in der freien Wohlfahrtspflege, weil ein Teil der MmB, die einen neuen regulären Arbeitsplatz bekommen, vorher überhaupt einen Arbeitsplatz in der freien Wohlfahrtspflege hatten.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
++	++	0	0

Anzahl Arbeitsplätze in der freien Wohlfahrtspflege → Prozentanteil der MmB ohne Arbeitsplatz

Je mehr Arbeitsplätze in der Wohlfahrtspflege bereitgestellt werden, desto weniger MmB (die keinen Arbeitsplatz am offenen Arbeitsmarkt finden) bleiben ohne Arbeitsplatz.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
--	0	0	0

Qualifikation der MmB und deren Angehörige → Prozentanteil der MmB mit regulärem Arbeitsplatz

Je besser MmB sozial und fachlich qualifiziert sind, desto leichter finden sie einen Arbeitsplatz. Weiters: Ein höherer Anteil von MmB, die für einen Einsatz im täglichen Arbeitsleben gut gerüstet sind, bewirkt eine Steigerung der Anzahl von MmB am "offenen Arbeitsmarkt".

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+	++	0	0

Arbeitsplatzangebot am offen Arbeitsmarkt → Prozentanteil der MmB mit regulärem Arbeitsplatz

Je mehr Arbeitsplätze am offenen Arbeitsmarkt angeboten werden, desto mehr MmB können einen Arbeitsplatz finden.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
0	++	++	0

Fluktuation der Menschen mit Behinderung in Betrieben → Prozentanteil der Menschen mit Behinderung mit regulärem Arbeitsplatz

Je weniger MmB aus einem regulären Arbeitsverhältnis gekündigt werden, desto mehr MmB haben ein reguläres Arbeitsverhältnis.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
0	-	0	0

In einem nächsten Schritt werden nun die **Relationen** beschrieben, **die Kosten für die Öffentliche Hand verursachen**

Lohnkostenzuschuss → Kosten für die Öffentliche Hand

Der Lohnkostenzuschuss verursacht Kosten für die Öffentliche Hand, die ihn ausbezahlt.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+++	0	0	0

Mentoring & Stabilisieren → Kosten für die Öffentliche Hand

Die Maßnahmen im Bereich "Mentoring und Stabilisieren" verursachen Kosten, z.B. Lohnkosten der MentorInnen, Ausbildung der MentorInnen. Weiters: Tätigkeiten im Mentoring und in der Stabilisierung verursachen Zusatzkosten.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+	+	0	0

Öffentlichkeitsarbeit → Kosten für die Öffentliche Hand

Die Öffentlichkeitsarbeit verursacht direkte Kosten, z.B. Inseratskosten, Medien und Medienberater, Werbungskosten, etc.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+	0	0	0

Information über Chancen am Arbeitsmarkt → Kosten für die Öffentliche Hand

Die Verbreitung der Information über Chancen am Arbeitsmarkt verursacht Kosten, z.B. Gehaltskosten, Kosten für Beratungsgespräche usw.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+	0	0	0

Vorbereitung und Vermittlung (ohne Training) → Kosten für die Öffentliche Hand

Die Maßnahmen im Bereich "Vorbereitung und Vermittlung" verursachen Kosten, z. B. für Clearing, Ausbildungsplan, Betreuung usw.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+	+	0	0

Ausbildung und Training der Menschen mit Behinderung → Kosten für die Öffentliche Hand

Die Ausbildung der MmB verursacht direkte Kosten, z.B. Gehaltskosten der AusbilderInnen.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
++++	++++	0	0

Infrastruktur für Arbeitsplätze in der freien Wohlfahrtspflege → Kosten für die Öffentliche Hand

Die Bereitstellung von Arbeitsplätzen in der freien Wohlfahrtspflege verursacht Kosten, z. B. der Betrieb der beschützenden Werkstätten. Weiters: Arbeitsplätze in der freien Wohlfahrtspflege benötigen Infrastruktur und personelle Betreuung und verursachen dadurch Zusatzaufwendungen.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
++++	++++	0	0

Ausbildung der AusbilderInnen → Kosten für die Öffentliche Hand

Die Ausbildung der AusbilderInnen verursacht Kosten, z.B. Gehaltskosten für die AusbilderInnen der AusbilderInnen, oder Gehaltskosten für die AusbilderInnen, falls diese in ihrer Dienstzeit ausgebildet werden. Weiters: Zusatzmaßnahmen zur qualitativen Stärkung der Ausbildung von AusbilderInnen ("Train the trainer") verursachen zusätzliche Kosten.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+	+	0	0

Marketing-Kompetenz und –Haltung bei den sozialen DienstleisterInnen → Kosten für die Öffentliche Hand

Die Marketing-Ausbildung bei sozialen DienstleisterInnen verursacht direkte Kosten, z.B. Kurskosten. Weiters: Ergänzende Ausbildungen zur besseren Vermarktung und Positionierung von DL-Einrichtungen im Sozialbereich verursachen zusätzliche Kosten.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+	+	0	0

Fluktuation der Menschen mit Behinderung - Kosten für die Öffentliche Hand

Kündigungen, Austritte und Neueinstellungen verursachen direkte Kosten, z.B. Einschulungs- und Einarbeitungskosten. Weiters: Geringere personelle Fluktuationen senken die Kosten für die Einarbeitung, für Schulungen und für anfallende Assistenzleistungen in Betrieben und Organisationen. Die dadurch erhöhte Produktivität senkt die Kosten für die Öffentliche Hand.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
0	+	0	0

Prozentanteil der Menschen mit Behinderung mit regulärem Arbeitsplatz → Kosten für die Öffentliche Hand

Je mehr MmB einen regulären Arbeitsplatz haben, desto weniger Kosten fallen der Öffentlichen Hand für Arbeitslosengeld, Sozialhilfe, etc. an.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
- - -	- -	0	0

Prozentanteil der Menschen mit Behinderung ohne Arbeitsplatz → Kosten für die Öffentliche Hand

Je mehr MmB ohne Arbeitsplatz sind, desto mehr Kosten fallen der Öffentlichen Hand für Arbeitslosengeld, Sozialhilfe, etc. an.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+ + +	+ +	0	0

Nachbarschaftshilfe an Menschen mit Behinderung → Kosten für die Öffentliche Hand

Je stärker MmB von Freunden, Bekannten und Nachbarn unterstützt werden, desto weniger Unterstützung muss die Öffentliche Hand leisten. Weiters: Je mehr Menschen unentgeltliche

Dienstleistungen für MmB erbringen, desto mehr sinkt die Belastung in der Finanzierung solcher DL durch die Öffentliche Hand.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
-	-	0	0

5 Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die zentralen Ergebnisse der Workshopreihe erläutert. Dabei wird zunächst das Wirkungsgefüge dargestellt und in weiterer Folge auf die Ergebnisse der Szenario- und Interventionsanalyse näher eingegangen. Abschließend wird über die Erstellung eines modifizierten Wirkungsgefüges versucht, die Ergebnisse der ersten Szenario- und Interventionsanalyse dahingehend zu verändern, dass ein möglichst praxisnahes Ergebnis erzielt wird.

5.1 Das Wirkungsgefüge

Die nachfolgende **Abbildung 1** zeigt das Wirkungsgefüge für das Produkt „**Teilhabe von MmB am Arbeitsmarkt**“ in der 1. Version unter Berücksichtigung der jeweiligen Relationsstärke im zeitlichen Verlauf, wie diese bei der Beschreibung der Relationen oben angeführt wurde.

Die **Zielgrößen** (ganz rechts in der Abbildung ersichtlich) sind der Prozentanteil von MmB mit regulärem Arbeitsplatz, der Prozentanteil von MmB ohne Arbeitsplatz, und die Kosten für die Öffentliche Hand. Vom System (dem Land Vorarlberg) unbeeinflussbar sind die **Umgebungsgrößen** (ganz oben ersichtlich): Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes und die wirtschaftliche Lage am Arbeitsmarkt. Mögliche **Interventionen** (ganz links) sind: Mentoring & Stabilisieren, Lohnkostenzuschuss, Infrastruktur für Arbeitsplätze in der freien Wohlfahrtspflege, Öffentlichkeitsarbeit, Vorbereitung und Vermittlung (ohne Training), Marketing-Kompetenz und –Haltung bei den sozialen DienstleisterInnen, Information über Chancen am Arbeitsmarkt, Ausbildung und Training der MmB, Ausbildung der AusbilderInnen. Die restlichen Größen zählen zu den so genannten **Zwischengrößen** (positive Erfahrungen der AG, Fluktuation der MmB in den Betrieben, finanzielles Risiko für AG, Bereitschaft der AG, Arbeitsplatzangebot am offenen Arbeitsmarkt, Wissen und Bewusstsein in der Gesellschaft, Anzahl der Arbeitsplätze in der freien Wohlfahrtspflege, Qualifikation der MmB und deren Angehörige, Nachbarschaftshilfe an MmB, Motivation der MmB und deren Angehörige).

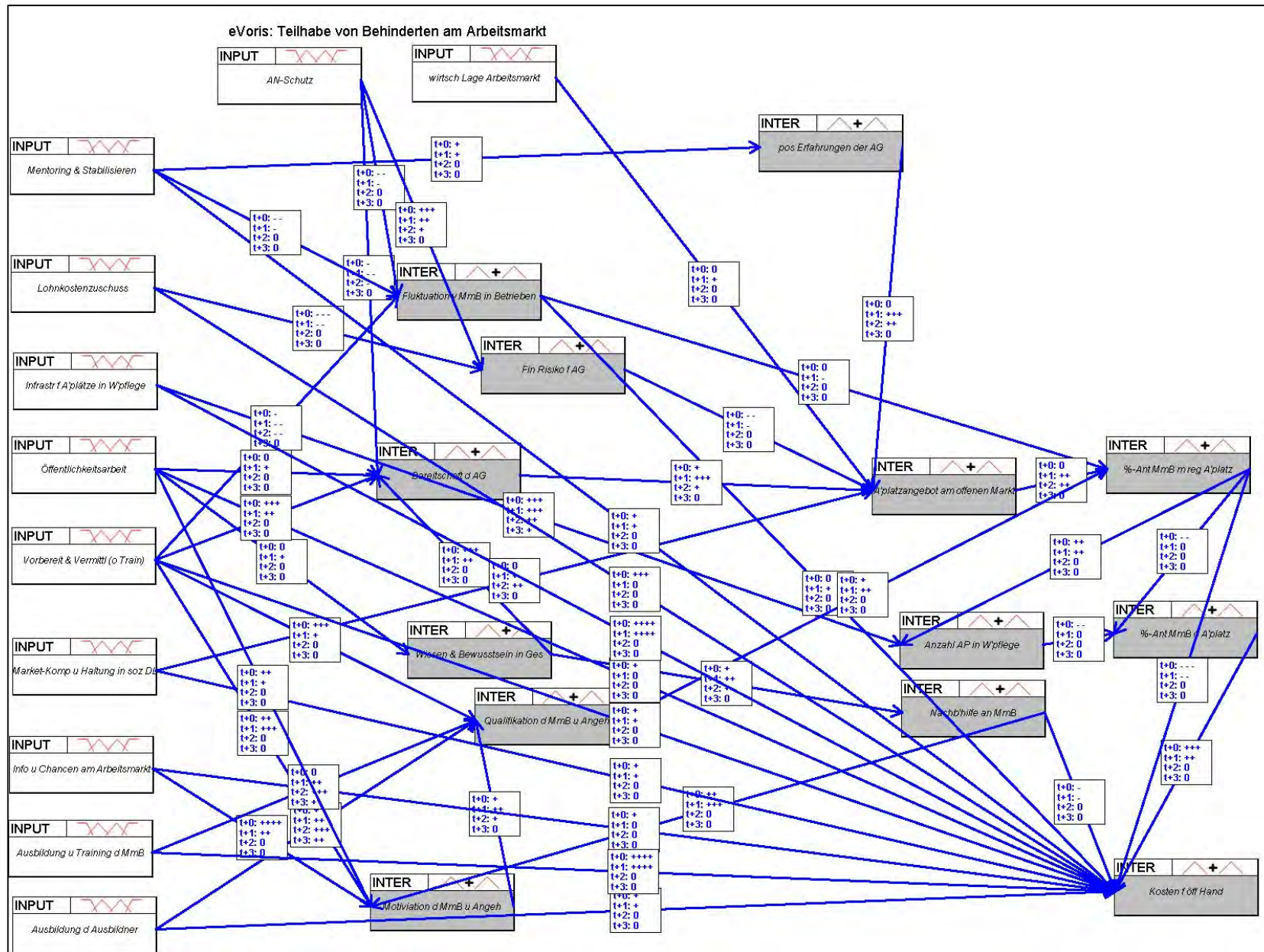


Abbildung 2: Wirkungsgefüge Version 1.

5.2 Analyse von Szenarien und Interventionen

Unterschiedliche Szenarien können sich aus der **Veränderung von vom System nicht beeinflussbaren Umgebungsgrößen** ergeben. Ein Szenario ist ein Zukunftsbild unserer Umwelt. Es wird dargestellt durch die zeitliche Entwicklung der unbeeinflussbaren Umgebungsgrößen. Ein Szenario kann, aber muss nicht eintreten. Aussagen über die Wahrscheinlichkeiten von Szenarien könnten zwar gemacht werden, aber dies war nicht Gegenstand des Workshops. Im Gegensatz zu einer Prognose wird nicht vorhergesagt, dass sich die Zukunft tatsächlich gemäß dem Szenario entwickeln wird. Es ist nicht mehr und nicht weniger als eine denkbare Zukunftsentwicklung.

Die Wirkungsweise der einzelnen Interventions-, Zwischen- und Umgebungsgrößen wurde unter folgenden **drei Szenarien** betrachtet:

Szenario 1: Keine Änderung der Umgebungsgrößen

In einem ersten Schritt wurde untersucht, wie die einzelnen Input- und Zwischenfaktoren auf die Zielgrößen wirken, wenn sich **bei den Umgebungsgrößen** „ArbeitnehmerInnenschutz“ und „wirtschaftliche Lage am Arbeitsmarkt“ **nichts ändert** bzw. diese bleiben, wie sie sind.

Szenario 2: Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes / keine Änderung der wirtschaftlichen Lage am Arbeitsmarkt

Der ArbeitnehmerInnenschutz für MmB wird sofort leicht gelockert, nach einem Jahr stark gelockert, und verbleibt dann auf dem Niveau der starken Lockerung. Die wirtschaftliche Lage am Arbeitsmarkt verbleibt die ganze Zeit auf dem heutigen Niveau.

Szenario 3: Wirtschaftliche Rezession

Die wirtschaftliche Lage am Arbeitsmarkt verschlechtert sich sofort etwas, nach einem Jahr verschlechtert sie sich stark, nach vier Jahren hat sie sich etwas erholt, ist aber noch immer schlechter als heute, und verbessert sich nach 10 Jahren so stark, dass sie wieder das heutige Niveau erreicht. Der ArbeitnehmerInnenschutz verbleibt die ganze Zeit auf dem heutigen Niveau.

Die **Ergebnisse** der Szenario- und Interventionsanalyse für das obige Wirkungsgefüge sind in Abbildung 2 dargestellt. Die drei Spalten stellen die drei betrachteten Szenarien dar: keine Änderung gegenüber dem momentanen Zustand, Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes für

					Szenario neutral				Szenario Lockerung AN-Schutz				Szenario Rezession			
					0	0	0	0	--	----	----	----	--	----	--	0
Keine Interventionsänderung	%-Ant MmB m reg AP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	--			
	%-Ant MmB o AP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	++			
	Kosten f öff Hand	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	++			
Mentoring u Stabilisieren	%-Ant MmB m reg AP	0	++	++	++	0	+	0	0	0	++	+	0			
	%-Ant MmB o AP	0	--	--	--	0	-	0	0	0	--	-	0			
	Kosten f öff Hand	0	0	0	-	0	0	0	0	++	0	0	0			
Infrastr f AP in W'pflege	%-Ant MmB m reg AP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	--			
	%-Ant MmB o AP	--	--	--	--	--	-	-	-	--	--	-	0			
	Kosten f öff Hand	+	+	+	-	0	0	0	0	+	+	+	0			
Öffentlichkeitsarbeit	%-Ant MmB m reg AP	++	++	++	++	++	+	0	0	++	++	+	0			
	%-Ant MmB o AP	-	--	--	--	-	-	0	0	-	--	-	0			
	Kosten f öff Hand	+	+	-	-	+	+	0	0	+	+	-	0			
Lohnkostenzuschuss	%-Ant MmB m reg AP	0	++	++	++	0	+	0	0	0	+	0	-			
	%-Ant MmB o AP	0	--	--	--	0	-	0	0	0	-	0	+			
	Kosten f öff Hand	++	+	-	-	++	+	0	0	+	0	0	+			
Marketing-Komp u -haltung bei soz DL	%-Ant MmB m reg AP	0	0	++	++	0	0	0	0	0	0	+	0			
	%-Ant MmB o AP	0	0	--	--	0	0	0	0	0	0	-	0			
	Kosten f öff Hand	++	++	+	+	++	+	0	0	++	++	+	0			
Info ü Chancen am Arbeitsmarkt	%-Ant MmB m reg AP	++	++	++	++	++	+	0	0	++	++	+	0			
	%-Ant MmB o AP	--	--	--	--	--	-	0	0	--	--	-	0			
	Kosten f öff Hand	+	0	-	-	+	0	0	0	+	0	-	0			
Ausbildung u Training	%-Ant MmB m reg AP	0	++	++	++	0	+	0	0	0	++	+	0			
	%-Ant MmB o AP	0	--	--	--	0	-	0	0	0	--	-	0			
	Kosten f öff Hand	++	+	+	-	++	+	+	0	++	+	+	0			
Ausbildung d Auszubildner	%-Ant MmB m reg AP	++	++	++	++	++	+	0	0	++	++	+	0			
	%-Ant MmB o AP	--	--	--	--	--	-	0	0	--	--	-	0			
	Kosten f öff Hand	+	0	0	-	+	0	0	0	+	0	0	0			
Vorbereitung u Vermittlung	%-Ant MmB m reg AP	++	++	++	++	++	+	0	0	++	++	+	0			
	%-Ant MmB o AP	--	--	--	--	--	-	0	0	--	--	-	0			
	Kosten f öff Hand	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0			

Abbildung 3: Ergebnisse der Szenario- und Interventionsanalyse, Wirkungsgefüge Version 1.

MmB, wirtschaftliche Rezession. Die Zeilen stellen neun Einzel-Interventionen dar. In jeder Zelle ist für das jeweilige Szenario und die jeweilige Intervention die zeitliche Entwicklung der drei Zielgrößen dargestellt. Dabei bedeutet ++ einen starken Anstieg, + einen merklichen Anstieg, 0 keine oder kaum merkliche Veränderungen, - einen merklichen Rückgang, - - einen starken Rückgang. Im Folgenden werden einige wichtige Analyse-Ergebnisse aus Abbildung 2 diskutiert.

1. Kalibrierung:

Falls im neutralen Szenario keine Änderung bei den Interventionen vorgenommen wird, dann tritt auch bei der zeitlichen Entwicklung der Zielgrößen keine Änderung ein.

2. Auswirkung Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes:

Falls im Szenario der schrittweisen Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes keine Änderung bei den Interventionen vorgenommen wird, tritt auch bei der zeitlichen Entwicklung der Zielgrößen keine Änderung ein. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes einerseits die Fluktuation erhöht, was negative Auswirkungen auf die Arbeitsplatzsituation der MmB hat. Andererseits reduziert die Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes auch das Risiko für die AG und erhöht so die Bereitschaft der AG, MmB einzustellen. Dies hat positive Auswirkungen auf die Arbeitsplatzsituation der MmB. Der positive und der negative Einfluss auf die Zielgrößen heben einander auf.

3. Auswirkung Rezession:

Falls im Szenario einer Rezession keine Änderung bei den Interventionen vorgenommen wird, verschlechtert sich die Arbeitsplatzsituation der MmB stark. Der Prozentsatz der MmB mit regulärem Arbeitsplatz geht stark zurück; der Prozentsatz der MmB ohne irgendeinen Arbeitsplatz steigt stark an. Die Kosten für die Öffentliche Hand für die Finanzierung dieses Bereichs steigen ebenfalls stark an. Die negativen Auswirkungen der Rezession treten erst mit einer gewissen Verzögerung ein. Die Auswirkungen der Rezession überlagern sich beinahe additiv mit den Auswirkungen der Interventionen.

4. Indirekte Kosteneffekte von Interventionen:

Obwohl die Interventionen direkte Kostensteigerungseffekte haben, müssen sich insgesamt die Kosten für die Öffentliche Hand nicht erhöhen. Indirekte Einsparungseffekte sind bei einigen Interventionen langfristig stärker als direkte Kostensteigerungseffekte. Diese indirekten Einsparungseffekte sind

besonders stark bei Interventionen, die mit Information zu tun haben: Information über Chancen am Arbeitsmarkt, Ausbildung der AusbilderInnen, sowie Vorbereitung und Vermittlung.

5. Dämpfungseffekte der Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes

Vergleicht man die Spalte des Szenarios „Lockerung ArbeitnehmerInnenschutz“ mit den Spalten der beiden anderen Szenarien fällt auf, dass alle Interventionen (außer Infrastruktur Arbeitsplätze in der Wohlfahrtspflege) mittel- und vor allem langfristig ihre Wirkung verlieren. (Dies gilt übrigens nicht nur bei der betrachteten Verstärkung der Interventionen, sondern auch bei Reduktionen). Die Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes dämpft die Wirkung der Interventionen mittelfristig und „verschluckt“ die Wirkungen langfristig vollständig. Dieser Effekt wird durch die Relation *Fluktuation der MmB in Betrieben* → *Prozentanteil der MmB mit regulärem Arbeitsplatz* verursacht. Ohne diese Relation entfalten die Interventionen ihre erwartete Wirkung.

5.3 Das modifizierte Wirkungsgefüge

Die Dämpfungseffekte der Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes sind unerwartet. Es stellt sich die Frage, ob sie trotzdem der Realität entsprechen, oder ob bei der Erstellung des Wirkungsgefüges ein Fehler unterlaufen ist. Diese Frage kann hier nicht entschieden werden. Als Alternative wollen wir aber eine Modifikation des Wirkungsgefüges darstellen, in der die Dämpfungseffekte nicht auftreten.

Dabei gehen wir von folgender Überlegung aus. Die Größe *„Fluktuation von MmB in Betrieben“* bezeichnet das Kommen und Gehen von MitarbeiterInnen, gemessen beispielsweise durch die durchschnittliche Dauer von Arbeitsverhältnissen. Die Höhe der Fluktuation sagt aber noch nichts über den Beschäftigungsstand aus. Alternativ könnte die Größe *„Beendigung von Arbeitsverhältnissen“* verwendet werden. Diese Größe wird auf etwas andere Weise ins Wirkungsgefüge eingebettet:

Die Relationen „Fluktuation der MmB in Betrieben → Prozentanteil der MmB mit regulärem Arbeitsplatz“ und „Beendigung von Arbeitsverhältnissen → Prozentanteil der MmB mit regulärem Arbeitsplatz“ entfallen.

Beendigung von Arbeitsverhältnissen → Prozentanteil von MmB ohne Arbeitsplatz

Diese Relation wird neu eingeführt, weil es mit der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses, gleichgültig ob auf Initiative des Mitarbeiters(In) oder des Arbeitgebers(In), unmittelbar einen MmB mehr ohne Arbeitsplatz gibt.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+	0	0	0

Beendigung von Arbeitsverhältnissen → Arbeitsplatzangebot am offenen Arbeitsmarkt

Mit der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses wird meist ein Arbeitsplatz, der mit einem MmB besetzt werden kann, frei. Dass mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung dieser Arbeitsplatz dann wieder von einem anderen MmB eingenommen werden, wird durch die ohnedies vorhandene Relation *Arbeitsplatzangebot am offenen Arbeitsmarkt → Prozentanteil vom MmB mit regulärem Arbeitsplatz* beschrieben.

Relationsstärke im zeitlichen Verlauf:			
t+0	t+1	t+2	t+3
+	0	0	0

Das modifizierte Wirkungsgefüge für das Produkt „Teilhabe von Menschen mit Behinderung am Arbeitsmarkt“ ist in **Abbildung 4** dargestellt. Im Vergleich zur ursprünglichen Version des Wirkungsgefüges, Abbildung 1, wurde die Größe „*Fluktuation der MmB in Betrieben*“ umbenannt in „*Beendigung von Arbeitsverhältnissen*“. Die Relation „*Fluktuation → Prozentsatz von MmB mit regulärem Arbeitsplatz*“ wurde gelöscht. Die Relation „*Beendigung von Arbeitsverhältnissen → Prozentsatz MmB ohne Arbeitsplatz*“ und „*Beendigung von Arbeitsverhältnissen → Arbeitsplatzangebot am offenen Arbeitsmarkt*“, wurden eingefügt. Dies entspricht der Idee, dass es bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses einen MmB ohne Arbeitsplatz mehr gibt, aber auch wieder eine Stelle für einen MmB frei wird.

Abbildung 5 zeigt die Ergebnisse der Szenario- und Interventionsanalyse für das **modifizierte Wirkungsgefüge**. Die drei Spalten stellen die drei betrachteten Szenarien dar: keine Änderung gegenüber dem momentanen Zustand, Lockerung des ArbeitnehmerInnenrschutzes für MmB, wirtschaftliche Rezession. Die Zeilen stellen neun Einzel-Interventionen dar. In jeder Zelle ist für das jeweilige Szenario und die jeweilige Intervention die zeitliche Entwicklung der drei Zielgrößen dargestellt. Dabei bedeutet ++ einen starken Anstieg, + einen merklichen Anstieg, 0 keine oder kaum merkliche Veränderungen, - einen merklichen Rückgang, - - einen starken Rückgang.

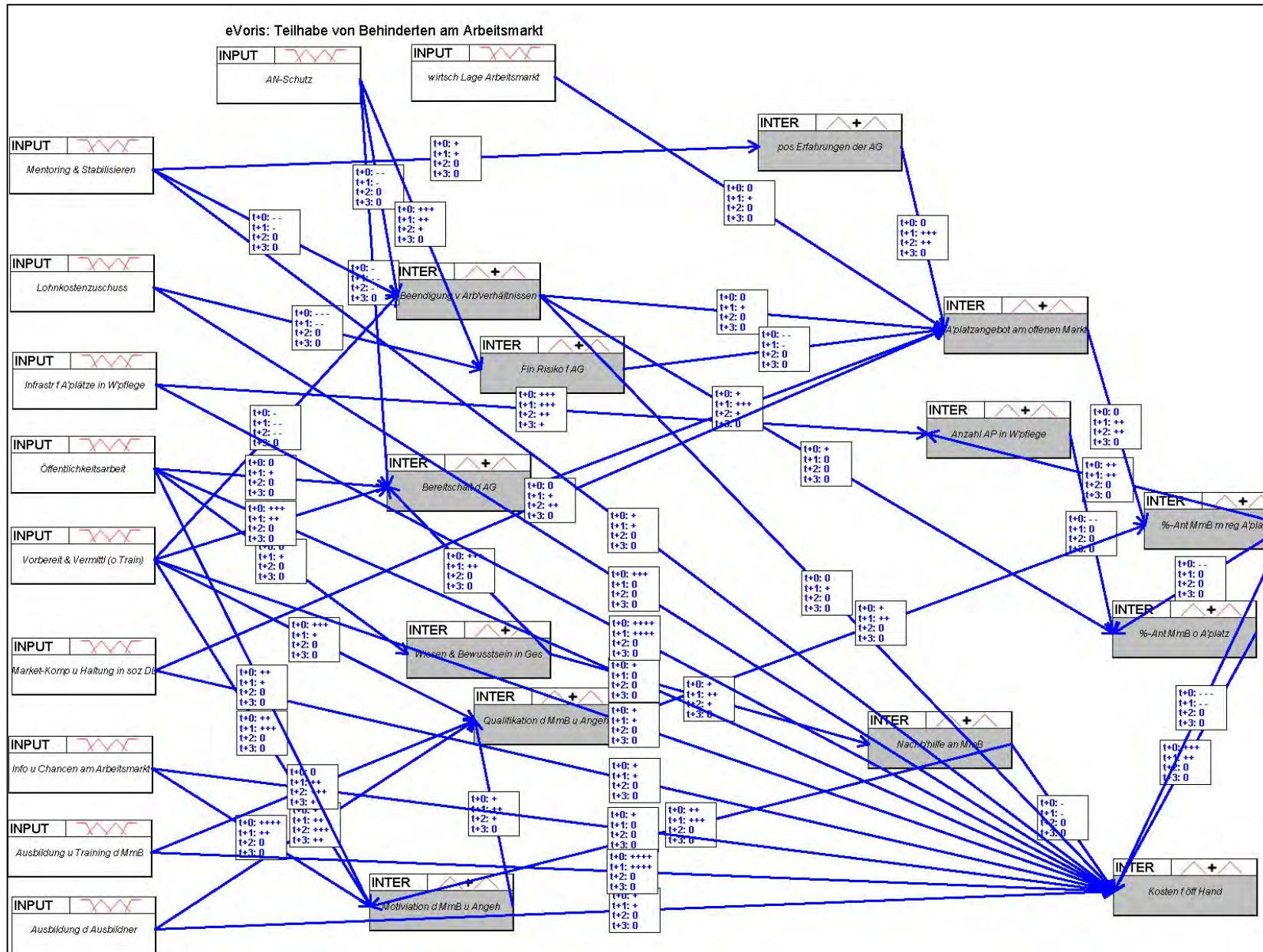


Abbildung 4: Modifiziertes Wirkungsgefüge

		Szenario neutral				Szenario Lockerung AN-Schutz				Szenario Rezession			
		0	0	0	0	--	----	----	----	--	----	--	0
Keine Interventionsänderung	%-Ant MmB m reg AP	0	0	0	0	0	+	++	++	0	0	-	--
	%-Ant MmB o AP	0	0	0	0	+	+	0	0	0	0	+	++
	Kosten f öff Hand	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	++
Mentoring u Stabilisieren	%-Ant MmB m reg AP	0	0	0	0	0	+	+	+	0	0	0	0
	%-Ant MmB o AP	--	--	-	0	-	0	0	0	--	--	0	0
	Kosten f öff Hand	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0
Infrastr f AP in W'pflge	%-Ant MmB m reg AP	0	0	0	0	0	+	++	++	0	0	-	--
	%-Ant MmB o AP	--	--	--	--	-	0	-	0	--	--	0	0
	Kosten f öff Hand	+	+	0	-	+	0	0	0	+	+	0	0
Öffentlichkeitsarbeit	%-Ant MmB m reg AP	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	+	0
	%-Ant MmB o AP	--	--	--	--	0	0	0	0	-	--	-	0
	Kosten f öff Hand	+	0	-	-	+	+	0	0	+	+	-	0
Lohnkostenzuschuss	%-Ant MmB m reg AP	0	++	++	++	0	++	++	++	0	++	0	0
	%-Ant MmB o AP	0	--	--	--	+	0	0	0	0	--	-	0
	Kosten f öff Hand	++	0	-	-	++	+	0	0	++	+	-	0
Marketing-Komp u -haltung bei soz DL	%-Ant MmB m reg AP	0	0	++	++	0	+	++	++	0	0	+	0
	%-Ant MmB o AP	0	0	--	--	+	+	0	0	0	0	-	0
	Kosten f öff Hand	++	++	-	-	++	+	0	0	++	++	+	0
Info ü Chancen am Arbeitsmarkt	%-Ant MmB m reg AP	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	+	0
	%-Ant MmB o AP	--	--	--	--	-	0	0	0	--	--	-	0
	Kosten f öff Hand	+	+	-	-	+	0	0	0	+	0	-	0
Ausbildung u Training	%-Ant MmB m reg AP	0	++	++	++	0	0	++	++	0	++	+	0
	%-Ant MmB o AP	0	--	--	--	+	0	0	0	0	--	-	0
	Kosten f öff Hand	++	+	+	-	++	+	+	0	++	+	+	0
Ausbildung d Auszubildner	%-Ant MmB m reg AP	++	++	++	++	++	++	++	++	++	++	+	0
	%-Ant MmB o AP	--	--	--	--	-	0	0	0	--	--	-	0
	Kosten f öff Hand	+	0	0	-	+	0	0	0	+	0	0	0
Vorbereitung u Vermittlung	%-Ant MmB m reg AP	++	++	+	+	++	++	+	+	++	++	+	0
	%-Ant MmB o AP	--	--	-	-	-	0	0	0	--	--	-	0
	Kosten f öff Hand	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Abbildung 5: Ergebnisse der Szenario- und Interventionsanalyse, modifiziertes Wirkungsgefüge

1. Kalibrierung:

Falls im neutralen Szenario **keine Änderung** bei den Interventionen vorgenommen wird, dann tritt auch bei der zeitlichen Entwicklung der Zielgrößen keine Änderung ein.

2. Auswirkung Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes:

Falls im Szenario der **schrittweisen Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes** keine Änderung bei den Interventionen vorgenommen wird, bringt das modifizierte Wirkungsgefüge — im Gegensatz zum ursprünglichen Wirkungsgefüge — Änderungen bei den Zielgrößen. Kurzfristig **steigt die Zahl der MmB ohne Arbeitsplatz**, weil es für AG leichter wird, Arbeitsverhältnisse zu beenden. Langfristig **sinkt** die Zahl der MmB ohne Arbeitsplatz aber wieder **auf das ursprüngliche Niveau**, auf dem sie vor Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes war. Spiegelbildlich, aber mit einer gewissen Verzögerung, **steigt der Prozentanteil der MmB mit regulärem Arbeitsplatz**. Dies ist darauf zurückzuführen, dass einerseits mittel- und langfristig durch die Beendigung der Arbeitsverhältnisse meist kein Arbeitsplatz für MmB verloren geht, sondern die Stelle wieder neu besetzt werden kann.

3. Auswirkung Rezession:

Falls im Szenario einer Rezession keine Änderung bei den Interventionen vorgenommen wird, **verschlechtert** sich — gleich wie beim ursprünglichen Wirkungsgefüge — **die Arbeitsplatzsituation der MmB stark**. Der **Prozentsatz der MmB mit regulärem Arbeitsplatz geht stark zurück**; der **Prozentsatz der MmB ohne irgendeinen Arbeitsplatz steigt stark** an. Die Kosten der Öffentlichen Hand für die Finanzierung dieses Bereichs steigen ebenfalls stark an. Die negativen Auswirkungen der Rezession treten erst mit einer gewissen Verzögerung ein.

4. Gegenmaßnahmen in Rezessionen:

Die negativen Auswirkungen einer Rezession auf die Beschäftigungssituation von MmB und auf die Kosten für die Öffentliche Hand können abgefangen werden durch geeignete Interventionen. Besonders wirksam ist eine Verstärkung der Interventionen Mentoring & Stabilisieren und eine Verstärkung der Aktivitäten im Bereich Vorbereitung und Vermittlung. Mit diesen Maßnahmen gelingt eine Neutralisierung der negativen Auswirkungen einer Rezession.

4. Indirekte Kosteneffekte von Interventionen:

Obwohl die Interventionen direkte Kostensteigerungseffekte haben, müssen sich insgesamt die Kosten für die Öffentliche Hand nicht erhöhen. Indirekte Einsparungseffekte sind bei einigen Interventionen langfristig stärker als direkte Kostensteigerungseffekte. Diese indirekten Einsparungseffekte sind

besonders stark bei Interventionen, die mit Information zu tun haben: Information über Chancen am Arbeitsmarkt, Ausbildung der AusbilderInnen, sowie Vorbereitung und Vermittlung. Aber auch beim Lohnkostenzuschuss überwiegen die langfristigen indirekten Einsparungseffekte gegenüber den direkten Kosten.

6. Keine Dämpfungseffekte der Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes:

Die beim ursprünglichen Wirkungsgefüge beobachteten Dämpfungseffekte der Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes treten nicht mehr auf. Vergleicht man die Spalte des Szenarios „*Lockerung ArbeitnehmerInnenschutz*“ mit den Spalten der beiden anderen Szenarien, zeigt sich, dass die meisten Interventionen mittel- und vor allem langfristig ihre erwartete Wirkung entfalten.

6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Eine Workshop-Reihe im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft „IMPROVE – Qualität im Wettbewerb um soziale und arbeitsmarktpolitische Dienstleistungen“ analysierte mit Hilfe eines Wirkungsgefüges von Interventions-, Umgebungs-, Ziel- und Zwischengrößen die dynamischen Wirkungen von Szenarien und Interventionen im Bereich der Teilhabe von MmB am Arbeitsmarkt in Vorarlberg.

Die Hauptergebnisse:

(1) Im Szenario der **schrittweisen Lockerung** des ArbeitnehmerInnenschutzes steigt kurzfristig zwar die Zahl der MmB ohne Arbeitsplatz, weil es für AG leichter wird, Arbeitsverhältnisse zu beenden. Langfristig sinkt die Zahl der MmB ohne Arbeitsplatz aber wieder auf das ursprüngliche Niveau, auf dem sie vor der Lockerung des ArbeitnehmerInnenschutzes war. Spiegelbildlich, aber mit einer gewissen Verzögerung, steigt der Prozentanteil der MmB mit regulärem Arbeitsplatz.

(2) In einem Szenario der wirtschaftlichen Rezession treten negative Effekte bei der Beschäftigungssituation der MmB auf, falls keine Änderung bei den Interventionen vorgenommen wird. Der Prozentsatz der MmB mit regulärem Arbeitsplatz geht stark zurück; der Prozentsatz der MmB ohne irgendeinen Arbeitsplatz steigt stark an. Die Kosten der Öffentlichen Hand für die Finanzierung dieses Bereichs steigen ebenfalls stark an.

(3) Die negativen Auswirkungen einer Rezession auf die Beschäftigungssituation von MmB und auf die Kosten für die Öffentliche Hand können durch geeignete Interventionen abgefangen werden. Besonders wirksam ist eine Verstärkung der Interventionen Mentoring & Stabilisieren und eine Verstärkung der Aktivitäten im Bereich Vorbereitung und Vermittlung. Mit diesen Maßnahmen gelingt eine Neutralisierung der negativen Auswirkungen einer Rezession.

(4) Die Verstärkung mancher Interventionen hat **positive indirekte Kosteneffekte**: Obwohl die Interventionen direkte Kostensteigerungseffekte haben, **erhöhen sich oft** insgesamt die Kosten für die Öffentliche Hand **nicht**. Indirekte Einsparungseffekte sind bei einigen Interventionen **langfristig stärker** als direkte Kostensteigerungseffekte. Diese indirekten Einsparungseffekte sind besonders stark bei Interventionen, die mit Information zu tun haben: Information über Chancen am Arbeitsmarkt, Ausbildung der AusbilderInnen sowie Vorbereitung und Vermittlung. Aber auch beim Lohnkostenzuschuss überwiegen die langfristigen indirekten Einsparungseffekte gegenüber den direkten Kosten.

7 Abschließender Diskurs

Wie und inwieweit die gewonnenen Ergebnisse in die Praxis übertragbar sind und inwieweit der FSF sich als Planungsinstrument im Bereich sozialer Dienstleistungen eignet, dieser Frage soll im Folgenden näher nachgegangen werden.

Die Sozialwirtschaft ist eingebettet in ein **multifaktorielles** und **dynamisches** System. Diese Tatsache erfordert eine detaillierte und umfassende Planung, um den Interessen der unterschiedlichen Stakeholder gerecht zu werden. Die Planung läuft in der Regel in mehreren Stufen und Phasen ab. Ihr Zweck besteht u.a. darin, Informationen für EntscheidungsträgerInnen, Ausführende und anderen Personen bereitzustellen und zukünftiges Handeln möglich zu machen.

Der FSF ist ein Tool, das es ermöglicht, Planung in einem sich rasch ändernden System, welches durch die unterschiedlichsten Faktoren beeinflusst wird, bewerkstelligen zu können. Dabei kann der FSF auf verschiedenen Ebenen als Planungstool eingesetzt werden: Zum einen für die Planung detaillierterer Dienstleistungen, zum anderen aber auch für die Konzeption größerer Dienstleistungspakete.

Nichtsdestotrotz wurde den TeilnehmerInnen der Workshops bewusst, dass dieses Tool nur dann sinnvoll eingesetzt werden kann, wenn die **Ziele klar festgesetzt** sind. Eine weitere zentrale „Größe“ stellt der **gemeinsame Prozess der Eruierung von Faktoren** dar, die diese Ziele beeinflussen. Denn nur wenn die entscheidenden Einflussgrößen definiert sind, kann ein möglichst realitätsgetreues „Bild“ erstellt werden.

In diesem Zusammenhang ist es außerdem von entscheidender Bedeutung, die Wirkungsweise der einzelnen Faktoren zu kennen – denn manches, was auf den ersten Blick plausibel erscheint, entspricht bei genauerer Betrachtungsweise nicht der Realität. Nicht zuletzt hängt die Qualität der Ergebnisse des Einsatzes eines solchen Tools **in entscheidendem Maße** von der **Auswahl** der am Prozess **beteiligten Personen** ab. Denn nur dies ermöglicht eine **klare und eindeutige Formulierung von Zielen**, die die Interessen der Stakeholder berücksichtigen. Nur dies ermöglicht eine **umfassende Definition der entscheidenden Einflussfaktoren**. Und nur dies ermöglicht die **passende Bestimmung der Wirkungsweisen** derselben.

Aus der Sicht des MmB stellt sich die Frage, inwieweit es mit dem FSF auch möglich ist, deren **individuelle Bedürfnisse** zu berücksichtigen. Diese Frage lässt sich dahingehend beantworten, als dass es ohne Weiteres praktikabel ist, die Bedürfnisse des einzelnen MmB zu erheben, und als

Zielgröße(n) in die Erstellung des Wirkungsgefüges mit einfließen zu lassen. Die entscheidende Herausforderung wird darin liegen, die Bedürfnisse in messbare Zielgrößen umzuwandeln, was sich aufgrund der Komplexität derselben als sehr schwierig erweisen kann.

Eines wurde im Rahmen der durchgeführten Workshops besonders augenscheinlich: Die Planung mit dem FSF ist ein sehr **zeitintensiver und höchst sensibler Prozess**. Er verlangt einerseits den **Einbezug aller** an der „Produktion“ und „Finanzierung“ der Dienstleistung **beteiligten PartnerInnen** (Öffentliche Hand, DienstleisterInnen, Menschen mit Behinderung und deren Angehörige, usw.), andererseits erfordert er ein **verantwortungsbewusstes Handeln** aller Involvierten. Denn gerade die „Qualität des Prozesses“ bestimmt die Qualität der Ergebnisse, die dieses Instrument am Ende der gemeinsamen Arbeit liefert.

Von Seiten der beteiligten PartnerInnen wurde der Wunsch geäußert, mit den gewonnenen Ergebnissen weiterzuarbeiten und noch andere Personen bzw. Organisationen, die in die Behindertenarbeit involviert sind, miteinzubeziehen, so z.B. das Bundessozialamt. Nach Meinung der AutorInnen kann dies als großer Erfolg der Workshopreihe angesehen werden.

8 Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DAS DREIECKSVERHÄLTNIS IN DER SOZIALWIRTSCHAFT	7
ABBILDUNG 2: WIRKUNGSGEFÜGE VERSION 1	32
ABBILDUNG 3: ERGEBNISSE DER SZENARIO- UND INTERVENTIONSANALYSE, WIRKUNGSGEFÜGE VERSION 1.	34
ABBILDUNG 4: MODIFIZIERTES WIRKUNGSGEFÜGE.....	39
ABBILDUNG 5: ERGEBNISSE DER SZENARIO- UND INTERVENTIONSANALYSE, MODIFIZIERTES WIRKUNGSGEFÜGE.....	40

9 Quellenverzeichnis

Breuer, Thomas; Oskar Müller; Martin Strele (2007): Bericht zur eVORIS-Workshop-Reihe: Teilnahme von MmB am Arbeitsmarkt in Vorarlberg, Dornbirn.