

Evaluierung des Modul 3 der EQUAL-EP „Musterkollektivvertrag“

Bericht

Tom Schmid

Birgit Lion-Schwameis

Maria Anastasiadis

März 2005

Executive Summary

1. Ausgangslage und Problemstellung

1.1. Das Equal-Projekt „Diskriminierungsfreier Musterkollektivvertrag“

Laut Antrag sollten in diesem Projekt folgende Aufgaben erfüllt werden:

- Erstellung eines bundesweiten Muster-KV in Österreich
- Rechtliches Eckpunktepapier für kollektivrechtliche Entwicklung in der EU
- Implementierung von GM-Anliegen in die Arbeitsbeziehungen im Gesundheits- und Sozialbereich
- Basis für Qualitäts- und Arbeitsplatzsicherung in der Sozialwirtschaft
- Ausgangsbasis für weitere Verhandlungen zwischen DienstgeberInnen und DienstnehmerInnen
- Emanzipierung des Dritten Sektors
- Aufwertung des Bereiches der Gesundheits- und Sozialdienste

Die Aufgaben des „Moduls 5“ in diesem Projekt bestanden darin, diesen modellhaften Verhandlungsprozess zu begleiten, insbesondere durch die Schaffung eines konstruktiven Verhandlungsklimas und durch mediatorische Konfliktlösung. Eine zweite Aufgabe bestand in der formativen (begleitenden) Evaluierung und in einem Monitoring dieses Verhandlungsprozesses. Nicht-Ziel war die Evaluierung der Ergebnisse bzw. ihrer Inhalte, da dies von anderen Projektteilen durchgeführt wurde.

1.2. Methoden der Evaluierung

Die Methoden der begleitenden Evaluierung waren vor allem ein begleitendes Monitoring durch Monitoringblätter, wodurch während des Verlaufes der Verhandlungen fein gesteuert werden konnte. Aber auch die Protokollierung der Sitzungen wurde als begleitendes Evaluierungselement verwendet. Die wissenschaftliche Reflexion der Monitoringergebnisse und der Protokolle war eine wesentliche Grundlage der abschließenden Evaluation des Gesamtprozesses.

Weiteres Instrument war die begleitende Beobachtung und Reflexion der Sitzungen durch die beiden Moderatorinnen – Mediatorinnen. Diese Reflexionen wurden in einem „Sitzungstagebuch“ festgehalten. Überdies wurden die SitzungsteilnehmerInnen im Zuge des Verhandlungsprozesses jeweils ein Mal durch ein Leitfaden gestütztes qualitatives Interview befragt; die Auswertung dieser Interviews diente ebenfalls als Basis des abschließenden Evaluationsberichtes.

2. Diskriminierungsfreier Muster-KV im Kontext der Sozialwirtschaft

2.1. Die österreichische Sozialwirtschaft

Der theoretische Ausgangspunkt: ist der Dritt--Sektor-Ansatz, wie er (v.a. in Abgrenzung zum NPO-Ansatz des Johns-Hopkins-Projektes) in der Entwicklungspartnerschaft „3. Sektor in Wien“

entwickelt wurde.¹ Gemeinsamkeit und Abgrenzungskriterium: für den hier entwickelten Dritt-Sektor-Begriff.

* **Arbeit mit Mission:** Arbeit im Dritten Sektor ist immer „Arbeit mit Mission“, das heißt Arbeit im Übergangsfeld von Selbsthilfe, ehrenamtlicher Arbeit und bezahlter Erwerbsarbeit mit der Gemeinsamkeit, durch diese Tätigkeit auch Ideen (eine „Mission“) transportieren zu wollen.

* **Markt besonderer Art:** Der Markt des Dritten Sektors ist ein „Markt besonderer Art“, und zwar aus verschiedenen Gründen. Einerseits ist der Marktgegenstand neben konkreten Produkten und Dienstleistungen immer ein unlösbar damit verbundener immaterieller, eine „Botschaft“ oder „Mission“. Andererseits ist dieser Markt stark von einem Auseinanderfallen von Begünstigten und ZahlerInnen geprägt, wobei die Zahlungen (und die offenen wie impliziten Aufträge) dabei sehr oft von der öffentlichen Hand stammen².

* **Keine Aneignung von Gewinn:** Schließlich, und da unterscheidet sich unser Verständnis des Dritten Sektors wesentlich von jenem des Johns Hopkins Projektes bzw. des Nonprofit-Ansatz, ist ein wesentliches Kriterium des Dritten Sektors nicht das Fehlen von Gewinn, sondern dass erzielte Gewinne nicht privat angeeignet werden, sondern in der Organisation verbleiben und weiterhin deren Zielen zugeführt werden.

In diesem Verständnis ist die **Sozialwirtschaft** ein Teil des Dritten Sektors. Die hier dargestellten Besonderheiten schaffen besondere (objektive und subjektive) Rahmenbedingungen für Regulierung, die auch bei einem (diskriminierungsfreien) Kollektivvertrag zu beachten sind und sich vor allem aus den beiden Zusammenhängen „Arbeiten mit Mission“ und „öffentliche Finanzierung“ ergeben. Allerdings scheint es nicht sinnvoll, einen „Defizitansatz“ zu verfolgen, denn es sind ja gerade die Besonderheiten des Dritten Sektors, die jene Chancenräume aufspannen, welche Arbeiten im Dritten Sektor für Viele attraktiver macht als in den beiden anderen Wirtschaftssektoren (Markt und Staat). Regulierung der Arbeitsbeziehungen ist auch in der Sozialwirtschaft möglich, ein sorgfältiger Kontextbezug ist jedoch erforderlich.

2.2. Muster-KV und Sozialwirtschaft

Der „diskriminierungsfreie Muster-KV“ ist einerseits als abstraktes Modell, andererseits aber auch als konkretes Regulierungsinstrument für die Sozialwirtschaft gedacht. Mit der Beispielswirkung eines guten Modell-Vertrages können einzelne Regulierungen in der Sozialwirtschaft in Kollektivverträgen oder Betriebsvereinbarungen leichter umgesetzt werden, so die Annahme. Der hier durch das besondere Verhandlungssetting geschaffene „virtuelle Raum“ sollte ein „Spielfeld“ für die Entwicklung von gemeinsamen Strategien der Sozialwirtschaft (also von DienstnehmerInnen und DienstgeberInnen) mit Umsetzungsqualität schaffen. Dabei war es wichtig, über die Suche nach dem Gemeinsamen in der Sozialwirtschaft die Interessensunterschiede von DienstgeberInnen und DienstnehmerInnen nicht wegzuwischen, aber auch nicht die Interessensunterschiede zwischen großen und kleinen Organisationen.

¹ siehe Anastasiadis et.al., 2003

² siehe z.B. Mayrhofer/Pallas/Schmid, 2004

3. Ablauf der Verhandlungen im „Modul 3“

3.1. Das Phasenmodell

Laut der Arbeitshypothese folgen die Verhandlungen einer bestimmten Gruppendynamik, die themenbezogene und gruppenbezogene Elemente aufweist und sich wesentlich von „normalen“ KV-Verhandlungen unterscheidet. Dabei bauen gruppendynamische Elemente genau so eine Ablaufstruktur auf wie die inhaltliche Strukturierung. Diese Logik (Vorbereitungs- und Konstituierungsphase, Herausbildung des Gruppenklimas, Verhandlung des Rahmens Ergebnisorientierung, Zusammenfassung) funktioniert über die gesamte Dauer des ordentlichen Verhandlungsverlaufes, ein extern verursachter Abbruch und die daran anschließende Beendigungsphase schafft neue Dynamik (Verschiebung von Selbst- und Fremdbildern), zeigt jedoch, dass dieses Verhandlungssetting nicht krisenfest war. Kontextbezogen erforderte die Arbeit mit dem „unfertigen“ „Zwischenprodukt“ ein kompromißbehaftetes Arbeiten mit einem Zwischenergebnis.

Aus diesem Blickwinkel zeichnen sich daher folgende Phasen des Verhandlungsverlaufes ab:

- Vorbereitungs- und Konstituierungsphase
- Herausbildung des Gruppenklimas
- Verhandlung der „Rahmenbedingungen“
- Die externe „Störung“
- Beendigung des Vorhabens

3.2. Vorbereitungs- und Konstituierungsphase

Die **Vorbereitung** der Muster-Verhandlungen erfolgte in mehreren Schritten, zuerst durch eine Vorbereitung im Plenum der Entwicklungspartnerschaft. Hier wurde die Feinplanung der Aufgabenstellung durchgeführt, wobei auf die vorgelagerten Forschungsergebnisse aufgebaut werden konnte. Danach wurde über die Auswahlkriterien der VerhandlerInnen in den Muster-KV-Runden entschieden. Danach wurden die Erwartungen der Entwicklungspartnerschaft an die Verhandlungen und ihre Begleitung definiert und die Methoden der Begleitung vorentschieden.

Die eigentliche **Konstituierung** des Verhandlungsprozesses war eingangs durch eine abwartende, skeptische Haltung bezüglich der Ergebniserwartungen wie der Methodenwahl geprägt, die Prozessbegleitung kann das Gruppenklima jedoch rasch auflockern. Nach einer ersten Rollenklärung entstand rasch eine Gruppenkultur „neuer Art“, die man als Matrixkultur beschreiben könnte, die diese Gruppe wesentlich von Gruppen „normaler“ KV-Verhandlungen unterscheidet, ohne die Ergebnisqualität der Verhandlungsrunde zu schmälern. Im Gegenteil war diese neuartige Gruppenkonstitution eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass vielfältigem Druck von Außen (z.B. anfangs große Erwartungshaltung) standgehalten werden konnte. In dieser Matrix wird einerseits die „Nähe“ oder „Ferne“ zum Equal-Projekt und andererseits die Zugehörigkeit zur Gruppe der DienstgeberInnen und der DienstnehmerInnen abgebildet.

	DG	DN
„Equal-nahe“	X	X
„Equal-ferne“	X	X

Durch diese Matrixkonstitution der Verhandlungsgruppe war von Anfang an die gruppenspezifische Dualität der Interessensgegensätze „DienstgeberInnen“ und „DienstnehmerInnen“ aufgebrochen, die Ergebnisorientierung war komplexer geworden, Konflikte konnten leichter gelöst werden.

Der **Rahmen** dieser Verhandlungen war dadurch geprägt, dass der „echte“ BAGS-KV zum Zeitpunkt des Modulbeginns noch nicht abgeschlossen war, was zu einer hohen Erwartungshaltung von „außen“ auf die Musterverhandlungen beim Start geführt hat. Nach Abschluss des BAGS-KV war zwar der Druck auf das Modul wesentlich abgefallen, gleichzeitig wurde das Außeninteresse an Verhandlungen und Ergebnis wesentlich kleiner.

3.3. Herausbildung des Gruppenklimas

Es bildete sich rasch ein funktionierendes Gruppenklima, das durch einen doppelten Focus auf Inhalte und Organisation geprägt war. Anfängliche Führungsunklarheiten zwischen Inhalt und Ablauf schufen gewisse Autonomie der „Gruppe“ gegenüber der (dreifachen: inhaltlich, organisatorisch und gruppenspezifisch) „Gruppenleitung“. Bald wurde aber die matrixhafte (gewünschte) Gruppenhierarchie von einer neuen hierarchischen Bipolarität zwischen „EinzelkämpferInnen“ und „KonsenspolitikerInnen“ überlagert. Der mehrdimensionale innere Aufbau der Gruppe konnte diese hierarchische Bipolarität schließlich ohne Verluste aufsaugen – *das Gruppenziel dominiert letztendlich die Einzelziele!*

Die Querschnittsmaterie **Gender Mainstreaming** findet sich in der komplexen mehrdimensionalen Gruppenmatrix hauptsächlich längs der inhaltlichen Dimensionen. In den Verhaltensdimensionen entstand kaum nachhaltige Gendersensibilität, die klassischen männlich-weiblichen Formen wurden in den Inhalten aufgelöst, aber im Verhalten in der Gruppe verfestigt.

3.4. Verhandlung der kollektivvertraglichen „Rahmenbedingungen“

Auf der **Inhaltsebene** gelingt die Schaffung von Einigkeiten der „kollektivvertraglichen Rahmenbedingungen“, es entsteht ein schlüssiges Regelwerk. Nach der Einschätzung in der Gruppe wird der „diskriminierungsfreie Muster-KV“ „besser“ als der echte BAGS-KV (was unter „besser“ auf der Inhaltsebene zu verstehen ist, bleibt offen – und muss aufgrund des Abbruchs der Verhandlungen offen bleiben).

Auf der **Handlungsebene** ist der Aufbau einer stabilen Konfliktkultur zu beobachten. Die Unterschiede der Haltung längs Interessenslinien (zwischen den beiden „KV-Parteien“ sowie innerhalb der „KV-Parteien“) werden deutlich, redundante Verhandlungsformen bestehen, dominieren aber den Prozess nicht. Konflikte können (in der Regel rasch) von der Beziehungsebene auf die Sachebene gebracht werden. Das bedeutet, die geschaffenen Verhandlungsstrukturen

erleichtern sachlich tragfähige Kompromisse, und zwar sowohl zwischen DG und DN, zwischen „Wirklichkeit“ und „Modell“ sowie innerhalb der Gruppen.

Auf der **Beziehungsebene** ist der Aufbau einer stabilen Beziehungskultur zu beobachten. Begleitende Instrumente (z.B. Feedbackbögen) erleichtern eine selbsttragende Beziehungsarbeit. Aber Gender Mainstreaming bleibt auf der Beziehungsebene ausgeklammert. Ein Wir-Gefühl („Equal-Identität“) dominiert den Prozess, die Duplizierung dieser Beziehungsarbeit in die „wirkliche“ KV-Welt bleibt in der Gruppe jedoch bis zum Schluss nicht vorstellbar, d.h. das Bewusstsein der „Virtuellen Equal-Welt“ dominiert die Beziehungsebene.

3.5. Die „Störung“

Der komplexe, sich auf den drei Ebenen Inhalt, Handlung, Beziehung entwickelnde Verhandlungsprozess wird durch eine externe radikale Intervention unterbrochen: Ein Projektpartner droht aus inhaltlichen Gründen mit seinem Rückzug das gesamte Projekt vorzeitig zu beenden. Das Ergebnis der „Musterverhandlungen“ bleibt daher ein dreifacher Torso, in Inhalt, Handlung und Beziehung. Der Rest der Arbeitszeit wird darauf verwendet, das Erreichte abzusichern, was schließlich gelingt. Es kann auch nicht überprüft werden, welche Lerneffekte die Verhandlungen um den „Rahmen“ des KV bei den Verhandlungen um den „Kern“ (die Gehaltstafel) gebracht haben, ob (wie die Hypothese der Evaluierung lautet) auch die Gehaltstafel in einem solidarischen Klima zu verhandeln gewesen wäre.

Ab dieser „störenden Intervention“ verschiebt sich die Aktionsdynamik des Geschehens, der lösungsorientierte Umgang mit diesem Problem findet außerhalb des Verhandlungskreises statt, die VerhandlungspartnerInnen werden somit quasi zu „halbinformierten“ ZuschauerInnen dieses Prozesses (Grenzen der Equal-Identität). Die Chancen zur Festigung einer Gruppenidentität durch „Außenbedrohung“ werden nicht genutzt (können nicht genutzt werden), es bleibt schließlich sogar offen, welche Effekte dies auf Inhalts-, Verhandlungs- und Beziehungsqualität gebracht hat. Mit anderen Worten: Die „Wirklichkeit“ wird wieder in die virtuelle Verhandlungswelt geholt; die Verhandlungen werden von der virtuellen Ebene wieder auf die „Verbändeebene“ (Entscheidungsebene der Projekt-Organisationen) geholt, die Interventionen verdrängen die bereits entstandene Diskurskultur, die direkten Verhandlungen werden durch „Expertisenstreit“ ersetzt. Die komplexe Kultur der Vermengung von Inhalt, Verhandlung und Beziehung wird auf die Ebenen Macht (= Konsequenzen des Abbruchs) und Form (= Papierdiskurs) reduziert.

Das hat natürlich auch auf die **Rahmenbedingungen** Einfluss. Die durch den Abschluss des „echten“ BAGS-KV geschaffenen neuen Rahmenbedingungen (geringeres Ergebnisinteresse der echten BAGS-KV-Parteien) werden von der virtuellen Verhandlungsrunde nur inkomplett wahrgenommen. Die defacto-Distanzierung der „Außenwelt“ von Form und Inhalt des M3-Ergebnisses verwundert die Entwicklungspartnerschaft daher, eine gewisse „Heimatlosigkeit“ der handelnden Personen ist zu bemerken, was die Verwertbarkeit der Ergebnisse in der Realität betrifft.

3.6. Abbruch und Beendigung

Durch die Intervention eines Entwicklungspartners wurde schließlich der Abbruch der virtuellen Kollektivvertragsverhandlungen notwendig. Die konsequente und lösungsorientierte Haltung aller am Konflikt beteiligten Entscheidungsträger ermöglicht jedoch die Weiterführung der

Entwicklungspartnerschaft bis zum geplanten Ende 2005, die Dokumentation der erreichten Ergebnisse, die Evaluation des Geleisteten sowie eine Dokumentation der Ergebnisse und damit das Erreichen der beabsichtigten Nachhaltigkeitsstrategie. Auf der „Strecke“ bleibt die bereits erreichte (erarbeitete) Partizipationskultur auf Ebene der konkreten VerhandlerInnen. Die „Lehren“ aus dem inhaltlichen Ergebnis scheinen den „Lehren“ aus Prozess und Beziehung zu widersprechen.

3.7. Die Arbeit mit einem „Zwischenprodukt“

Das erreichte und in weiterer Folge qualitätsgesicherte Produkt der Musterverhandlungen wird zu einem Wissensbestandteil der „Scientific Community“ der an Arbeitsbeziehungen in der Sozialwirtschaft Interessierten. Damit ist eine tragfähige Basis geschaffen, auf der wissenschaftlich wie sozialpartnerschaftlich weiter gearbeitet werden kann. Die Ziele des Projektes konnten weitgehend erreicht werden, wenn auch auf anderen als den geplanten Wegen.

4. Zusammenfassung und Bewertung

4.1. Die Ergebnisse

Auf der **Sachebene** wurde ein gutes nichtdiskriminierendes und qualitätsgesichertes Regulierungswerk erreicht, unterstützt von qualifizierten grundlegenden Studien, klar ausformulierten und begründeten Positionen einzelner KV-Parteien sowie einer transnationalen Dissamination und einer wissenschaftlichen Publikation der Ergebnisse. Auf der **Handlungsebene** konnte festgestellt werden, dass die angestrebte und begleitete Partizipation der „Basis“ für den Regelbetrieb tauglich, aber nicht störungsresistent ist. Auf der **Beziehungsebene** konnte nachgewiesen werden, dass die mehrschichtige, auch die Beziehungsebene beachtende Organisation positive Effekte auf Inhalte und Ergebnisse der Verhandlungen hatte. **Gender Mainstreaming**: findet sich im Inhalt (Ergebnis), kaum aber auf Ebene von Handlung und Beziehung.

4.2. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu „normalen“ Kollektivvertragsverhandlungen

Die dreifache Begleitung (inhaltlich, organisatorisch und moderierend) erhöht die Ergebnisqualität auf Ebene des Inhalts, der Handlungen, der Beziehungen. Der virtuelle Rahmen schafft den Mut, sich auf Prozesse einzulassen, auf die man sich unter normalen Bedingungen nicht einlassen würde, jedoch lassen die hier gewonnenen Lerneffekte eine teilweise Übernahme solcher Prozesse in die „wirkliche“ Verhandlungswelt erwarten, zumindest bei den hier beteiligten (handelnden) Personen (Nachhaltigkeit). Die Nichterfüllung des GM-Auftrages auf Handlungs- und Beziehungsebene ist zwar durch fehlende GM-Begleitung erklärbar, spiegelt aber auch eine Wirklichkeit im kollektiven Rechtsbildungsprozess in der Sozialwirtschaft wieder.

4.3. Mögliche Schlussfolgerungen für kollektive Rechtsfindung im „Dritten Sektor“

Schlussfolgerungen aus der „ersten Phase“ sind: Die Prägung von Arbeit im 3. Sektor als „Arbeit mit Mission“ erfordert Anpassungen und Reflexionen, und zwar inhaltlich, im Prozess und in den Beziehungen. Die Einbindung der dreifachen Expertise (Inhalt, Prozess, Beziehung) kann jene strukturellen Faktoren außer Kraft setzen, die normalerweise Verhandlungen hierarchisieren und bildet den geringen Hierarchieunterschied von DienstnehmerInnen und

DienstgeberInnen im Dritten Sektor adäquat ab. Dieses Ergebnis erfordert entsprechende Reflexion über den Dritten Sektor im Dritten Sektor selbst.

Schlussfolgerungen aus der „zweiten Phase“ (der „Störung“) sind vor allem: Die interessengeleitete Störung durch einen Projektpartner aus dem marktwirtschaftlichen Sektor macht deutlich, dass Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen erstem und drittem Sektor in der österreichischen KV-Wirklichkeit nicht klar sind (und wohl auch nicht klar sein können³). Der potentiell doppelt kollusive Charakter von Drittsektorverhandlungen (auf Kosten von Geldgebern und KlientInnen) muss besser reflektiert werden und in Inhalt, Prozess, Beziehung sowie Ergebnis berücksichtigt werden.

Der geringe Rückhalt des Verhandlungsprozesses bei den formellen Strukturen in der Sozialwirtschaft (BAGS, z.T. auch Gewerkschaft) wurde erst bei der Störung deutlich. Dieser geringe Rückhalt muss reflektiert werden sowohl hinsichtlich des Projektes wie der tatsächlichen Arbeitsbeziehungen. Die Rollen und Interessen der Ideen- und Auftraggeber dieses Equal-Projektes sollten daher unter dem Blickwinkel der Ergebnisse reflektiert werden, v.a. als Basis für die Reflexion des Erreichten der ursprünglichen Aufträge.

4.4. abschließende Schlussfolgerungen für den Dritten Sektor

Eine Professionalisierung der kollektiven Rechtssetzung im Dritten Sektor ist nötig, erfordert aber die Beachtungen der Besonderheiten des 3. Sektors, ein reiner Methodenimport aus dem Marktsektor muss zumindest reflektiert werden, vielfach ist es aber notwendig, eigene Instrumente zu entwickeln. Daher muss auch die strategische Zuweisung des Dritten Sektors als „Arbeitsmarktreserve“ durch die EU reflektiert werden, denn „Arbeit mit Mission“ ist eine besondere Form der tätigen Auseinandersetzung mit Natur, Gesellschaft und dem Ich⁴, die nicht so einfach dem allgemeinen Arbeitsmarkt gegenüber geöffnet werden kann. Der Dritte Sektor kann nur dann seine Probleme mit seinen Methoden lösen, wenn er keine anderen Probleme lösen muss.

³ jedenfalls ist auf diesem Gebiet noch weitere Forschungsarbeit nötig, siehe dazu auch Anastasiadis et.al., 2003

⁴ siehe z.B. Schmid, 2000

Inhaltsverzeichnis

1	AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG	11
1.1	DAS EQUAL-PROJEKT „DISKRIMINIERUNGSFREIER MUSTERKOLLEKTIVVERTRAG.....	11
1.2	DIE AUFGABENSTELLUNG DES MODUL 5	15
1.3	METHODEN DER EVALUIERUNG	21
2	EIN DISKRIMINIERUNGSFREIER MUSTERKOLLEKTIVVERTRAG IM GESAMTGEFÜGE DER ÖSTERREICHISCHEN SOZIALWIRTSCHAFT	23
2.1	AUSGANGSLAGE.....	23
2.2	DRITTER SEKTOR	24
2.2.1	<i>Definitorisches zum „Dritten Sektor“</i>	<i>25</i>
2.2.2	<i>Nicht gewinnorientiert und nicht gewinnmaximierend</i>	<i>26</i>
2.2.3	<i>Definition und Abgrenzung des „Dritten Sektors“</i>	<i>27</i>
2.2.4	<i>Konturen des „Dritten Sektors“</i>	<i>27</i>
2.2.5	<i>Liaison zwischen Drittem Sektor & Staat.....</i>	<i>29</i>
2.3	ARBEIT IM „DRITTEN SEKTOR“ – LABORATORIUM DER ZUKUNFT UND/ODER CHANCE DES ARBEITSMARKTES?	31
2.3.1	<i>Beschäftigungsausmaß und –formen.....</i>	<i>32</i>
2.3.2	<i>Identifikation & Engagement</i>	<i>33</i>
2.4	PROBLEME UND LÖSUNGSMÖGLICHKEITEN.....	35
2.5	SOZIALWIRTSCHAFT	37
2.5.1	<i>Muster-KV und Sozialwirtschaft</i>	<i>37</i>
3	ABLAUF DER VERHANDLUNGEN IM MODUL 3.....	38
3.1	DAS PHASENMODELL	38
3.1.1	<i>Die Phasen des Moduls im Spiegel des „Zufriedenheitsbarometers“</i>	<i>39</i>
3.2	VORBEREITUNGS- UND KONSTITUIERUNGSPHASE.....	43
3.3	HERAUSBILDUNG DES GRUPPENKLIMAS.....	46
3.4	VERHANDLUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN.....	47
3.5	DIE „STÖRUNG“	49
3.6	ABBRUCH UND BEENDIGUNG	50
3.7	DIE ARBEIT MIT EINEM „ZWISCHENPRODUKT“.....	51
4	ZUSAMMENFASSUNG UND BEWERTUNG.....	52
4.1	DIE ERGEBNISSE.....	52
4.2	GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE ZU „NORMALEN“ KOLLEKTIVVERHANDLUNGEN	52
4.3	MÖGLICHE SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR KOLLEKTIVE RECHTSFINDUNG IM „DRITTEN SEKTOR“	52
4.4	ABSCHLIEBENDE SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DEN DRITTEN SEKTOR	53
5	ANHANG	54
5.1	LITERATUR.....	54
5.2	INTERVIEWLEITFADEN.....	57
5.3	MONITORING-BOGEN	60
5.4	AUSWERTUNGSPROTOKOLLE DES SITZUNGSMONITORINGS DER 12 VERHANDLUNGSSITZUNGEN.....	61
5.5	DIE AUFGABENSTELLUNG VON MODUL 3 UND 5 (TEXT VON DER MUSTER-KV-HOMEPAGE.....	82
5.5.1	<i>Ziele und Ablauf von Modul 3</i>	<i>82</i>

5.5.2	<i>Leitung der Arbeitsgruppe in Modul 3 rechtlich fundierte Ausformulierung des Muster-KV mit Kommentaren</i>	83
5.5.3	<i>Die TeilnehmerInnen der Arbeitsgruppe.....</i>	83
5.5.4	<i>Mediation und Evaluierung.....</i>	84
5.6	DIE SFS.....	86

1 Ausgangslage und Problemstellung

1.1 Das Equal-Projekt „Diskriminierungsfreier Musterkollektivvertrag

Die Entwicklungspartnerschaft hat sich und ihre Ziele im Antrag zur Durchführung der Aktionen 2 und 3 des Equal-Projektes 3/01-64 „*Erarbeitung eines nicht diskriminierenden bundesweiten Muster-Kollektivvertrages für das österreichische Gesundheits- und Sozialwesen inklusive Behindertenwesen und Kinder- und Jugendwohlfahrt*“ (2002 – 2005) wie folgt selbst beschrieben:

Ausgangsproblematik

Der Gesundheits- und Sozialbereich ist ein stark wachsender Sektor mit problematischen Arbeitsbedingungen. Besonders für Frauen ist dieser Bereich ein wichtiger Arbeitsmarkt. Im Gesundheitswesen sind fast 80% der unselbständig Erwerbstätigen Frauen.

Dieser Bereich ist durch eine große Heterogenität gekennzeichnet: eine Vielzahl von unterschiedlichen Organisationen bieten Dienste für sozial benachteiligte Gesellschaftsgruppen an. Neben öffentlichen Trägern wie Land und Gemeinde, bieten derzeit rund 2 300 kleinere Organisationen und 20 – teilweise bundesweit agierende größere Organisationen soziale Dienste (inkl. Hauskrankenpflege und Transporte) an.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für diese Arbeitssituationen sind teils schwach und vor allem sehr uneinheitlich, was einerseits dazu führt, dass die betroffenen Berufsgruppen nicht gut oder gar nicht verhandlungsfähig gegenüber ArbeitgeberInnen sind und andererseits keine allgemein geregelten Qualitätskriterien der Tätigkeiten in diesem Bereich vorliegen.

Derzeit gibt es Betriebsvereinbarungen, Mindestlohnregelungen und Arbeitsverträge, welche einen gesetzlichen Rahmen schaffen, allerdings sind diese bundesweit nicht einheitlich. Gegenwärtig besteht im GSD-Bereich in Österreich nur in kleinen Bereichen (z.B. Bewährungshilfe, Caritas) eine kollektivvertragliche Regulierung des Entgeltsystems und der Arbeitsbedingungen. In einigen Segmenten dieses Bereiches wurden aber bereits Erfahrungen mit Mindestlohntarifen gewonnen.

Die Berufsvereinigung von Arbeitgebern für Gesundheits- und Sozialberufe (BAGS) hat sich als kollektivvertragsfähige Berufsvereinigung 1997 als Verein konstituiert und verhandelt derzeit mit drei Fachgewerkschaften für ihre dzt. über 130 Mitglieder mit mehr als 31.000 ArbeitnehmerInnen einen Kollektivvertrag (KV).

Kurzbeschreibung des Projekts

Die Entwicklungspartnerschaft hat sich die Ausarbeitung eines bundesweiten Muster-KV für Österreich zur Aufgabe gemacht. Als Fernziel soll ein rechtliches Eckpunktepapier für EU-Länder und EU-Beitrittswerberstaaten in Zusammenarbeit mit dem transnationalen Partner erarbeitet werden.

Der Dienstleistungsbereich im Gesundheits- und Sozialwesen, insbes. im Bereich der Behindertenarbeit sowie der Kinder- und Jugendwohlfahrt (GSD-Bereich) ist ein wachsender Arbeitsmarkt mit problematischen Arbeitsbedingungen. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind dzt. unterschiedlich geregelt und stellen daher eine schlechte Ausgangsbasis für Verbesserungen in diesem Bereich dar. Der Muster-KV soll eine fundierte Basis für die Implementierung von GM-Anliegen sein und somit ein wichtiger Schritt in Richtung Entdiskriminierung im GSD-Bereich. Aus diesem Grund soll unter den Aspekten der Qualitäts- und Arbeitsplatzsicherung in der Sozialwirtschaft eine kollektivvertragsrechtliche Reglementierung als Ausgangsbasis für weitere AG/AN-Verhandlungen entwickelt werden.

Die Emanzipation dieses Sektors ist ein wesentliches Ziel der EP. So soll es zu einer Stärkung und besseren Positionierung der Berufsgruppen im Gesundheits- und Sozialbereich kommen. Die Schaffung eines diskriminierungsfreien Muster-KV ist ein Schritt diesem Bereich einen höheren und gesicherten Stellenwert zu geben.

Gerade in Bezug auf die kommende EU-Osterweiterung wird ein diskriminierungsfreier Muster-KV von besonderer Bedeutung sein. Einerseits ist die Gefahr der Ungleichbehandlung von in- und ausländischen Arbeitskräften im Bundesgebiet hoch und andererseits kann es zu einem Angebot von Dienstleistungen in diesem Sektor ohne jede Qualifikationskriterien und zu Dumpingpreisen kommen, was den heimischen Markt unter wirtschaftlichen Druck setzt bzw. zu einer Wettbewerbsverzerrung führen kann. Die Etablierung eines Muster-KV könnte den GSD-Bereich stützen und aufwerten sowie zur Absicherung des heimischen Arbeitsmarktes dienen.

Übersicht der Module:

Modul 1: Rechtliche Rahmenbedingungen

Erhebung von

- gesetzlichen Rahmenbedingungen für den Kollektivvertrag (KV) in Österreich
- gesetzlichen Rahmenbedingungen in der BRD
- gesetzlichen Rahmenbedingungen in EU-Beitrittswerberstaaten (z.B. die Tschechische Republik, Polen)
- Alternativen zum KV – sonstige Normen der kollektiven Rechtsgestaltung im Vergleich zum KV
- Überblick über bereits bestehende KV im GSD

Modul 2: Erwartungshaltung der Betroffenen im GSD

Empirische Erhebung in Österreich insb. zu folgenden Fragestellungen (wobei bei der Datenerhebung zwischen DienstgeberInnen und DienstnehmerInnen zumindest teilweise zu trennen ist)

- Welche Arbeitsbedingungen (Entgelt, Arbeitszeit, Fortbildung etc.) werden in welcher Form (KV, Mindestlohntrarif, Satzung, Betriebsvereinbarung, Arbeitsvertrag) geregelt?
- Gibt es aus der Sicht der Betroffenen einen Bedarf für vermehrte gesetzliche Regelungen; wenn ja, bei welchen Arbeitsbedingungen einen KV?
- Was werden als Vor- bzw. als Nachteile bei einem möglichen Neuabschluss eines KV gesehen?
- Besteht die Gefahr einer weiteren Diskriminierung durch die Implementierung eines Muster-KV in die GSD-Landschaft? Wenn ja, welche und wie können Sie behoben werden?
- Könnte es Schwierigkeiten bei der Implementierung eines (neuen) KV geben; wenn ja, welche?

Befragung einzelner Institutionen bzw. Experten in den in das Projekt einbezogenen Staaten zur Notwendigkeit von Sonderregelungen im GSD speziell zur Regelung im KV (Bedarf an KV; existieren bereits KV; Hauptinhalte dieser KV und gibt es einen Bedarf an Vereinheitlichung dieser KV).

Modul 3: Ausarbeitung eines Muster-KV

- Erarbeitung eines Muster-KV anhand der Bedarfserhebung (Modul 2) und anhand der Erfahrungen der Sozialpartner
- Kommentierung des Muster-KV (Erläuterungen für die Anwender des normativen Teils des KV)

Modul 4: Evaluierung und Umsetzung des KV

- Überprüfung des Muster-KV durch eine Kontrollgruppe aus dem GSD (ev. Rückkoppelung mit der Arbeitsgruppe des Moduls 3)
- Ausarbeitung von Kriterien, welche für die Implementierung des KV in die österreichische Rechtslandschaft vorhanden sein müssen/notwendig sind (Rückkoppelung mit Modul 3)
- Übergangsbestimmungen (Rückkoppelung mit Modul 3)
- Versuch, den Muster-KV „mittelbar verbindlich“ zu machen (Selbstbindung der Sozialpartner, sich an den Muster-KV zu orientieren)
- „unmittelbar verbindlich“ zu machen (Gründung eines neuen Dachverbandes auf AG-Seite und Abschluss eines entsprechenden KV)

Modul 5: Begleitausschuss (BA)

Die Aufgabe des BA ist die Überprüfung der Inhalte und der Durchführung der einzelnen Module. Es sollen in einem Intervall von zwei Monaten Kurzberichte über den jeweiligen Entwicklungsstand der einzelnen Module an den Begleitausschuss weitergeleitet und von

diesem beurteilt werden. Ggf. können entwicklungsfördernde Maßnahmen beschlossen werden. Periodische Sitzungen des BA sind geplant.

Teilziele im Rahmen der Gesamtstrategie:

- Entwicklung einer umfassenden, modellhaften arbeitsrechtlichen und kollektivvertraglichen Basis für den Gesundheits- und Sozialbereich (inklusive Behindertenwesen, Kinder- und Jugendwohlfahrt).
- Absicherung der Arbeitsbedingungen in diesem Sektor.
- Berücksichtigung der Gender Mainstreaming-Problematik bei der Entwicklung des Muster-KV
- Erleichterung des Wieder- und Quereinstieges (vor allem für Frauen) in die Berufe des GSD-Bereiches durch verbesserte gesetzliche Transparenz und Regelungen
- Sicherstellung für die ArbeitgeberInnen – Fördermittel werden nicht mehr an Dumpingpreis-AnbieterInnen vergeben, da es gesetzliche Mindestregelungen gibt.
- Schaffung einer Basis zur Qualitätssicherung im gesamten Bereich der Gesundheits- und Sozialdienste.
- Stärkung und bessere Positionierung des Gesundheits- und Sozialbereiches in der sozialwirtschaftlichen Landschaft.
- Aufwertung der Tätigkeitsfelder im Dritten Sektor.
- Ermittlung von Stärken und Schwächen auf rechtlicher Seite (welche Konzepte gibt es, Transfer von Best Practice - Modellen aus anderen EU-Ländern/EU-Beitrittswerberländern).
- Nationale und transnationale Vernetzung mit EU-Ländern und EU-Beitrittswerberländern zum Austausch von relevanten Datenmaterialien und Kompetenzen.

Ein langfristiges Ziel der EP ist die Umsetzung und Implementierung des, im Rahmen der EP erarbeiteten, Muster-KV in die österreichische Rechtslandschaft.

Kernziele des Equal-Projektes (Zusammenfassung)

Laut Antrag sollten daher in diesem Projekt folgende Aufgaben erfüllt werden:

- Erstellung eines bundesweiten Muster-KV in Österreich⁵
- Rechtliches Eckpunktepapier für kollektivrechtliche Entwicklung in der EU
- Implementierung von GM-Anliegen in die Arbeitsbeziehungen im Gesundheits- und Sozialbereich
- Basis für Qualitäts- und Arbeitsplatzsicherung in der Sozialwirtschaft

⁵ Zum Zeitpunkt der Antragserstellung war der BAGS-Kollektivvertrag noch nicht abgeschlossen und das Ende der diesbezüglichen KV-Verhandlungen noch nicht absehbar

- Ausgangsbasis für weitere Verhandlungen zwischen DienstgeberInnen und DienstnehmerInnen
- Emanzipierung des Dritten Sektors
- Aufwertung des Bereiches der Gesundheits- und Sozialdienste

1.2 Die Aufgabenstellung des Modul 5

Die Aufgaben des „Modul 5“ in diesem Projekt wurden erst zu Beginn der Laufzeit des Projektes aus den Einstiegserwartungen und –erfahrungen reformuliert und bestanden schließlich darin, diesen modellhaften Verhandlungsprozess zu begleiten, insbesondere durch die Schaffung eines konstruktiven Verhandlungsklimas und durch mediatorische Konfliktlösung. Eine zweite Aufgabe bestand in der formativen (begleitenden) Evaluierung und in einem Monitoring dieses Verhandlungsprozesses. Nicht-Ziel war die Evaluierung der Ergebnisse bzw. ihrer *Inhalte*, da dies von anderen Projektteilen („Modul 4“) durchgeführt wurde.

Die Aufgaben von Modul 5 als Prozessbegleitung

Neben vielen anderen Chancen hat das Equal-Projekt „nichtdiskriminierender Muster-Kollektivvertrag“ auch die Chance geboten, anders als in realen Kollektivvertragsverhandlungen, den Verhandlungsprozess moderierend und nach Bedarf auch durch Mediation zu begleiten. Unsere Aufgabe war die Prozessbegleitung durch neutrale, allparteiliche Dritte, die nicht für Inhalt und Ergebnisse der Verhandlungen verantwortlich waren; in Form von Moderation und bei Bedarf im Konfliktfall auch von Mediation. Durch Förderung eines konstruktiven Verhandlungsklimas, formative Evaluation und Monitoring des Prozesses der Erstellung eines nicht diskriminierenden Kollektivvertrages sollte ein gegenüber bisherigen Kollektivvertragsverhandlungen in diesem Bereich neues Modell der Konsensfindung der Kollektivvertragsparteien unterstützt und evaluiert werden.

Die Methoden

Moderationstechniken

Die Förderung der Beziehungsebene, das Achten auf ein konstruktives Verhandlungsklima und auf eine sinnvolle Struktur, die Einhaltung der vereinbarten Besprechungsregeln, das Erarbeiten der Ziele, die Visualisierung, Punktabfragen und systemische Fragetechniken waren ebenso selbstverständliche Bestandteile der Prozessbegleitung wie die Pause im richtigen Moment. Diese hat sich oft als einfache aber gute Intervention erwiesen, die erhitzten Gemüter wieder abkühlen zu lassen, miteinander innerhalb der Interessensgruppe oder in einem Einzelgespräch mit dem inhaltlichen Leiter Rücksprache halten zu können und damit ein gutes Weiterkommen an festgefahrenen Punkten zu ermöglichen.

Die ordnende und strukturierte inhaltliche Zusammenfassung des Gesagten wurde jeweils vom Arbeitsrechtsspezialisten vorgenommen.

Ich-Botschaften

Im begleitenden Prozess wurde von Anfang an versucht, Botschaften als „Ich-Botschaften“ zu gerieren. Formulierungen mit "man" oder "wir" beziehen andere ungefragt mit ein und verbrämen die eigenen Ansichten mit einem Schutzschild von Allgemeinheiten. Für eine Konfliktlösung ist eine ungeschützte Formulierung hilfreicher.

Eine Ich-Botschaft besteht aus einem Gefühlsteil und einem Tatsachenteil (Emotion und Information): Die eigenen Gefühle werden in der Ich-Form zum Ausdruck gebracht. Was diese Gefühle ausgelöst hat, wird im sachlichen Informationsteil der Botschaft mitgeteilt.

Über Gefühle kann nicht argumentiert werden, sie sind da und müssen ernst genommen werden. In der Ich-Form ausgesprochen, werden sie nicht zur verletzenden Kritik an der anderen Person, wie es oft bei "Du-Botschaften" der Fall ist.

Die Aufnahme in die Spielregeln der Musterverhandlung verhinderte nicht, dass häufig gegen dieses Prinzip verstoßen wurde.

Verbales Spiegeln

Oft werden Probleme nicht direkt ausgesprochen, sondern nur anhand nonverbaler und verbaler Hinweisreize, die darauf schließen lassen, dass Menschen in einem Bedürfnis zu kurz gekommen oder unzufrieden sind, angedeutet.

Meist dringen die Menschen erst zum eigentlichen Problem vor, wenn sie zuvor irgendeinem Gefühl Ausdruck verliehen oder eine Eröffnungsbotschaft gesendet haben, wie z.B. "Ich bin wirklich verärgert", "Lassen Sie mich in Frieden!".

Um das Problem zu erkennen, kann man die Person zu einem Gespräch einladen.

Diese Strategie des Verbalisierens wurde im Begleitprozess konsequent verfolgt und zeitigte auch entsprechende Erfolge, beispielsweise durch:

- *Türöffner*: z.B. Möchten Sie darüber sprechen?
- *Passives Zuhören*: Augenkontakt, Nicken
- *Kontrollierter Dialog*: Wiederholung des Gesagten, so wie man es verstanden hat.
- *Aktives Zuhören*: Averbale Zeichen des Zuhörens verbunden mit verbalen Elementen im Sinne einer Verstärkung oder durch ergänzende bzw. klärende Aussagen und Fragen. Kein Urteil darüber, ob Gefühle richtig oder falsch sind. Weder Zustimmung noch Widerspruch.

Das Harvard-Konzept

Diese Methode fußt auf vier Grundelementen des Verhandeln:

- Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
- Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen
- Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln
- Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungskriterien aufbauen.

Diese vier Grundvoraussetzungen sachbezogenen Verhandeln wurden ebenfalls in die Spielregeln aufgenommen und somit von allen Prozessbeteiligten bejaht. In der Praxis setzten sich allerdings meist die alten Muster wieder durch. Jahrelange, meist mit Erfolg

angewandte Methoden des harten, aber gelegentlich auch des weichen Verhandeln können nicht so leicht nur durch das Aufstellen von Spielregeln geändert werden. Hier wäre etwas mehr Zeit zum Erklären und Üben notwendig gewesen. Besonders die Unterscheidung von Positionen, um die zum Teil bereits jahrelang und von denselben Personen gefeilscht wurde, zu den dahinter liegenden Interessen fiel schwer.

Der folgende Überblick macht den Unterschied zwischen den Verhandlungsarten deutlich und stammt aus dem Standardwerk der Verhandlungstechnik "Das Harvard-Konzept"⁶,

Das Harvard-Konzept

<u>Weich</u>	<u>Hart</u>	<u>Sachbezogen</u>
Die Teilnehmer an der Verhandlung sind Freunde	Die Teilnehmer sind Gegner	Teilnehmer sind Problemlöser
Ziel: Übereinkunft mit der Gegenseite	Ziel: Sieg über die Gegenseite	Ziel: vernünftiges, effizient und gütlich erreichtes Ergebnis
Konzessionen werden zur Verbesserung der Beziehung gemacht	Konzessionen werden als Voraussetzung der Beziehungen gefordert	<i>Menschen und Probleme getrennt behandeln</i>
Weiche Einstellung zu Menschen und Problemen	Harte Einstellung zu Menschen und Problemen	Weich zu den Menschen, hart in der Sache
Vertrauen zu den anderen	Misstrauen gegenüber den anderen	Unabhängig von Vertrauen oder Misstrauen vorgehen
Bereitwillige Änderung der Position	Beharren auf der eigenen Position	<i>Konzentration auf Interessen, nicht auf Positionen</i>
Angebote werden unterbreitet	Drohungen erfolgen	Interessen erkunden
Die Verhandlungslinie wird offen gelegt	Die Verhandlungslinie bleibt verdeckt	"Verhandlungslinie" vermeiden
Einseitige Zugeständnisse werden um der Übereinkunft willen in Kauf genommen	Einseitige Vorteile werden als Preis für die Übereinkunft gefordert	Möglichkeiten für gegenseitigen Nutzen suchen
Suche nach der einzigen Antwort, die die anderen akzeptieren	Suche nach der einzigen Antwort, die ich akzeptiere	Unterschiedliche Wahlmöglichkeiten suchen; erst danach entscheiden
Bestehen auf einer Übereinkunft	Bestehen auf der eigenen Position	<i>Bestehen auf objektiven Kriterien</i>

⁶ Fisher / Ury / Patton (2004)

<u>Weich</u>	<u>Hart</u>	<u>Sachbezogen</u>
Willenskämpfe werden vermieden	Der Willenskampf muss gewonnen werden	Ein Ergebnis unabhängig vom jeweiligen Willen zu erreichen suchen
Starkem Druck wird nachgegeben	Starker Druck wird ausgeübt	Vernunft anwenden und der Vernunft gegenüber offen sein; nur sachlichen Argumenten und nicht irgendwelchem Druck nachgeben

Brainstorming

Die Zeit des gemeinsamen Brainstormings gehört sicherlich zu den bestangelegten Zeiten während einer Verhandlung. Es gibt den Menschen Freiheit zu kreativem Denken. Es geht um *Optionen* statt um Positionen. Der Prozess des Findens von Optionen wird von der Beurteilung eben dieser Optionen getrennt.

Kritische Beurteilung der Ideen anderer behindert jegliche Phantasie in einem Brainstorming. Die Grundregel des Brainstormings lautet daher: „Jegliche Kritik und Bewertung von Ideen hintanstellen! Die Gruppe erfindet ausschließlich Ideen und unterbricht niemals, um zu beurteilen, ob etwas gut/schlecht oder realistisch/unrealistisch ist. Äußerungen der Gegenseite sind nicht als konkretes Angebot oder als Vorentscheidung zu verstehen“.

Zuerst ist der Zweck des Brainstormings genau zu bestimmen (*was soll damit erreicht werden?*). Die TeilnehmerInnen sitzen in einem Halbkreis vor einer Pinwand/ einem Flipchart (das Nebeneinander betont das Miteinander). Die Regeln werden erklärt. Dann werden alle Ideen gesammelt und aufgeschrieben.

Soweit die Theorie. In der Praxis ist es der begleiteten Gruppe sehr schwer gefallen, nicht zu werten. Aber nach häufigen Ermahnungen gelang es doch und die Gruppe war sehr produktiv. Nicht gelungen ist es interessanterweise beim gegenständlichen Thema, im Brainstorming wirklich innovative Ideen zu entwickeln. Es ist hier allerdings nicht zu klären, wieweit dies auf Blockaden der Gruppe zurück zu führen ist und wieweit dies im Thema und seiner Aufarbeitung begründet liegt.

Gruppenarbeit

Die Arbeit in Kleingruppen aktiviert insbesondere auch jene Personen, die sich im Plenum eher zurückhalten. So wird das Potenzial besser ausgeschöpft. Die Zusammensetzung kann/soll sich laufend ändern beziehungsweise nach dem Zweck bestimmen (z.B. gemischt, um Polarisierung ArbeitgeberIn/ArbeitnehmerIn aufzuheben oder eben ArbeitgeberIn und

ArbeitnehmerIn jeweils in einer Gruppe, um eine Abstimmung und einen Ideenaustausch innerhalb der Interessensgemeinschaft zu ermöglichen und zu fördern).

Das Arbeitsthema wird schriftlich dargestellt. Dauer und Ende sowie Ort der Gruppenarbeit werden genau festgelegt. Danach präsentiert je eine/einer aus der Kleingruppe das erarbeitete Ergebnis im Plenum.

Diese Form der Ressourcennutzung hat sich in der begleiteten Verhandlung insbesondere im Zusammenhang mit der Skalierung sehr bewährt.

Skalierungen

Skalierungen werden gerne verwendet, um Standpunkte und Ziele festzulegen, Intensitäten festzustellen, Unterschiede feststellbar zu machen, verschiedene Sichtweisen sehr schnell auf den Punkt zu bringen. Was oft schwer in Worte zu fassen ist, kommt hier ganz einfach zum Ausdruck. Prozesse werden sichtbarer, nachvollziehbarer. Handlungen oder die Auswirkung von neuen Sichtweisen werden bewusster (z.B.: Was tue ich, um zu erreichen, dass ich auf einer Stufe bleibe, hinauf- oder hinabsteige?).

Die Schritte dieser Methode sind:

1. Skala festlegen
2. Ausgangspunkt markieren
3. Ziel markieren
4. Intervention durch Fragen (was könnte geschehen/was könnten Sie unternehmen, um eine Stufe weiter in Richtung Ziel zu kommen?)
5. Fortschritt feststellen
6. Gegebenenfalls Wiederholung der Punkte 4. und 5. bis zur Zielerreichung

Die Bestimmung des aktuellen Standorts und die Klärung der Notwendigkeiten und Wünsche, um das Ziel zu erreichen, haben sich als höchst wichtig, notwendig und im wahrsten Sinne des Wortes zielführend erwiesen.

Advocacy

Die anwesenden GruppenteilnehmerInnen (VerhandlerInnen) ziehen je ein Kärtchen mit einem bisher schlecht vertretenen Metaziel und müssen jeweils die inhaltlichen Ergebnisse auch aus einer zweiten Perspektive betrachten und bewerten. Dieses für unsere Begleitung der Verhandlungen adaptierte "Advocacy"-Methode - Eintreten für die Interessen anderer Stakeholders, Anwalt für ein weiteres Ziel spielen - wurde zur Unterstützung und Miteinbeziehung der schlecht repräsentierten Zielgruppen eingesetzt und von der begleiteten Gruppe gut angenommen. Die Beachtung der Interessen weiterer Bezugsgruppen außer der ArbeitgeberInnenseite und der ArbeitnehmerInnenseite war die Besonderheit und große Herausforderung für diese virtuellen Kollektivvertragsverhandlungen.

Monitoring

Auch die Möglichkeit, einen von der Sozialökonomischen Forschungsstelle entwickelten und nach jeder Sitzung ausgeteilten Feedbackbogen für anonymes Feedback zu nutzen - mit dem Wissen, dass die Auswertung in das laufende Verfahren einbezogen wird - wirkte sich

positiv auf die Kontinuität des Verhandlungsverlaufes aus. Die hier geäußerten Kritikpunkte wurden ebenso wie das Lob zu Beginn der nächsten, spätestens übernächsten Sitzung durch die begleitende Moderation angesprochen. Zum Teil wurden auch sofort Konsequenzen daraus gezogen. Damit gab es ein laufendes/permanentes Korrektiv.

Aufgabenteilung Inhalt/Moderation/Organisation

Die wirksamste "Methode" war die Tatsache, dass es zwei neutrale Gesprächsleitungen zur Unterstützung der Verhandelnden gegeben hat - eine inhaltlich-fachliche und eine prozessverantwortliche - sowie eine dritte Verantwortlichkeit für die Organisation und Protokollführung.

Die TeilnehmerInnen konnten sich darauf verlassen, dass jemand darauf achtet, dass einer sinnvollen Struktur gefolgt wird, die vereinbarten Regeln eingehalten, Konflikte bearbeitet, die Gesprächszeiten gerecht aufgeteilt, die Wortmeldungen - soweit nötig - gereiht und protokolliert, die Pausen rechtzeitig angesetzt werden etc. - oder konnten es (wenn es ihrer Meinung nach nicht ausreichend geschah) bei einer neutralen zuständigen Instanz einfordern.

Für den inhaltlichen roten Faden war durch den Arbeitsrechtsspezialisten gesorgt. Er konnte auch sofort Fragen zur Gesetzeslage und Rechtsprechung beantworten und auf nicht rechtskonforme Vertragsvorschläge bzw. Verhandlungsergebnisse hinweisen.

Die gesamte Organisation und Protokollführung war auch in besten Händen und blockierte so keine Aufmerksamkeiten und Energien der anderen. Auf diese Weise "serviciert" konnten sich die Diskutanten voll auf ihre Aufgabe, das Verhandeln, konzentrieren. Aber nicht nur sie - es war meiner Wahrnehmung nach auch für den inhaltlichen Leiter eine Erleichterung, sich nicht um den Ablauf kümmern zu müssen. Für die Moderatorinnen und Mediatorinnen war es wieder von Vorteil, nicht auch die inhaltliche und organisatorische Seite abdecken zu müssen - soweit das überhaupt mit diesen Aufgaben vereinbar ist.

So konnte jede/r seine/ihre Energie auf seinen/ihren "Job" richten. Ganz abgesehen davon, dass jede/r damit mehr als ausreichend beschäftigt war, trug diese Konstellation der Aufgabenteilung wesentlich zur Entspannung der Situation und positiven Atmosphäre bei.

Dabei war es von Vorteil, dass die Prozessverantwortliche "nicht vom Fach", also keine Spezialistin auf dem Gebiet von Kollektivvertragsverhandlungen war, vor allem, da sie sich auf die vorhandene inhaltliche Leitung durch einen ausgewiesenen KV-Experten verlassen konnte. Denn die Gefahr, durch eigene Erfahrungen und Meinungen gefärbte Fragen zu stellen, ist groß und führt zu unplanbaren Störungen des Moderations- und Mediationsprozesses. Die Neutralität im Sinne von Allparteilichkeit und professioneller Distanz, die eine Mediatorin/Moderatorin wahren können muss, waren so leichter zu leben.

Zusammenfassung der Prozessbegleitung

Die Prozessbegleitung hat sich auf die verhandelnde Gruppe und die Ergebnisqualität des nichtdiskriminierenden Musterkollektivvertrages sehr positiv ausgewirkt. Sie hat zur Entspannung und Konzentration auf das Wesentliche beigetragen und unterstützte den Mut der Gruppenmitglieder zur Innovation und Vision, auch „rollenübergreifend“, konnte somit die üblicherweise in einem KV-Prozess vorhandene starre Grenze zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen stellenweise aufweichen, ohne zur Verwischung prinzipieller

Interessensunterschiede zu führen. Spezielle Interventionen zur Konfliktbearbeitung waren im gesamten Prozess nicht erforderlich. Die Gruppe war motiviert und entschlossen, den Musterkollektivvertrag konstruktiv fertig zu verhandeln. Was sich jedoch als Schwäche des Projekts herausgestellt hat, war ein mit einer vorher nicht in dem Ausmaß bekannten Machtposition ausgestatteter strategischer Partner, der nicht verbindlich genug in den Prozess eingebunden war und das bereits sehr weit gediehene Projekt fast zum Abbruch bringen konnte.

In Zukunft könnte man dem mit einer Mediationsklausel begegnen, in der von vorneherein alle, die maßgeblichen Einfluss auf das Verfahren haben - also auch die strategischen Partner (insbesondere wenn ein Ausfallen eines Partners das gesamte Projekt gefährden kann) - vertraglich das Einverständnis erklären, sich im Konfliktfall (auch) dem/einem Mediationsverfahren zu unterwerfen, in dem sie sich um eine alle Seiten zufrieden stellende Lösung bemühen werden. Mediation ist allerdings kein Mittel, um strukturelle Ungleichgewichte zu verändern. Sie können lediglich punktuell überbrückt werden, sofern die Beteiligten sich dazu bereit finden. Die Veränderung von Machtverhältnissen muss in anderen Bereichen ansetzen.

1.3 Methoden der Evaluierung

Evaluationskonzept

Evaluation befasst sich mit der Bewertung von Maßnahmen oder Interventionen⁷. Hier wurde der Ansatz der **formativen**, also begleitenden Evaluation gewählt. Das bedeutet, dass der Prozess der Verhandlungen im Modul 3 während seiner gesamten Dauer durch Schritte der Evaluation (siehe unten) begleitet worden ist und zwar so, dass Zwischenergebnisse der Evaluation (insbesondere der Monitoringblätter) direkt in den Gestaltungsprozess der Verhandlung eingeflossen sind. Diese Rückkoppelungsschleife wirkte vor allem bottom-up, d.h. durch Verhaltensveränderungen der agierenden Personen, die direkt von ihrer Rezeption der Monitoring-Auswertungen („Zufriedenheitsbarometer“) bewirkt worden war.

Die **untersuchungsleitende Hypothese** dieser Evaluation war die Überlegung, dass Prozess- und Ergebnisqualität von Kollektivvertragsverhandlungen besser sind, wenn der Prozess wissenschaftlich und moderierend begleitet wird. Dabei wird erwartet, dass sich die Qualität durch dieses letztendlich dialogische⁸ Konzept für beide Verhandlungsparteien gegenüber herkömmlichen Verhandlungen verbessert.

Evaluationsmethoden

Die Methoden der begleitenden Evaluierung waren vor allem ein **begleitendes Monitoring** durch Monitoringblätter, wodurch während des Verlaufes der Verhandlungen feingesteuert werden konnte (vieles, was nicht ausgesprochen wurde, fand sich dann in den Monitoring-Fragebögen⁹, die nach jeder Sitzung anonymisiert ausgewertet und mit dem Protokoll an die SitzungsteilnehmerInnen weitergeleitet wurden). Aber auch die Protokollierung der Sitzungen

⁷ siehe Bortz / Döring, 2003, 101ff

⁸ Dialog zwischen DienstnehmerInnen, DienstgeberInnen und VerhandlungsbegleiterInnen

⁹ siehe Anhang

(gemeinsam mit der organisatorisch Verantwortlichen) wurde als begleitendes Evaluierungselement verwendet. Die wissenschaftliche Reflexion der Monitoringergebnisse und der Protokolle war eine wesentliche Grundlage der abschließenden Evaluation des Gesamtprozesses.

Wesentliches Evaluierungselement war neben den Monitoringblättern die begleitende Beobachtung und Reflexion der Sitzungen durch die beiden Moderatorinnen – Mediatorinnen. Diese Reflexionen wurden in einem „Sitzungstagebuch“ festgehalten. Überdies wurden die SitzungsteilnehmerInnen im Zuge des Verhandlungsprozesses jeweils ein Mal durch ein leitfadengestütztes qualitatives Interview befragt; die Auswertung dieser Interviews diente ebenfalls als Basis des abschließenden Evaluationsberichtes.

Zweites Evaluierungsinstrument war eine leitfadengestützte¹⁰ **Befragung von TeilnehmerInnen** der Muster-KV-Verhandlungen im Modul 3. Dadurch wurden in verschiedenen Phasen des Prozesses die Stimmung der Befragten sowie eine jeweilige inhaltliche Zwischenbilanz des Verhandlungsfortschrittes zum Zeitpunkt der jeweiligen Befragung erhoben.

¹⁰ Leitfaden siehe Anhang

2 Ein diskriminierungsfreier Musterkollektivvertrag im Gesamtgefüge der österreichischen Sozialwirtschaft

2.1 Ausgangslage

Auf Grundlage des österreichischen Arbeitsverfassungsrechtes erfordert ein Kollektivvertrag eine kollektivvertragsfähige Körperschaft sowohl auf Dienstgeber- wie Dienstnehmerseite. Auf Dienstnehmerseite wird diese Funktion von Arbeiterkammern, Landarbeiterkammern und Gewerkschaften übernommen, auf Seite der Dienstgeber üblicherweise durch Körperschaften Öffentlichen Rechtes (Wirtschaftskammer, Landwirtschaftskammer, Ärztekammer etc.) und freiwillige Vereinigungen (z.B. Industriellenvereinigung). Im Dritten Sektor, also auch in der Sozialwirtschaft, fehlt aber eine Tradition kollektivvertragsfähiger Organisationen auf Dienstgeberseite (nicht auf Dienstnehmerseite!), denn der Gesetzgeber verlangt, dass es sich dabei um Organisationen handeln muss, die nicht auch Interessen von DienstnehmerInnen vertreten. Auf Grund der komplizierten Struktur des Dritten Sektors, der vom Prinzip „Arbeit mit Mission“ geprägt ist und wo die Grenzen zwischen Selbsthilfe und Fremdhilfe, zwischen Vereinsvorständen und VereinsmitarbeiterInnen oft genauso verschwimmend ist, wie die Grenze zwischen Selbsthilfe, prekären Arbeitsverhältnissen und „normalen“ Dienstverhältnissen, bestand lange Zeit auch keine Notwendigkeit der Schaffung eigener Dienstgeberorganisationen. Die Entwicklung ging eher in Richtung der Herausbildung von Dachverbänden und Netzwerken, in denen die Rollen und Funktionen von „Dienstgebern“, „Dienstnehmern“ und „Kunden“ oft unklar und verschwommen waren.

Allerdings hat sich der Dritte Sektor in den letzten 15 Jahren immer mehr als wachsender Arbeitsmarkt erwiesen. Auf die arbeitsmarktpolitische Bedeutung des „Dritten Sektors“ verweisen zahlreiche global angelegte theoretische wie empirische Arbeiten¹¹. Dabei ist ein Zusammenhang mit der so genannten „Krise des Sozialstaates“ und der neu entflammten Debatte der „civil society“ unverkennbar. In dieser Beziehung wird der „Dritte Sektor“ sogar als Ort der „Zukunft der Arbeit“ charakterisiert¹², ein Ort allerdings gebremst durch organisatorische und strukturelle Problemfelder¹³ - so die These zahlreicher EU-weiter Forschungsprojekte der letzten Jahre. Diese Forschung fokussiert auf strukturelle und organisatorische Prozesse mit der Zielstellung, Bedarfe und Potenziale zu identifizieren und diese für weiterführende konzeptionelle Entwicklungsarbeiten zur Stärkung der Beschäftigung in diesem Segment aufzubereiten. Forschung und Praxis im Dritten Sektor führen schließlich zur Herausbildung eines Regulationsdiskurses, der dem der anderen beiden Sektoren sehr ähnlich geworden ist, vor allem, aber nicht nur¹⁴, in der Sozialwirtschaft. Die Geschichte der Regulierung der Arbeitsbeziehungen in der österreichischen Sozialwirtschaft kennt mehrere Phasen. Nach einer breit angelegten Phase betrieblicher

¹¹ Salamon 2001; Beck 2000; Rifkin 2004

¹² Rifkin 2004

¹³ vgl. z.B. Betzelt/Bauer 2000

¹⁴ ähnliche Entwicklungen ließen sich z.B. im Kultur- oder (etwas schwächer) im Sportbereich des Dritten Sektors zeigen

Regulierung (v.a. durch die Schaffung von Betriebsvereinbarungen) und durch die ordnenden Effekte der mit dem EU-Beitritt entstandenen neuen Gesetze (z.B., des AVRAG, das nunmehr verbindliche Dienstzettel, also eine Verschriftlichung und damit Kontrollierbarkeit der Arbeitsverträge, erfordert hat) und der Regulierungen im Sozialversicherungsbereich in den Jahren 1996 und 1997 (Meldepflicht für geringfügige Dienstverhältnisse bei der KV, sozialrechtliche Klärung der Abgrenzung von Dienstverhältnis, freiem Dienstvertrag und Werkvertrag¹⁵) verdichtete sich mit der Satzung von Mindestlohnverträgen im Sozialbereich (KindergärtnerInnen, Pflegebereich etc.) in der Mitte der neunziger Jahre der Druck auf eine kollektivrechtliche Regulierung der Arbeitsbeziehungen auch im Dritten Sektor. Schließlich entstanden erste Kollektivverträge auf Organisationsebene (z.B. Caritas). Mit der BAGS (Berufsvereinigung von Arbeitgebern im Gesundheits- und Sozialbereich) eine relevante kollektivvertragsfähige Organisation auf Dienstgeberseite. In der zweiten Hälfte der neunziger Jahre wurden zwischen der BAGS und den zuständigen Gewerkschaften (GPA, HTV, HGPD) die Kollektivvertragsverhandlungen im Gesundheits- und Sozialbereich aufgenommen, die schließlich Ende 2002 (bereits in der Laufzeit dieses Equal-Projektes) ihren erfolgreichen Abschluss fanden.

Allerdings ist zu beachten – und ohne diese Spezifik wäre Vieles, was im Umfeld der tatsächlichen BAGS-Kollektivvertragsverhandlungen sowie im Verlauf des Equalprojektes Muster-KV geschehen ist, nicht verständlich – dass es sich bei dieser kollektiven Rechtsgestaltung genau genommen um eine doppelt kollusive Rechtssetzung handelt: Einerseits in dem Sinn kollusiv, als eine Einigung von Dienstgebern und Dienstnehmern im Bereich der Sozialwirtschaft immer auch die Interessen der öffentlichen Geldgeber berühren (insbesondere im Förderbereich; dort, wo öffentliche Aufträge nach dem Vergaberecht erteilt, also in der Regel nach dem Billigstbieterprinzip ausgeschrieben werden, deutlich weniger). Kollusiv ist diese Einigung genau genommen aber auch dort, wo die Sozialwirtschaft mit ihren spezifischen Voraussetzungen (einerseits als „Arbeit mit Mission“ und andererseits als öffentlich beauftragte –„geförderte“ – Arbeit) in einem Wettbewerbsverhältnis mit marktorientierten Betrieben (Branchen) steht.

Die Beschäftigung mit dem Thema erfordert also zunächst eine begriffliche Klärung des Dritten Sektors (bzw. der Sozialwirtschaft) als Ort zwischen Markt und Staat in seiner jeweiligen wohlfahrtsstaatlichen Einbettung und dass dabei das Kriterium der Qualität der Arbeit – also unter welchen strukturellen und handlungsleitenden Bedingungen in diesem Sektor gearbeitet wird - entscheidend ist.

2.2 Dritter Sektor

Unser theoretischer Ausgangspunkt ist der Dritt-Sektor-Ansatz, wie er (v.a. in Abgrenzung zum NPO-Ansatz des Johns-Hopkins-Projektes) in der Entwicklungspartnerschaft „3. Sektor in Wien“ (3-11/87) entwickelt wurde.¹⁶ Gemeinsamkeit und Abgrenzungskriterium für den hier entwickelten Dritt-Sektor-Begriff sind:

¹⁵ siehe z.B. Schmid 1999

¹⁶ siehe Anastasiadis et.al., 2003 sowie Anastasiadis, 2004

* **Arbeit mit Mission:** Arbeit im Dritten Sektor ist immer „Arbeit mit Mission“, das heißt Arbeit im Übergangsfeld von Selbsthilfe, ehrenamtlicher Arbeit und bezahlter Erwerbsarbeit mit der Gemeinsamkeit, durch diese Tätigkeit auch Ideen (eine „Mission“) transportieren zu wollen.

* **Markt besonderer Art:** Der Markt des Dritten Sektors ist ein „Markt besonderer Art“, und zwar aus verschiedenen Gründen. Einerseits ist der Marktgegenstand neben konkreten Produkten und Dienstleistungen immer ein unlösbar damit verbundener immaterieller, eine „Botschaft“ oder „Mission“. Andererseits ist dieser Markt stark von einem Auseinanderfallen von Begünstigten und ZahlerInnen geprägt, wobei die Zahlungen (und die offenen wie impliziten Aufträge) dabei sehr oft von der öffentlichen Hand stammen¹⁷.

* **Keine Aneignung von Gewinn:** Schließlich, und da unterscheidet sich unser Verständnis des Dritten Sektors wesentlich von jenem des Johns Hopkins Projektes bzw. des Nonprofit-Ansatzes, ist ein wesentliches Kriterium des Dritten Sektors nicht das Fehlen von Gewinn, sondern dass erzielte Gewinne nicht privat *angeeignet* werden, sondern in der Organisation verbleiben und weiterhin deren Zielen zugeführt werden.

2.2.1 Definitorisches zum „Dritten Sektor“¹⁸

Sozialwirtschaft, Dritter Sektor, Non-Profit Sektor, sind häufig synonym verwendete Begriffe und Konzepte eines Gesellschaftsbereiches, der sich im weitesten Sinne zwischen den Polen „Markt“ und „Staat“ bewegt. Es handelt sich dabei um ein heterogenes Feld von Organisationen, das von aus ideellen Bedarfsmotiven entsprungenen Zusammenschlüssen (Vereinen, Tauschbörsen, Nachbarschaftsnetzwerken u.ä.) über traditionelle Genossenschaften, gewachsene Wohlfahrtsverbände und gemeinwirtschaftliche Organisationen bis hin zu marktbezogen orientierten Unternehmungen reicht. Dieser Sektor wird heute jedoch nicht mit analytisch-wissenschaftlichen Termini erfasst, sondern mit deskriptiven, aus der jeweiligen Praxis der DiskutantInnen entnommenen Kategorien, die sich an verschiedenen nationalen Entwicklungslinien orientieren, die in jeweils unterschiedliche wohlfahrtsstaatliche Strukturen eingebettet sind. Diese Begriffsunschärfe verursacht in Anbetracht der damit verbundenen Schlussfolgerungen oft Missverständnisse.

Es ist daher unabdingbar, diesen sozioökonomischen Ort zwischen „Markt“ und „Staat“ in Anbetracht seiner nationalen, gesellschaftlichen und ökonomischen Einbettung begrifflich klar zu bestimmen. Wir¹⁹ haben uns für die Verwendung des Begriffes „Dritter Sektor“ entschieden, denn sowohl der auf nicht-gewinnorientiert fokussierte Begriff NPO („Non-Profit-Organisationen“, publiziert im Johns-Hopkins-Projekt²⁰, wie die Reduktion auf die Branche der Sozialen Dienste (der „Sozialwirtschaft“), erfassen nur einen Teil jener Initiativen zwischen „Markt“ und „Staat“, die in Österreich bedeutend sind. In beiden begrifflichen Einschränkungen werden eine Vielzahl von Organisationen (Gemeinwirtschaft, Genossenschaften etc.) unbeachtet gelassen und wesentliche Bereiche des „Dritten Sektors“ (Kultur-, Sport- und Freizeitorganisationen) aus der Analyse ausblendet. Unvollständig und irreführend sind diese einschränkenden Definitionen nicht zuletzt, weil damit nicht die – für

¹⁷ siehe z.B. Mayrhofer/Pallas/Schmid, 2004

¹⁸ dieser Teil wurde in Zusammenarbeit mit Maria Anastasiadis erstellt

¹⁹ siehe Anastasiadis et al., 2003

²⁰ siehe z.B. Schauer et al. 1997; Anheier et al. 1998; Priller/Zimmer 2001a

uns entscheidende - Frage „wie“, sondern „was“ produziert wird, zum entscheidenden Abgrenzungskriterium wird²¹.

2.2.2 Nicht gewinnorientiert und nicht gewinnmaximierend

Der „Dritte Sektor“ subsumiert eine Vielzahl von Organisationsformen unterschiedlicher Branchen, Tätigkeitsfelder, gründungsgeschichtlicher und entwicklungs-dynamischer Positionierungen. Angesichts dieser Heterogenität von Organisationsformen würde eine Reduktion auf das Kriterium „nicht-gewinnorientiert“²² zu kurz greifen. Der Non-Profit Bereich bildet sicher einen wesentlichen Bestandteil des „Dritten Sektors“, das sollte außer Streit gestellt sein. Der „Dritte Sektor“ ist unserer Meinung nach aber nicht ident zu setzen mit Non-Profit-Unternehmen. Denn er beinhaltet auch den – gerade in Mittel- und Südeuropa historisch so wichtigen - Bereich der Gemeinwirtschaft und der Genossenschaftsbewegung, denn auch diese sind weder dem Markt noch dem Staat zuzuordnen und sie gründen sich in der kollektiven Verantwortung für gesellschaftliche Anliegen.

Organisationen des „Dritten Sektors“ entwickeln sich aus konkreten Mangelerscheinungen kapitalistischer Produktionsweise beziehungsweise aus der Kritik am vorhandenen Angebot des Staates oder des Marktes und - ein ganz entscheidender Punkt – sie entstehen als selbst organisierte Gruppe von Betroffenen nicht individualistisch, sondern als kollektiv Verantwortliche für gesellschaftliche oder gemeinschaftliche Entwicklung. Sie können aus der Selbsthilfe, der Familienarbeit, der Nachbarschaftshilfe, aber auch aus der Schattenwirtschaft und der illegalen Ökonomie entstehen und sie versuchen jene Blindstellen zu bedienen, die weder von gewinnorientierten Unternehmen noch von staatlichen Stellen befriedigend abgedeckt werden. Darunter fallen sowohl „gemeinnützige“ NPOs als auch Unternehmen des „alternativen Marktsektors“. So gelten „die Genossenschaften (kooperatives), die Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (mutualities) und die gemeinnützigen Vereinigungen (associations) noch heute als die drei Grundpfeiler der Sozialwirtschaft“²³. Auch gemeinnützige GesmbHs, sozialökonomische oder selbstverwaltete Betriebe oder Trägerlose (eigentümerlose) Gesellschaften (wie etwa städtische Sparkassen) werden zum „Dritten Sektor“ gezählt.

Um alle Organisationsformen zwischen „Staat“ und „Markt“ in Österreich mit seinem bedeutenden Genossenschafts- und Gemeinwirtschaftssektor begrifflich/kategoriell erfassen zu können, verwenden wir daher einen gegenüber dem John-Hopkins-Project weiteren, an die Lateineuropäische Debatte²⁴ angelehnten Begriff, nämlich den des „Dritten Sektors“, wie er auch in der EU-Terminologie des „Dritten Systems“ bereits angelegt ist. Im hier entwickelten Verständnis des „Dritten Sektors“ sind auch Organisationen enthalten, die zwar Überschüsse erwirtschaften, diese allerdings in Form kollektiver Aneignung wieder in die Gesellschaft rückspielen. „Die Definition des ‚Dritten Sektors‘ darf daher nicht auf die Erwirtschaftung von Überschüssen fokussieren, sondern auf ihre – im ‚Dritten Sektor‘ -

²¹ vgl. Anastasiadis 2004, S. 50

²² siehe z.B. Badelt 2002, Salamon 2001

²³ Birkhölzer 2000, S.75

²⁴ siehe z.B. Birkhölzer 2000

gesellschaftliche Aneignung, die sich im Prinzip des Finanzierungsmixes wie im Prinzip der Selbstverwaltung zeigt²⁵.

2.2.3 Definition und Abgrenzung des „Dritten Sektors“

Gemäß diesen Begründungen haben wir im Rahmen des Equal-Projektes „Der Dritte Sektor in Wien“ einen Kriterienkatalog entwickelt²⁶, um Organisationen dem „Dritten Sektor“ zurechnen zu können. Diese ursprünglich für Wien entwickelten Kriterien sind unserer Meinung nach zumindest für ganz Österreich anwendbar:

Das für den „Dritten Sektor“ zu enge Kriterium „**nicht-gewinnorientiert**“ wurde durch „nicht-gewinnmaximierend“ ersetzt. Allfällige Überschüsse müssen nicht in jedem Fall zur Gänze für den Unternehmenszweck verwendet werden, wie dies der NPO-Ansatz fordert, sondern können auch an Mitglieder ausgeschüttet werden (kollektive Aneignung), wie dies etwa in Genossenschaften üblich ist.

Ein weiteres Zugehörigkeitskriterium ist die „**Nichtstaatlichkeit**“, wodurch jene Organisationen nicht dem „Dritten Sektor“ angehören, die unabhängig von ihrer Organisationsform der Überprüfung des Rechnungshofes bzw. einer entsprechenden Einrichtung einer Gebietskörperschaft unterliegen.

Das Prinzip der „**Selbstverwaltung**“ erfordert die juristische und organisatorische Eigenständigkeit von Organisationen des „Dritten Sektors“. Einer Organisation des „Dritten Sektors“ muss es beispielsweise möglich sein, sich selbst aufzulösen.

Die „**Freiwilligkeit der Mitgliedschaft**“ ist ein weiteres wesentliches Merkmal von „Dritt-Sektor“-Organisationen, die diesen Sektor von Körperschaften Öffentlichen Rechtes abgrenzt. Gleichwohl müssen Organisationen des „Dritten Sektors“ keine Mitglieder aufweisen.

Letztlich müssen Organisationen des „Dritten Sektors“ eine „**institutionelle Realität**“ aufweisen können, d.h. als juristische Personen existieren. Dazu zählen Organisationsformen wie Genossenschaften, Gegenseitigkeitsgesellschaften, Vereine, Stiftungen, Fonds etc.

2.2.4 Konturen des „Dritten Sektors“

Die Breite des Themas und der unterschiedliche Zugang in den einzelnen Staaten lassen es als sinnvoll erscheinen, die Entwicklung des Begriffes darauf zu stützen, *wie* Leistungen erbracht werden und nicht darauf, *welche* Leistungen erbracht werden²⁷. Dies wird nicht über die einseitige Festlegung von Definitionen zu erreichen sein, sondern nur als Ergebnis eines längeren Prozesses von Diskurs, Reflexion und Aushandlung²⁸.

Bei der Analyse des „Dritten Sektors“ sind die jeweils unterschiedlichen historischen Wurzeln zu beachten. Sie reichen ins 19. Jahrhundert zurück. Das Zeitalter der Industrialisierung schälte Menschen aus ihren gewohnten Sozialformen heraus, brachte mit dem Aufschwung der Marktwirtschaft die Arbeiterklasse und daraus resultierend neue Formen sozialer

²⁵ Anastasiadis 2004, S.51

²⁶ siehe Anastasiadis et al. 2003

²⁷ vgl. Birkhölzer 2000, S.81

²⁸ vgl. ebd., S.77

Ungleichheiten hervor²⁹. Selbsthilfe- und Fremdhilfe-Initiativen beruhten primär auf informell-organisiertem, ehrenamtlichem Engagement vorrangig religiöser, sozialistischer und bürgerlicher Kontexte und fanden sich schließlich in „neuen“ Organisationsstrukturen wieder, die heute als „Dritter Sektor“ diskutiert werden, ergänzt durch genossenschaftliche Vereinigungen (Kooperativen) des 19. Jahrhunderts, die sich als Gegenkraft zur aufstrebenden Marktwirtschaft und damit verbundenen Marktzutrittsbeschränkungen von Industrie und Gewerbe positionierten. In vielen europäischen Ländern – z.B. Schweiz, Österreich, Deutschland, Frankreich – beeinflusste der Selbsthilfegedanke der Genossenschaften das (korporatistische) Verbandswesen nachhaltig und formierte so eine neue Selbsthilfeorganisationsstruktur für ArbeiterInnen, Bauern und Kleingewerbetreibende. Diese Berufs- und Interessensvertretungen gewannen zunehmend Einfluss auf die Gesetzgebung und wurden zu einem wesentlichen Element des politischen Systems, das bis heute den sozialpolitischen und sozialökonomischen Kontext in weiten Teilen Europas prägt, zum Beispiel als Keimzelle der gesetzlichen Sozialversicherungen des Bismarck-Typus. Diese Interessensvertretungen übernahmen zunehmend Dienstleistungsfunktionen.

Die insbesondere für den deutschsprachigen Raum diagnostizierte Staatsnähe des „Dritten Sektors“ zeigt sich weiters in seinen entwicklungs-dynamischen Kurven. So waren³⁰ in Deutschland die Elemente der traditionellen Sozialwirtschaft noch bis in die dreißiger Jahre hoch entwickelt. Während das Genossenschaftswesen bereits unter dem Druck des Nationalsozialismus erste Einbrüche erlebte bzw. in seinem Charakter verändert wurde, fand der entscheidende Erosions- bzw. Veränderungsprozess der klassischen Sozialwirtschaft erst im Gefolge der Nachkriegs-Wirtschaftswunderjahre statt. Dabei wurden die historischen Erfahrungen mit den Krisen der Marktwirtschaft verdrängt bzw. mit dem Konzept der „sozialen Marktwirtschaft“ als überwunden angesehen. In der Folge wurde die Integration von wirtschaftlichen und sozialen Zielsetzungen aufgebrochen, wodurch sich die entsprechenden Organisationen und Initiativen nach und nach entweder in rein kommerzielle Unternehmen oder in überwiegend staatlich finanzierte Sozial- bzw. Wohlfahrtsinstitutionen verwandelten.

In den siebziger Jahren entstand nahezu gleichzeitig mit der Entwicklung der „neuen sozialen Bewegungen“ auch der Kern einer „neuen sozialen Ökonomie“, die teilweise an wieder verschüttete Traditionen der Genossenschafts- und Gemeinwirtschaftsbewegung anknüpfte, andererseits aber auch völlig neue Formen sozialer Unternehmungen hervorbrachte. Gubitzer³¹ verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff der „*Alternativen Ökonomie*“ als Sammelbegriff für die vor allem nach 1968 entstandene Vielzahl von Projekten und Betrieben.

So stellt sich die historische Entwicklung des „Dritten Sektors“ als „U-Kurve“ dar. Auffällig ist bei dieser Kurve, dass der „Dritte Sektor“ offensichtlich zur Zeit der Hochblüte der Fordistischen Wohlfahrtsregime und der bipolaren Welt der klaren „links-rechts-“ bzw. „Ost-West“-Trennung die geringste empirische und institutionelle Bedeutung gehabt hat.

²⁹ vgl. Beck 1986, S.115

³⁰ siehe Birkhölzer 2000, S.76

³¹ Gubitzer, 1989

Positionierung & Finanzierung

Während im US-amerikanischen Kontext die Entwicklung und Förderung des „Dritten Sektors“ auf die Stärkung der *Gemeinschaft* (Stärkung des Bürgersinns in Abgrenzung zum liberalen egoistischen Individuum) abzielt und abseits des Anspruchs nach öffentlicher-staatlicher Regulierung steht, betont die europäische Entwicklung dieser zivilgesellschaftlichen Potenziale die Solidarität der *Gesellschaft*³². Das europäische Modell ist im Zusammenhang mit staatlicher Verantwortungs- und Aufgabenerfüllung zu denken. Konservativ wie auch sozialdemokratisch orientierte Wohlfahrtsregime, wie sie in weiten Teilen Europas bestehen stellen also andere Voraussetzungen an zivilgesellschaftliche Diskurse und Programme, ebenso wie sich auch der „Dritte Sektor“ selbst als Ort „zivilgesellschaftlichen Engagements“ hier anders positioniert.

Diese zivilgesellschaftliche Basis manifestiert sich in der Positionierung der Organisationen zwischen „Markt, Staat und Eigenarbeit“ wie auch in den Finanzierungsstrukturen.

In Analogie zur Typologisierung von Zauner³³ bezeichnen sich zwei Drittel der befragten Wiener „Dritt-Sektor“-Einrichtungen als *basisnahe*. Sie stehen dem informellen Sektor nahe und fokussieren auf Anliegen ihrer Mitglieder und der BürgerInnen. Knapp 23% definieren sich als *privatwirtschaftsnahe*, sind also durch marktwirtschaftsnahe Funktions- und Leitprinzipien geprägt. Lediglich 11% positionieren sich *verwaltungsnah* und weisen laut ihrer Selbsteinschätzung eine starke Verflechtung mit dem öffentlichen Sektor auf³⁴. Die Heterogenität des „Dritten Sektors“ beschränkt sich keineswegs auf strukturelle Merkmale, sondern zeigt sich auch wesentlich in der **gesellschaftlichen Positionierung** und Ausrichtung der Organisationen. Bei aller Gemeinsamkeit der generellen Verortung zwischen „Markt, Staat und Eigenarbeit“ sind die Wege der Zielerreichung verschieden.

Auch was die **Finanzierungszusammensetzung** betrifft ergeben sich erhebliche Differenzen. Die Bedeutung der öffentlichen Hand ist für die Finanzierung des „Dritten Sektors“ unbestritten, aber kein Monopol. Der Ressourcenmix beinhaltet neben Subventionen, Förderungen und Beauftragungen durch den Staat auch Kostenersätze bzw. Einnahmen aus dem Verkauf von Dienstleistungen und/oder Produkten an Private ebenso wie Spenden oder Sponsorenmittel. Die durchschnittliche Zusammensetzung der Finanzierungsgrundlagen einer „Dritt-Sektor“-Organisation in Wien besteht zu einem Drittel aus Mitgliedsbeiträgen. Dass der relativ größte Anteil im Budget auf Mitgliedsbeiträge entfällt, deutet auf die Vielzahl der basisnahe ausgerichteten, mitgliederintensiven „Dritt-Sektor“-Einrichtungen in Wien hin. Der zweitgrößte Anteil umfasst mit 31% Mittel der öffentlichen Hand. Rund 18% stammen aus privaten Kostenersätzen bzw. Eigenerlösen und zirka 13% werden über Spenden und Sponsorgelder aufgebracht. Weitere 3% gaben „Sonstige“ Finanzierungsformen an³⁵.

2.2.5 Liaison zwischen Drittem Sektor & Staat

Vorweggenommen ist, dass die wirtschaftlichen Zahlen der in der Erhebung inkludierten Organisationen von einem beträchtlichen Volumen zeugen - auch wenn im Rahmen der

³² Solidarität unter Fremden, siehe z.B. Schmid 1998

³³ vgl. 2002, S.160f

³⁴ vgl. Anastasiadis et al. 2003, S.75

³⁵ vgl. Anastasiadis et al. 2003, S.142

vorliegenden Studie keine genaue Abschätzung des wirtschaftlichen Faktors für den gesamten „Dritten Sektor“ in Wien erfolgen konnte. Die Spannweite der verfügbaren Jahresbudgets ist jedoch beträchtlich: Das geringste angegebene Jahresbudget betrug € 200, das höchste lag bei € 145.000.000. Im Durchschnitt verfügen die befragten Einrichtungen des Dritten Sektors über ein jährliches Budget von € 1.210.338. Die Hälfte der befragten Einrichtungen muss mit einem Budget von maximal € 77.000 haushalten, ein Viertel hatte bis zu € 11.000 zur Verfügung und ebenso viele mehr als € 363.372³⁶.

In unseren Interviews betonen die VertreterInnen des „Dritten Sektors“ stets die staatliche Verantwortung für diesen Bereich. Das gründet sich nicht zuletzt in der Befürchtung vor einem drohenden „schlankeren Staat“, in dem sich staatliche Leistungen lediglich auf Kernfunktionen beziehen sollen, während dem/der BürgerIn mehr Eigenverantwortung zukommen soll³⁷. Für Organisationen des „Dritten Sektors“ scheint dies zu bedeuten, dass sie ein Mehr an Leistung zu erbringen haben, ohne dafür jedoch mehr Mittel zur Verfügung gestellt zu bekommen.

In Hinblick auf die Finanzierungssituation lässt sich ein differenzierter Einblick gewinnen; deutlich geht daraus eine Umbruchssituation hervor, in der Altes neben Neuem gleichermaßen existiert, in denen die befragten Organisationen des „Dritten Sektors“ Unsicherheiten spüren: In den fünf identifizierten Strategien profiliert sich eine Koexistenz von staatlicher Verantwortung Macht heraus³⁸

1. **Definierte Reduktion:** Divergenz zwischen bedarfsorientiertem Handeln der Organisationen und Reagieren auf politisch vorgegebene Bedarfe im Zuge von spezifischen Förderprogrammen und Vergabeverfahren.
2. **Disziplinierung:** Staatliche Beeinflussung der inhaltlichen und praktischen Ausgestaltung der Organisationen über das Medium Geld.
3. **Informalität:** Intransparenz der Förder- und Vergabemodalitäten produziert (Existenz-) Unsicherheiten für die Organisationen. Wesentliche Punkte sind: mündliche Absprachen, politischer Abtausch, jährliche Förderpraxis, verzögerte Auszahlung der Fördergelder.
4. **Kontrolle:** Zunahme in den Formalitäten bei der Handhabung der Finanzierung erhöht den bürokratischen Aufwand und die damit verbundenen Kosten für die Organisationen.
5. **Marktgestaltung:** Trend in Richtung mehr Auftragsvergaben/Leistungsverträge und weniger Subventionen/Förderungen.

Doch nicht alle Organisationen des „Dritten Sektors“ (in Wien) sind gleichermaßen betroffen. Jene befragten Einrichtungen, die im Vorfeld des Staates agieren, insbesondere die Branche „Soziale Dienste“ (57% durchschnittlicher Anteil an öffentlichen Geldern) und „Kultur“ (durchschnittlich 52% öffentliche Gelder) sowie „Bildung und Forschung“ (durchschnittliche 45% öffentliche Mittel), weisen eine relativ hohe Bindung an öffentliche Mittel auf (*Fördermodell*). Insgesamt lassen sich ca. ein Drittel der befragten „Dritt-Sektor“-

³⁶ vgl. Anastasiadis et al. 2003, S.135

³⁷ vgl. Bundesministerium 2000

³⁸ vgl. Anastasiadis et al. 2003, S. 158ff

Organisationen in Wien unter das Fördermodell (mindestens 50% des Budgets aus öffentlichen Mitteln) subsumieren.

Demgegenüber stehen Initiativen, die sich zum größten Teil über private Zuwendungen finanzieren und geringere Anteile an öffentlichen Mitteln besitzen (Marktmodell). Sie stellen mit 17% die kleinste Gruppe der befragten Organisationen im „Dritten Sektor“ in Wien dar. Hoch ist die Finanzierung primär über private Kostenersätze lediglich für eine Branche des gesamten „Dritten Sektors“, nämlich „Lokale Entwicklung und Wohnwesen“ (durchschnittlicher Budgetanteil privater Kostenersätze 45,6%). Das sind selbstverwaltete Betriebe und Genossenschaften, die lokal-ökonomisch soziale Zielstellungen erfüllen und als solche weder dem Ersten noch dem Zweiten Sektor zuzuordnen sind. Sie arbeiten profitorientiert, aber nicht gewinnmaximierend und stellen eine bedeutende wirtschaftliche wie gesellschaftliche Relevanz im „Dritten Sektor“ in Wien dar.

Jene Organisationen, die sich zu großen Anteilen über Mitgliedsbeiträge und Spenden finanzieren (Partnerschaftsmodell), sind demgegenüber an das Bewusstsein und das Bedarfempfinden in der Bevölkerung bzw. ihrer Mitglieder gebunden. Sie stellen mit nahezu der Hälfte aller befragten Organisationen die größte Gruppe im „Dritten Sektor“ in Wien. Besondere Bedeutung haben sie z.B. in der Branche „Wirtschafts- und Berufsverbände und Gewerkschaften“ (durchschnittlicher Anteil von Mitgliedsbeiträgen 68%) oder im „Sportbereich“ (Durchschnittswert der Mitgliedsbeiträge 65%). Spenden- und Sponsorengelder spielen wiederum die vergleichsweise größte Rolle im „Religionsbereich“ (durchschnittlicher Budgetanteil 39%).

Die terminologische Einbeziehung des alternativen Marktsektors in den „Dritten Sektor“ trägt der Praxis Rechnung. Genossenschaften weisen die längste Tradition auf, die Branche „Lokale Entwicklung und Wohnwesen“ folgt am deutlichsten hinsichtlich der Finanzierungsstrukturen den „geforderten“ marktlichen Kriterien. Sie agieren dennoch nicht gewinnmaximierend, sondern orientieren auf eine kollektive Aneignung von Überschüssen im Sinne der sozialen Zielstellung. Da viele Leistungen im „Dritten Sektor“ erbracht werden, die (noch) nicht marktfähig respektive kommodifiziert sind³⁹, weist das zugleich auf die tragende Rolle der „nicht-gewinn-erzielenden“ Betriebe in diesem Sektor hin, beschreibt aber gleichzeitig die Probleme des „Dritten Sektors“ als „Wachstumsmaschine am Arbeitsmarkt“ (hoher Anteil prekärer, nicht marktlicher oder ehrenamtlicher Beschäftigungsverhältnisse).

2.3 Arbeit im „Dritten Sektor“ – Laboratorium der Zukunft und/oder Chance des Arbeitsmarktes?

Nun gilt es, der Frage nachzugehen, ob der „Dritte Sektor“ tatsächlich jene „strategische Herausforderung“ der Arbeitsmarktpolitik ist und ob die hier versprochenen bzw. zu erwartenden Arbeitsplätze auch den Anforderungen einer modernen Erwerbsarbeitsgesellschaft gerecht werden. Angesichts der Krise der Arbeitsgesellschaft und der Legitimations- und Finanzierungskrise der Wohlfahrtsstaaten lässt sich in der Karriere

³⁹ vgl. Esping-Andersen 1990

dieses Sektors eine transformierende wie krisenneutralisierende Funktion vermuten. Rifkin entwirft in seinen Ausführungen „Über das Ende der Arbeit und ihre Zukunft“ einen „neuen Gesellschaftsvertrag“, für den schließlich der „Dritte Sektor“ die hoffnungsvolle Basis bildet. Dabei wird gesellschaftlicher und gemeinnütziger Arbeit eine zunehmend bedeutende Rolle zugemessen. Sie wird im Diskurs sogar als „Laboratorium der Zukunft“ bezeichnet⁴⁰.

Der „Dritte Sektor“ eignet sich zum einen sehr gut, Funktionen dieses „Laboratoriums“ zu übernehmen, denn hier treffen sich Erwerbsarbeit und andere Formen von (freiwilligen) Arbeiten bis hin zu Ansätzen der (unbezahlten) Reproduktionsarbeit (etwa in Selbsthilfegruppen). Zum anderen ist die in Europa vielfach betonte Beschäftigungsrelevanz ein offensichtlicher Widerspruch in der Erwartungshaltung: Hier das „Labor“ mit den verschiedenen Beschäftigungsformen, dort die Erwartung an normale Beschäftigungsverhältnisse wie in den beiden anderen Sektoren. Daher gilt es genau hinzusehen, ob und in welchem Ausmaß der „Dritte Sektor“ als subsidiäres Beschäftigungsfeld der Vollzeitbeschäftigung, als Alternative zum krisenbedingten Auslassen des „Ersten“ und des „Zweiten Sektors“ brauchbar ist.

2.3.1 Beschäftigungsausmaß und –formen

Der „Dritte Sektor“ zeigt sich als durchwegs beschäftigungsrelevant, aber – und das ist entscheidend – sowohl für entgeltliche als auch unentgeltliche Betätigungen. Über 16.000 Personen sind in Wien „im Dritten Sektor“ **angestellt**, jedoch 2/3 aller ca. 50.000 Tätigen in diesem Bereich engagieren sich auf ehrenamtlicher Basis⁴¹. Ohne diese ehrenamtliche Engagementbereitschaft würde es vieles im „Dritten Sektor“ nicht geben.

Auch als Arbeitgeber ist der „Dritte Sektor“ heterogen: 50% der befragten Organisationen haben nur 1-2 MitarbeiterInnen bezahlt angestellt. Nur 12% der Organisationen beschäftigen fast 90% aller bezahlt Angestellten. Vor allem die Branchen „Soziale Dienste“ (47,6%) und „Lokale Entwicklung und Wohnwesen“ (44,1%) arbeiten mit zehn und mehr entgeltlich Beschäftigten. Demgegenüber arbeiten die Branchen „Sport“ und „Freizeit“ am wenigsten mit bezahlten Kräften und stützen sich intensiv auf Ehrenamtlichkeit: Der Anteil der Organisationen, die ohne bezahlte MitarbeiterInnen arbeiten beträgt in der Branche „Sport“ 75,9% und im „Freizeitbereich“ 51,7%⁴².

Beschäftigung im Dritten Sektor ist zudem **geschlechtsspezifisch differenziert**. Mit einem durchschnittlichen Anteil von 69,7% weiblichen Beschäftigten kann von einem ausgesprochenen Frauensektor gesprochen werden. Bei einer näheren Betrachtung zeigen sich aber auch deutliche Unterschiede nach Branchenzugehörigkeit der Organisation. Am intensivsten sind Frauen in den Branchen „Religion“ und „Freizeit“ beschäftigt, demgegenüber ist beispielsweise der „Sportbereich“ Männersache⁴³. Zudem kennt der „Dritte Sektor“ ebenso wie die anderen Wirtschaftssektoren die „gläserne Decke“: Der Anteil von Frauen auf Ebene der Geschäftsführung beträgt hier vergleichsweise bescheidene 43,8%. Dies ist im Vergleich zur Gesamtbeschäftigtenzahl wenig, im Vergleich zur Frauenquote in den Leitungsebenen der gesamten Wirtschaft hingegen durchaus beachtlich (im

⁴⁰ Sloterdijk 2003

⁴¹ vgl. Anastasiadis et al 2003, S.196

⁴² vgl. ebd.

⁴³ vgl. Anastasiadis et al. 2003, S.201

Jahresschnitt 2000 waren ca. 28% der österreichischen Führungskräfte im „Ersten“ und „Zweite Sektor“ weiblich⁴⁴).

Atypische Beschäftigung ist im „Dritten Sektor“ in Wien relevant, wenn sie sich auch etwas anders als beispielsweise im „Ersten Sektor“ zeigt. So sind 25% aller tätigen Frauen im „Dritten Sektor“ in Wien teilzeitbeschäftigt und vergleichsweise viele Männer (13%) befinden sich hier in einer geringfügigen Anstellung. Der „Dritte Sektor“ eignet sich demnach sehr gut als Zuverdienstbereich sowohl für Männer als auch für Frauen. Allerdings bieten gerade atypische Beschäftigungsformen weniger Schutz und erzeugen eine höhere ökonomische Abhängigkeit von anderen Einkommen oder (familiaren bzw. öffentlichen) Transfers.

Es ist nicht unbedingt die Höhe des Organisationsbudgets, die Organisationen atypische Anstellungen vornehmen lässt, sondern diese Entscheidung hängt wesentlich von mittel- und längerfristig finanziellen Unsicherheiten ab. Labilität finanzieller Mittel macht Anstellungsverhältnisse im „Dritten Sektor“ riskant und zudem oft relativ schlecht bezahlt. Eine Geschäftsführerin einer befragten Organisation kommentiert die Situation wie folgt: *„Ich als Geschäftsführerin kann ja nix garantieren, ich kann mit ihr (der Arbeitnehmerin, Anmk. d. Verf.) keinen 5 Jahresvertrag machen, wenn ich nicht weiß wie nächstes Jahr meine Subvention ausschaut. Garantiert ist gar nix‘ (16:50)*. Entlohnte Beschäftigung ist eine Ressourcenfrage. Das Zuwenig und/oder die Labilität an infrastrukturellen Mitteln werden nicht zuletzt über die „gebrauchwertorientierte“ Handlungspraxis der AkteurInnen kompensiert. Die Identifikations- und Engagementbereitschaft der MitarbeiterInnen wirkt dahingehend ressourcenkompensierend.

2.3.2 Identifikation & Engagement

Aus Gesprächen mit den AkteurInnen des „Dritten Sektors“ in Wien wurde deutlich, dass Arbeit hier nicht zuletzt aufgrund des „Gemeinnützigkeitswertes“ als **„sinnstiftend“** erlebt wird: *„Da ist sicherlich Idealismus ein großes Motiv für etwas zu arbeiten, wo man glaubt, damit was bewegen zu können und wo nicht nur der Profit im Vordergrund steht, sondern auch die persönliche Verwirklichung“ (22:17)*. Die Identifikation mit dem Tun, mit der Sache und der Organisation ist ein wesentliches Motiv, um im „Dritten Sektor“ zu arbeiten. Damit verbunden ist auch eine höhere Bereitschaft der MitarbeiterInnen, insbesondere der bezahlten, zugunsten der Erhaltung der innerbetrieblichen Solidarität wie der Einrichtung insgesamt, auf in anderen Beschäftigungsbereichen selbstverständliche Standards zu verzichten. Dadurch verschwimmen die Grenzen zur ehrenamtlichen Tätigkeit. Der Begriff „Mission“ macht diese Engagementbereitschaft im Kontext ökonomischer Handlungen deutlich. Seibel stellt fest, dass jede „Dritt-Sektor“-Organisation in einem **Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Mission** steht. Im Glauben, einer besonderen Zweckbestimmung zu folgen, werden kollektiv im Organisationskontext Ressourcen mobilisiert und gemäß dem ökonomischen Prinzip eingesetzt: *„Entweder es wird mit einem Minimum von Mitteln ein festgesetztes Ergebnis erreicht, oder ein bestmögliches Ergebnis wird mit den verfügbar gegebenen Mitteln erreicht“⁴⁵*. Es lässt sich vermuten, dass diese Dimension der Arbeit im „Dritten Sektor“ eine wesentlich Stütze ist, die das Überleben vieler Organisationen und Initiativen ermöglicht.

⁴⁴ vgl. BMSG/BMBWK 2002, S.158

⁴⁵ Seibel 2002

MitarbeiterInnen im „Dritten Sektor“ investieren in selbstfinanzierte und selbstorganisierte Zusatzausbildungen und nutzen diese Tätigkeit zur Persönlichkeitsentwicklung. AkteurInnen in den interviewten Organisationen verzichten zudem auf arbeitsrechtlich geregelte Grundsätze, beispielsweise auf Entgelte für Überstunden, denn diese werden in der Regel nicht ausbezahlt, sondern sind nur über Zeitausgleich einlösbar, der wiederum aufgrund mangelnder Personalressourcen selten in Anspruch genommen werden kann. In besonderen Fällen kommt es sogar zu Lohnverzicht, Privatkapitalinvestitionen und zur Aufnahme von Privatdarlehen bzw. zur Absicherung der Organisation durch persönlich gezeichnete Wechsel. Viele MitarbeiterInnen sind bereit, aufgrund schlechter Arbeitsplatzressourcen gewisse Tätigkeiten an den Wochenenden zu Hause unter Einbringung privater Mittel zu verrichten. MitarbeiterInnen leisten Innovationsbeiträge, deren Arbeitszeiten nicht abgegolten werden. Sie übernehmen Zusatzleistungen, die nicht zu ihrem Aufgabenbereich zählen, einfach weil kein/e andere/r da ist, der diese Arbeiten erledigt.

Diese durchwegs als **prekär** zu bezeichnenden Überschreitungen fügen sich in so genannte „*gentleman agreements*“. Neben schriftlichen Verträgen sind informelle Absprachen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen im „Dritten Sektor“ gängig, denn Arbeitsverträge können prinzipiell schriftlich, mündlich oder konkludent abgeschlossen werden. Einzige rechtsverbindliche Voraussetzung ist die Ausfolgung eines Dienstzettels unmittelbar nach Beginn des Dienstverhältnisses. Arbeitsrechtliche Spielräume eröffnen (auch) hier Möglichkeiten für individuelle Arrangements an der Nahtstelle zwischen voll entlohnter und (teilweise) unentgeltlicher Arbeit. Im „Dritten Sektor“ ist offensichtlich aus einer Improvisationsnotwendigkeit eine Improvisationstugend erwachsen. Man stützt sich auf vorhandene Entgelts-Schemata und adaptiert diese für die eigenen Zwecke, auch wenn sie nicht immer für die tatsächlich ausgeübte Leistung passend sind.

Ein weiteres zentrales Kennzeichen für die *Qualität der Arbeit* im „Dritten Sektor“ sind die flachen Hierarchien und ein weitgehender basisdemokratischer Umgang beziehungsweise die Nähe oder Zugehörigkeit zum „Pionier“ / zur „Pionierin“ der Organisation⁴⁶. Diese Merkmale zählen bei einigen befragten Organisationen in Wien zum internen Organisationsleitbild. Sie stehen für eigenverantwortliches Handeln, für Freiräume in der Durchführung, für soziale Kompetenz, aber auch für das Verschwimmen der Zuständigkeiten, der Aufgabenbereiche, für langwierige Entscheidungsprozesse, die schließlich in einem Kompromiss aufgehen. Im Arbeiten im „Dritten Sektor“ versinnbildlicht sich das alternative Arbeitsverständnis: „*Das ist nicht wie bei einem normalen Arbeitsplatz*“ (25:7); „*Wir arbeiten alle zusammen. Es ist ein gemeinsames Miteinander*“ (26:9). Deutlich wird, dass aus einer eigentlich rechtlichen Beziehung eine emotionale erwächst, oder wie es Behrens nennt „*das Angestelltenverhältnis wird als Beziehung oder Partnerschaft deklariert*“⁴⁷, wobei die Emotionalität zu einem weiteren Mal ressourcenbildend respektive kompensierend wirkt.

Im ArbeitgeberInnen-ArbeitnehmerInnen-Gefüge des „Dritten Sektors“ zeigen sich gegenseitigen Abhängigkeiten, die sich insbesondere in der finanziellen Labilität der Organisationen gründen. Sind die MitarbeiterInnen hinsichtlich dieser doppelten Emotionalität (a) ihrer individuelle Liebe zur Sache, die im Dritten Sektor (b) durch den

⁴⁶ nach Glas/Lievegoed 1993

⁴⁷ Behrens, 2003, S.137

kollektiven Rahmen gestützt wird als besonders gefährdet zu bezeichnen oder bilden diese Charakteristika eine Stärke des Dritten Sektors ab, mit der es gelingt, zahlreiche Angebote aufrecht zu erhalten?

Auch wenn diese Frage hier nicht beantwortet werden kann, kann man in diesem Zusammenhang durchwegs von einer „*gefährlichen Stärke*“ sprechen, die in dieser spezifischen „Arbeit mit Mission“ des „Dritten Sektors“ begründet ist.

2.4 Probleme und Lösungsmöglichkeiten

In Anbetracht der zivilgesellschaftlichen und der beschäftigungspolitischen Relevanz des „Dritten Sektors“ ist seiner teils vorfindbaren Ideologisierung als Weg aus den benannten Krisen – der Krise der Arbeitsgesellschaft und der Finanzierungskrise des Staates - stets auch die Frage entgegenzustellen, wie sich **Arbeit** hier gestaltet. Als konstitutive Vorbedingung erwies sich, dass das Zuwenig an Ressourcen respektive die labile finanzielle Situation über die Engagementbereitschaft der im „Dritten Sektor“ Tätigen in Ansätzen kompensiert wird, womit gleichzeitig das strukturelle System aufrecht erhalten und stabilisiert wird - ein Kreislauf, der die *Qualität der Arbeit* determiniert (Verzichten auf vorhandene arbeitsrechtliche Grundsätze und monetäre Abgeltung in organisationskritischen Situationen). So werden beispielsweise vor dem Hintergrund der oftmals knappen finanziellen Ressourcen seitens der MitarbeiterInnen Lohnkürzungen akzeptiert, zusätzliche Aufgaben übernommen, die nicht selten unter Einbringung privater Mittel in der Freizeit erbracht werden. Die Ansprüche der Beschäftigten werden relativiert, persönliche Bedürfnisse oft erst dann artikuliert, wenn ein Zustand persönlicher Bedrohung eintritt (Stress, Burn-out und mangelnde existentielle Absicherung).

Die vernehmbaren hoffnungsfrohen Stimmen, die den „Dritten Sektor“ als Ort der „Zukunft der Arbeit“ bezeichnen⁴⁸ müssen vor diesen Einsichten durchwegs *kritisch* rezipiert werden. Soll der „Dritte Sektor“ als Zukunftsmarkt der Beschäftigung gelten und dies nicht nur im Hinblick auf die Anzahl der hier bestehenden Arbeitsplätze, sondern auch was deren Qualität betrifft, bedarf es stabilisierender Mechanismen auf mehreren Ebenen:

Der Einbau adäquater „Druckausgleichsventile“ auf Organisationsebene durch Personalmanagement: Angesichts der Heterogenität des „Dritten Sektors“ müssen entsprechende kontextorientierte Entwicklungen vorangetrieben werden. Dabei ist die Organisationsgröße, gemessen an der MitarbeiterInnenzahl, ebenso zu berücksichtigen, wie die in vielen Fällen eingeschränkte Ressourcenbasis und die unter den gegebenen Förderbedingungen nur in Teilen gegebene mittelfristige Organisationsplanung. Eine der Praxis folgende differenzierte Implementierung von Personalmanagementinstrumenten – MitarbeiterInnenführung, Anforderungs- und Aufgabenprofile, Karriere- und Nachfolgeplanung etc. – kann in Hinblick auf die identifizierten „gefährlichen Stärken“ zur Verbesserung der Qualität der Arbeit im Dritten Sektor beitragen.

Die Entwicklung arbeitsvertraglicher Schemata, die eine entsprechende Entlohnung der tatsächlich dargebotenen Leistung beinhalten: In den letzten Jahren sind auch im „Dritten

⁴⁸ vgl. Rifkin 2004, Ciriec 2000

Sektor“ regulierende Eingriffe in die Beschäftigungsregimes zu beobachten und zwar sowohl durch kollektivvertragliche Lösungen (etwa der BAGS-KV und der KV der Caritas im Sozialbereich oder der KV „Außeruniversitäre Forschung“ im Wissenschaftsbereich) als auch durch gesetzliche Regulationen (etwa die Sozialversicherung für KünstlerInnen). Auch auf betrieblicher Ebene setzt sich immer mehr die kollektivrechtliche Regulierung der Arbeitsbeziehungen (Betriebsvereinbarungen) durch. Zu diskutieren sein wird, inwieweit eine Regulierung der arbeitsrechtlichen Ausgestaltung für den „Dritten Sektor“ adäquat den Widerspruch lösen kann: zum einen liegt die Stärke des Sektors in seiner Flexibilität, zum anderen geht alles was von DienstgeberInnen flexibler gestaltbar ist, stets zu Lasten der DienstnehmerInnen. Die Herausforderung liegt also darin, einen Balanceakt zwischen Regulierung und Offenheit zu vollziehen.

Die Möglichkeit längerfristiger und adäquat an den Kosten bemessener Verträge mit der öffentlichen Hand: Angesichts der aktuell identifizierten Veränderungssituation in der Förder- und Vergabepolitik wäre es wichtig, (wenigstens punktuell) Stabilität in den „Dritten Sektor“ zu bringen, beispielsweise durch längerfristig bemessene und den Kosten adäquate Vertragskonditionen. Auch der Ausbau von spezifischen Übergangsmaßnahmen in der Neuorientierung wie es z.B. in einem Fundraising-Know-How-Transfer möglich wäre, könnte zu einer Verbesserung beitragen, ebenso wie die Förderung von Vernetzungsaktivitäten inner- wie übersektoral. Wichtig ist daher auch, den Mittelfluss von der Öffentlichen Hand zu Einrichtungen des „Dritten Sektors“ nicht nach den Gesetzen der Kameralistik zu gestalten, sondern nach den Bedürfnissen der Organisationen des „Dritten Sektors“, vor allem um Liquiditätsprobleme zu minimieren⁴⁹.

In unserem Verständnis ist die **Sozialwirtschaft** ein Teil des Dritten Sektors, der weit über diese hinaus reicht und auch große Teile des Kultur- und Sportsektors umschließt. Die hier dargestellten Besonderheiten des „Dritten Sektors“ beziehungsweise der Sozialwirtschaft schafft besondere (objektive und subjektive) Rahmenbedingungen für Regulierung, die auch bei einem (diskriminierungsfreien) Kollektivvertrag zu beachten sind und sich vor allem aus den beiden Zusammenhängen „Arbeiten mit Mission“ und „öffentliche Finanzierung“ ergeben. Allerdings scheint es uns nicht sinnvoll, einen „Defizitansatz“⁵⁰ zu verfolgen (frei nach dem Motto: Die Bedingungen im „Dritten Sektor“ sind schlimm), denn es sind ja gerade die Besonderheiten des „Dritten Sektors“, die jene Chancenräume aufspannen, welche Arbeiten im Dritten Sektor für Viele attraktiver macht als in den beiden anderen Wirtschaftssektoren (Markt und Staat). Das bedeutet, Regulierung der Arbeitsbeziehungen ist auch in der Sozialwirtschaft möglich, ein sorgfältiger Kontextbezug ist jedoch erforderlich. Zu diesen Strategien hat M. Anastasiadis im Sommer 2004 im Rahmen der EP „3. Sektor in Wien“ einen Entwurf in Richtung „Qualität der Arbeit“ vorgelegt, der demnächst veröffentlicht wird.

⁴⁹ siehe z.B. Pallas, 2004

⁵⁰ siehe z.B. Vobruba, 1991, S. 40f

2.5 Sozialwirtschaft

Bei der **Sozialwirtschaft** handelt es sich um einen relevanten Bereich des Dritten Sektors, für den zwar die wesentlichen Erkenntnisse, die über den gesamten Sektor getroffen wurden, ebenso gelten, der sich aber in einigen wesentlichen Punkten von anderen Bereichen des Dritten Sektors unterscheiden. Es sind dies erstens die Arbeit an/mit dem Sozialen, was immer auch die „*Option des Helfens*“ ins Zentrum des Handelns der Beteiligten rückt („Helfen“ kann dabei als eine Sonderform von „Mission“ verstanden werden). Zweitens ist hier sicher eine engere Konkurrenzsituation mit gleich gelagerten (ähnlichen) Anbieterinnen aus dem marktorientierten Sektor sowie aus dem staatlichen Bereich zu beachten (im Sport- und Kulturbereich beispielsweise findet sich diese doppelte Konkurrenzsituation in deutlich geringerem Ausmaß, im Genossenschaftssektor hingegen ist die Konkurrenz mit Betrieben des marktorientierten Sektors deutlich höher). Und schließlich berührt die Sozialwirtschaft in einem deutlich höheren Ausmaß als andere Bereiche des Dritten Sektors eine Kernaufgabe des Staates: die **Daseinsvorsorge**.

Aus diesem Grund ist es zwar notwendig, sich mit Grundlagen und Prinzipien des Dritten Sektors auseinander zu setzen, wenn man Phänomene in der Sozialwirtschaft verstehen will, es ist aber genau so notwendig, die Besonderheiten der Sozialwirtschaft gegenüber anderen Bereichen des Dritten Sektors nicht aus den Augen zu verlieren. In der weiteren Darstellung wird nur mehr von der Sozialwirtschaft als Segment des Dritten Sektors die Rede sein.

2.5.1 Muster-KV und Sozialwirtschaft

Der „diskriminierungsfreie Muster-KV“ ist einerseits als abstraktes Modell, andererseits aber auch als konkretes Regulierungsinstrument für die Sozialwirtschaft gedacht. Mit der Beispielswirkung eines guten Modell-Vertrages können einzelne Regulierungen in der Sozialwirtschaft in Kollektivverträgen oder Betriebsvereinbarungen leichter umgesetzt werden, so die Annahme. Der hier durch das besondere Verhandlungssetting⁵¹ geschaffene „virtuelle Raum“ sollte ein „Spielfeld“ für die Entwicklung von gemeinsamen Strategien der Sozialwirtschaft (also von DienstnehmerInnen und DienstgeberInnen) mit Umsetzungsqualität schaffen. Dabei war es wichtig, über die Suche nach dem Gemeinsamen in der Sozialwirtschaft die Interessensunterschiede von DienstgeberInnen und DienstnehmerInnen nicht wegzuwischen, aber auch nicht die Interessensunterschiede zwischen großen und kleinen Organisationen. So bildete dieses Verhandlungssetting auch ein (virtuelles) Handlungsfeld zur Lösung von **Coopetitions-Problemen**⁵² in der Sozialwirtschaft.

⁵¹ Siehe die Einleitung (Löschnigg) und den Beitrag von Lion-Schwammeis in diesem Band

⁵² Coopetitions-Probleme ergeben sich in der Sozialwirtschaft immer dort, wo Marktgegensätze (z.B. durch das Vergaberecht hervorgerufen) mit Vernetzungsgemeinsamkeiten (z.B. in Dachverbänden) aufeinander treffen; der Ausdruck Coopetition wurde von Günter Essl geprägt.

3 Ablauf der Verhandlungen im Modul 3

3.1 Das Phasenmodell

Die **Ausgangsthese** der Evaluation war: Die Verhandlungen folgen einer bestimmten Gruppendynamik, die themenbezogene und gruppenbezogene Elemente aufweist und sich wesentlich von „normalen“ KV-Verhandlungen unterscheidet. Dabei bauen gruppendynamische Elemente genau so eine Ablaufstruktur auf wie die inhaltliche Strukturierung. Diese gruppendynamische Logik (Vorbereitungs- und Konstituierungsphase, Herausbildung des Gruppenklimas, Verhandlung des Rahmens Ergebnisorientierung, Zusammenfassung) funktioniert über die gesamte Dauer des ordentlichen Verhandlungsverlaufes, ein extern verursachter Abbruch und die daran anschließende Beendigungsphase schafft neue Dynamik (Verschiebung von Selbst- und Fremdbildern) und zeigt, dass dieses Verhandlungsetting nicht krisenfest war. Kontextbezogen erforderte die Arbeit mit dem „unfertigen“ „Zwischenprodukt“ ein kompromißbehaftetes Arbeiten mit einem Zwischenergebnis.

Im Verhandlungsverlauf sind daher zwei Großphasen zu beobachten, der „normale“ phasengesteuerte Verlauf und der „gestörte“ Verlauf mit der Beendigung eines „unfertigen“ Produktes. Die Ergebnisqualität (Produkt und Prozess) ist unter dem Gesichtspunkt dieses „Bruches“ zu betrachten. Aus dem Blickwinkel einer formativen (begleitenden) Evaluation zeichnen sich daher folgende Phasen des Verhandlungsverlaufes im Modul 3 ab (von uns als „Phasenmodell der Muster-KV-Verhandlungen“ bezeichnet):

- Vorbereitungs- und Konstituierungsphase
- Herausbildung des Gruppenklimas
- Verhandlung der „Rahmenbedingungen“
- Die externe „Störung“
- Beendigung des Vorhabens

Diese Phasen werden in weiterer Folge näher dargestellt, wobei weniger auf den Ergebnis- als auf den Verlaufszusammenhang geachtet werden wird. Dabei wird auf die Theorie der Gruppenentwicklung in Phasen von Tuckmann⁵³ aufgebaut.

⁵³ nach Stahl, 2002

Phasen der Gruppenentwicklung
nach W. Tuckmann

Phase	sachliche Ebene	soziale Ebene
FORMING	Aufgaben, Inhalte, Regeln	Angst, angemessenes Verhalten, Abhängigkeit, Erwartungsunsicherheit
STORMING	unterschiedliche Auffassungen, Diskussionen	Konflikte, Herausbilden der Gruppenkultur (Führungskultur), Kontrollmechanismen Grenzen abtasten
NORMING	Austausch von Meinungen, gemeinsames Problemverständnis	Normen, Kohäsion, Wir-Gefühl, Kooperation
WORKING	Lösungen tauchen auf, Energie für Inhalte frei, klar	Rollen definiert und flexibel, interpersonelle Struktur
Re-Forming	Störungen erfordern einen neuen Planungsprozess	Es entstehen neue Rollenunsicherheiten Unklarheiten nehmen wieder zu

Wichtig ist, das zeigen auch die Erfahrungen mit dem Tuckmann-Modell, dass den ersten drei Phasen (Forming, Storming, Norming) ausreichend Zeit gewidmet werden muss, um die Workingphase überhaupt störungsfrei (bzw. störungsarm) erreichen zu können. Ebenso wichtig für die Herausbildung einer arbeitsfähigen Gruppenkultur auf sachlicher und sozialer Ebene ist eine weitgehende personell gleiche Zusammensetzung der Gruppe während der ersten drei Phasen, sonst muss damit gerechnet werden, dass die Prozesse des Forming und Storming bei jedem neuerlichen Gruppentermin wiederum von vorne durchlaufen werden. Im Extremfall wird solch eine Gruppe nie arbeitsfähig werden.

3.1.1 Die Phasen des Moduls im Spiegel des „Zufriedenheitsbarometers“

Das Phasenmodell im Spiegel der 12 Verhandlungssitzungen

Bestandteil der begleitenden (formativen) Evaluierung war die Arbeit mit einem „Monitoring-Blatt“⁵⁴ (Siehe Anhang), mit dem in sechs Fragen (anonym) die Bedürfnisse und Befindlichkeiten der Gruppe erhoben werden. Neben den drei Fragen nach (a) den drei wichtigsten Ergebnissen, (b) den offen gebliebenen Fragen und (c) den nächsten Aufgaben werden auch drei Stimmungsfragen gestellt („Blitzlichter“), die nach (1) der allgemeinen

⁵⁴ dieses Blatt wurde von der SFS im Jahr 2003 entwickelt und wird seitdem in der Arbeit mit Gruppen regelmäßig als Steuerungs- und Evaluierungsinstrument eingesetzt.

Zufriedenheit, nach (2) der Zufriedenheit mit dem Ablauf der Sitzung und (3) der Zufriedenheit mit den Ergebnissen der Sitzung. Neben den durch „Smilies“ darzustellenden Befindlichkeit wird jeweils auch eine kurze schriftliche Begründung erbeten.

Die 5 Phasen des in Anlehnung an Tuckmann entwickelten Phasenmodells lassen sich im Spiegel der 12 Verhandlungssitzungen wie folgt⁵⁵ darstellen:

Sitzung	Termin	Phase
1	10.9.2003	Vorbereitungs- und Konstituierungsphase: Kennenlernen, Anlaufschwierigkeiten, Termindruck
2	24.9.2003	Vorbereitungs- und Konstituierungsphase: Regeln werden festgelegt, es entsteht langsam ein Arbeitsrhythmus
3	1.10.2003	Herausbildung des Gruppenklimas: besonders hohe Zufriedenheit, es beginnt bereits die inhaltliche Arbeit
4	22.10.2003	Herausbildung des Gruppenklimas: Die Gruppe wächst zusammen, es kommt zu Einigungen in der großen Gruppe
5	5.11.2003	Verhandlungen der „Rahmenbedingungen“: Klares Programm, Sammeln der offenen Punkte
6	19.11.2003	Verhandlungen der „Rahmenbedingungen“: gelöste Teilzeitregelung, Dissens über Wochenend-Problematik
7	3.12.2003	Verhandlungen der „Rahmenbedingungen“: Weitgehende Fortschritte mit Arbeitszeit, einige kleinere Punkte erledigt
8	22.1.2004	Verhandlungen der „Rahmenbedingungen“: Sabbatical, Erledigung der § 9 und 11, Teilzeit, Arbeitszeit allgemein
9	11.2.2004	Verhandlungen der „Rahmenbedingungen“: zügiges arbeiten, Lösungsorientierung mit Vision
10	10.3.2004	Verhandlungen der „Rahmenbedingungen“: Vordienstzeiten sind geregelt, Gehaltsdiskussion dreht sich „im Kreis“
11	29.3.2004	Die externe Störung: Verlust der Konstruktivität in der Gruppe, negative Stimmung:
12	5.5.2004	Beendigung des Vorhabens: Gruppe einigt sich auf konstruktive Beendigung der Arbeit, Gehaltstafel bleibt offen

Wie zu erwarten war, zeigt sich hier eine unterschiedliche Verteilung der Phasen auf die 12 Sitzungstermine: für die ersten beiden Phasen (Vorbereitung und Konstituierung, Herausbildung des Gruppenklimas) waren jeweils 2 Sitzungen⁵⁶ notwendig, die eigentlichen inhaltlichen Verhandlungen ohne Störung durch noch unaufgearbeitete gruppenspezifische Prozesse konnten rund eineinhalb Monate nach Beginn der Verhandlungen aufgenommen werden. Für die eigentlichen inhaltlichen Verhandlungen standen 6 Sitzungstermine zur Verfügung. Hier wurde klar, strukturiert und ohne gruppenspezifisch bedingte Störungen und Verzögerungen gearbeitet, jedoch zeigt bereits die 10. Sitzung (also die letzte Verhandlungssitzung vor der externen Störung), dass die Gruppe mit dem schwierigen Teil „Gehaltstafel“ noch nicht lösungsorientiert umgehen konnte. Ob das gewählte Setting in der Lage gewesen wäre, auch hier sachliche Lösungen zu ermöglichen, muss auf Grund der folgenden Ereignisse leider offen bleiben.

Die letzten beiden Sitzungen waren durch die externe Störung (drohender Abbruch durch Intervention eines externen Partners) und einen lösungsorientierten Umgang mit dieser

⁵⁵ Ausführliche Darstellung des Monitorings in den 12 Sitzungen siehe Anhang

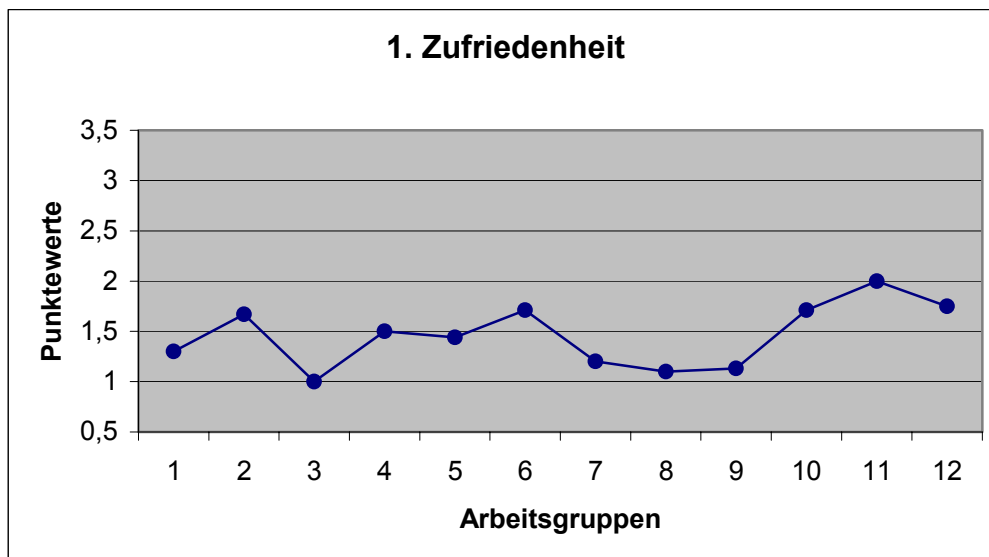
⁵⁶ jede Sitzung dauerte etwa einen halben Tag

Störung gekennzeichnet. Dabei wird ein Unterschied zwischen der 11. Sitzung (hier herrscht Irritation vor) und der 12. Sitzung (hier werden konkrete Handlungsperspektiven formuliert) deutlich.

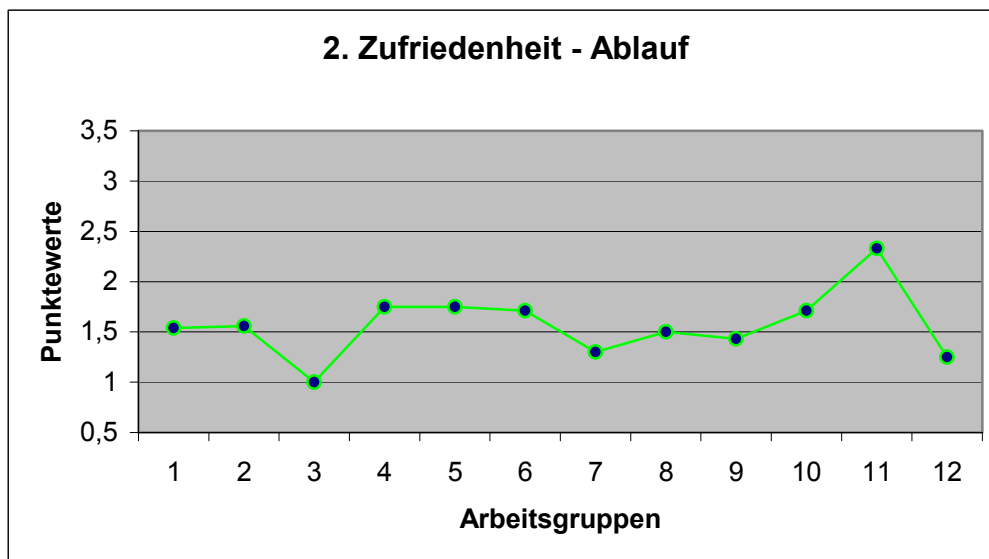
„Zufriedenheitsbarometer“ für die 12 Verhandlungssitzungen des Modul 3

Diese Phasen können auch in den „Stimmungsbarometer“ der einzelnen Sitzungen (grafisch) deutlich gemacht werden. Diese Grafiken wurden den SitzungsteilnehmerInnen gemeinsam mit der Auswertung der Monitoringbögen mit dem Protokoll über die jeweilige Sitzung übermittelt und wirkten sich dementsprechend auch auf das Gruppenklima der jeweils folgenden Sitzung aus – in der Regel positiv.

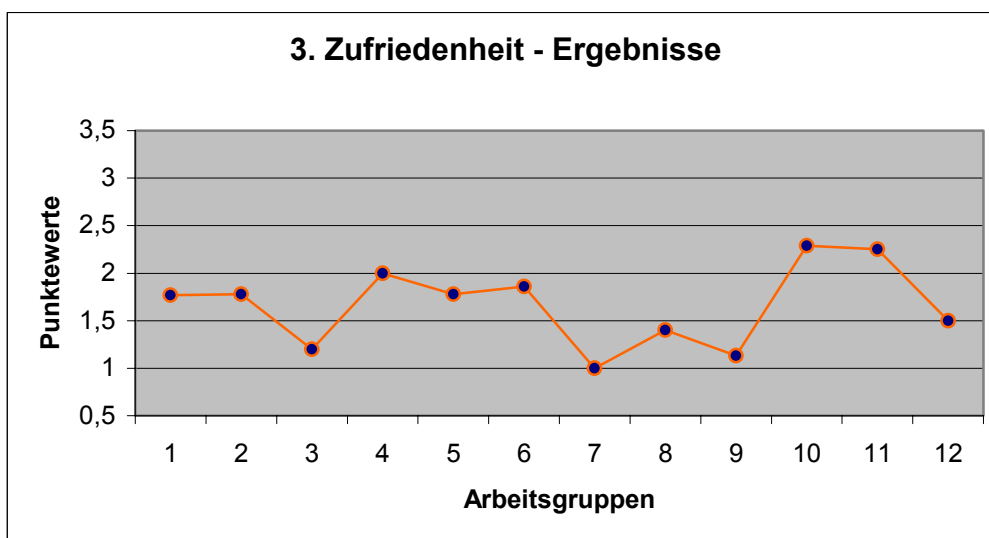
Für die zwölf Sitzungen der Verhandlungen im Modul 3 ergibt sich aus der Auswertung der Monitoringblätter das unten dargestellte Bild. Diese Monitorblätter stellen für die 12 Sitzungen der Verhandlungsgruppe jeweils Durchschnittswerte über alle abgegebenen Bögen pro Sitzungstermin dar, die Ziffer 1 bedeutet höchste und die Ziffer 3 niedrigste Zufriedenheit. Erfasst wurden alle drei Stimmungsdimensionen (allgemeine Zufriedenheit, Zufriedenheit mit dem Ablauf der Sitzung, Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Sitzung). Daraus ergeben sich folgende Bilder:



Die **allgemeine Zufriedenheit** sinkt in den ersten beiden Phasen, stabilisiert sich in der dritten Phase (Arbeitsphase), sinkt aber gegen Ende der Arbeitsphase (beginnende Verhandlungen über die Gehaltstafel), sie bewegt sich allerdings während der gesamten Periode auf einem relativ hohen Niveau. Der absolute Tiefpunkt der Zufriedenheit ist mit der externen Störung erreicht, steigt aber mit dem Ansatz einer produktiven Bewältigung dieser Störung in der letzten Sitzung wieder.



Die **Zufriedenheit mit dem Ablauf** der Sitzungen ist in der Vorbereitungs- und Konstituierungsphase relativ stabil, steigt in der dritten Sitzung (Herausbildung eines Gruppenklimas) auf ein Maximum und bleibt in der gesamten Verhandlungsphase auf einem relativ stabilen Wert, der etwa dem der Anfangsphase entspricht. Auch die Ablaufzufriedenheit wird durch die externe Störung erheblich erschüttert, steigt aber durch die Entwicklung eines produktiven Lösungsansatzes in der letzten Verhandlungssitzung auf den zweitbesten Wert der gesamten Laufzeit überhaupt.



Die **Zufriedenheit mit den Ergebnissen** der Sitzungen ist naturgemäß in der Vorbereitungs- und Konstituierungsphase nicht sehr hoch, weil hier hauptsächlich an Strukturen und noch nicht (stark=) an Ergebnissen gearbeitet wird. In der dritten Sitzung (Herausbildung eines Gruppenklimas), wo „endlich“ erste Ergebnisse greifbar sind, erreicht die Ergebniszufriedenheit einen ersten Spitzenwert. Sie stabilisiert sich dann während der inhaltlichen Verhandlungen auf einem relativ hohen, im Zuge der Verhandlungen (bis zur 9. Sitzung) weiter steigenden Wert. Erst in der 10. Sitzung erreicht die Ergebniszufriedenheit einen Tiefstwert, was durch die Probleme bei der Verhandlung der Gehaltstafel zu erklären ist. Selbst die Ergebnisbewertung der Sitzung, auf der erstmals die Störung behandelt wird,

ist nicht so schlecht wie bei der 10. Sitzung. Erst in der 12. Sitzung, wo Lösungsperspektiven im Umgang mit dieser Störung erkennbar sind, steigt die Ergebniszufriedenheit wieder.

Die hier erfahrenen **Schwankungen** der „drei Zufriedenheiten“ entspricht der Erfahrung, die wir mit diesem Monitoringsystem auch in anderen Projektgruppen erfahren haben, einziger Unterschied, der sich aus der Situation am Ende des Verhandlungsprojektes (kein positiver Abschluss der Gesamtverhandlungen aus „Eigenem“ möglich) ergibt: üblicherweise wäre mit einem Anstieg der Zufriedenheit in allen drei Gruppen mit Formulierung des Endergebnisses der Vorhaben zu rechnen gewesen.

Das Phasenmodell abschließend

Die von uns aus den Ergebnissen der formativen Evaluierung des Modul 3 entwickelten Phasen finden ihre Entsprechung im Phasenmodell nach Tuckmann wie folgt:

- Vorbereitungs- und Konstituierungsphase → Forming und Storming
- Herausbildung des Gruppenklimas → Norming
- Verhandlung der „Rahmenbedingungen“ → Working
- Die externe „Störung“ → Re-Forming
- Beendigung des Vorhabens

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen ausführlicher dargestellt.

3.2 Vorbereitungs- und Konstituierungsphase

Diese Phase entspricht der Vorbereitung des Moduls 3 in der Entwicklungspartnerschaft (Auswahl der TeilnehmerInnen, Feinplanung des Ablaufes und der Begleitung) sowie den ersten beiden Sitzungen des Projektes (10. und 24. 9. 2003)

Die **Vorbereitung** der Muster-KV-Verhandlungen erfolgte in mehreren Schritten. Der erste Schritt war die Vorbereitung im Plenum der Entwicklungspartnerschaft. Hier wurde die Feinplanung der Aufgabenstellung durchgeführt, wobei auf die vorgelagerten Forschungsergebnisse⁵⁷ aufgebaut werden konnte. Hier wurde über die Auswahlkriterien der VerhandlerInnen in den Muster-KV-Runden entschieden, dabei wurde – anders als in der KV-Praxis - auf ein ausgewogenes Zahlenverhältnis der Geschlechter sowie auf Ausgewogenheit von erfahrenen und unerfahrenen KV-VerhandlerInnen und von großen und kleinen Organisationen geachtet. Zusätzlich wurden in einer EP-Steuerungsgruppe die Erwartungen der Entwicklungspartnerschaft an die Verhandlungen und ihre Begleitung definiert und die Methoden der Begleitung⁵⁸ vorentschieden. Dabei wurde zwischen einer *inhaltlichen Betreuung* (Univ.-Prof. Löschnigg), einer *Prozessbetreuung* (Lion-Schwammeis, Rosenberg) und einer *organisatorischen* Betreuung (Moser) unterschieden – eine Dreiteilung, die sich in weiterer Folge hervorragend bewährt hat.

Das **Verhandlungssetting** war für eine „echte“ Kollektivvertragsverhandlung eher untypisch. Es wurde bereits bei der Auswahl der TeilnehmerInnen (10 Personen pro „Seite“) darauf geachtet, dass sich in der Gruppe ein Mix aus „erfahrenen“ KV-VerhandlerInnen und aus

⁵⁷ Beiträge von Leibetseder, Stelzer-Orthofer, Phillip und Weidenholzer

⁵⁸ siehe den Beitrag von Lion-Schwameis in diesem Band

Personen ohne konkrete Verhandlungserfahrungen befindet. Auch auf Geschlechterparität wurde geachtet. Diese Verhandlungsrunde wurde von einem erfahrenen Arbeitsrechtler, Univ.-Prof. Dr. Günther Löschnigg inhaltlich geleitet, für die organisatorische Leitung war die Projektkoordinatorin des Equal-Projektes, Mag. Katharina Moser zuständig. Die Moderation und Mediation lag in den Händen von DSA Andrea Rosenberg (Sozialökonomische Forschungsstelle) und Birgit Lion-Schwameism .

Die eigentliche **Konstituierung** des Verhandlungsprozesses fand in den ersten beiden Sitzungen (10.9., 24.9.) statt. Sie war, wie auch aus den Monitoringberichten abzulesen ist, eingangs durch eine abwartende, skeptische Haltung bezüglich der Ergebniserwartungen wie der Methodenwahl geprägt. Die Prozessbegleitung konnte das Gruppenklima jedoch bereits in der ersten Sitzung wesentlich auflockern. Nach einer ersten Rollenklärung (inkl. der Herausbildung einer speziellen Du/Sie-Kultur) entsteht rasch eine *Gruppenkultur „neuer Art“*, die man als **Matrixkultur** beschreiben könnte (siehe Abbildung), die diese Gruppe wesentlich von Gruppen „normaler“ KV-Verhandlungen unterscheidet, ohne die Ergebnisqualität der Verhandlungsrunde zu schmälern. Im Gegenteil war diese neuartige Gruppenkonstitution eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass vielfältigem Druck von Außen (z.B. anfangs⁵⁹ große Erwartungshaltung) standgehalten werden kann.

Die Rahmenbedingungen der **Gruppenkultur**, dargestellt als **Matrix**, machen die beiden Bezugs- und Spannungssysteme, innerhalb derer sich die Gruppenarbeit entfalten konnte, deutlich: Einerseits das „Equal-System“, andererseits die Interessensgegenüberstellung von DienstgeberInnen und DienstnehmerInnen im Verhandlungsprozess. Diese Matrix wird also aufgespannt einerseits durch die jeweilige „Nähe“ oder „Ferne“ zum Equal-Projekt (ein Teil der VerhandlerInnen nahm auch in anderen Funktionen am Equal-Projekt teil, der Rest war ausschließlich an den Verhandlungen im Modul 3 beteiligt und nicht weiter in das Geschehen dieser Entwicklungspartnerschaft eingebunden) und andererseits die Zugehörigkeit zur Gruppe der DienstgeberInnen und der DienstnehmerInnen.

Daraus ergibt sich folgende Matrix, wobei die Stellung der einzelnen TeilnehmerInnen („Verhandler“) des Systems „Muster-KV“ in der folgenden Grafik durch „x“ dargestellt werden.

	DG	DN
„Equal-nahe“	X	X
„Equal-ferne“	X	X

Durch diese Matrixkonstitution der Verhandlungsgruppe war von Anfang an die an sich für KV-Verhandlungen typische **gruppendynamische Dualität der Interessensgegensätze** „DienstgeberInnen“ und „DienstnehmerInnen“ aufgebrochen. Dadurch war die

⁵⁹ vor Abschluss der „echten“ BAGS-KV-Verhandlungen im Herbst 2003

gruppensdynamische Ergebnisorientierung komplexer geworden, sachliche (inhaltliche) Konflikte konnten leichter gelöst werden, da sich für jeden Konflikt zwei Ergebnisperspektiven („Equal-Erfolg“ und „KV-Erfolg“) angeboten haben, was die Möglichkeit geschaffen hat, die einzelnen Konflikte am jeweils erfolversprechenderen Pfad abzuarbeiten.

Der in der ersten Phase aufgebaute **Rahmen** dieser Verhandlungen ist einigermaßen komplex geworden und stark durch externe, weder im Modul noch im Projekt beeinflussbare Faktoren geprägt.

- Einerseits war der „echte“ **BAGS-KV** zum Zeitpunkt des Modulbeginns noch nicht abgeschlossen, was anfangs zu einer hohen Erwartungshaltung von „außen“ auf die Musterverhandlungen geführt hat. Als der BAGS-KV dann am 17. Dezember 2003 (nach der 7. Sitzung des Modul 3) abgeschlossen wurde, nahm zwar der Erwartungsdruck auf die Handelnden im Modul wesentlich ab (von nun ab war die Erwartung an die Ergebnisse des Muster-KV nicht mehr unmittelbar auf die tatsächlich vom BAGS-KV regulierten Arbeitsbeziehungen gerichtet), mit dem Abschluss des BAGS-KV war aber das Interesse der Träger des BAGS-KV (vor allem der BAGS als „Erfinderin“ dieser Entwicklungspartnerschaft, aber auch der Gewerkschaften) an den konkreten Ergebnissen der Musterverhandlungen abgekühlt.
- Zweitens stellte sich rasch heraus, dass die Komplexität des Themas in der vorgesehenen Zeit (10 Sitzungen zu 4 Stunden) bei weitem nicht zu bewältigen gewesen wäre, auch ohne der „externen Störung“, wären deutlich mehr als 10 Sitzungen notwendig gewesen (so konnte in der vorgesehenen Zeit das Kernstück des Kollektivvertrages, die Gehaltstafel überhaupt nur andiskutiert werden).

Der **Beginn der Verhandlungen** (10.9.2003): "Bloß keine Körperübungen!" – das war eine der ersten Reaktionen auf anfängliche Vorschläge zum Thema Prozessbegleitung. Dazu die projektbegleitende Moderatorin: *„Leicht enttäuscht - ich hätte doch ein nettes Repertoire an Muntermachern gehabt - strich ich gedanklich Ballspiele & Co von der Liste. Die Zeit ist noch nicht reif, dachte ich bei mir. Es handelt sich ja immerhin um ein Pilotprojekt, bei dem erstmals Kollektivvertragsverhandlungen, wenn auch nur „virtuelle“, mediatorische Prozessbegleitung prozessunterstützend eingeplant hatten.“*⁶⁰

Es galt also, **behutsam den Weg zu bereiten**. Bei der Vorbereitung des Einstiegs, der auf die Herstellung einer tragfähigen Beziehungsebene abzielte, konnte daher keine weitere Einschränkungen des Methodenrepertoires zugestanden werden, trotz großer Skepsis von mehreren Beteiligten, frei nach dem Motto: *"Wenn du willst, was du noch nie gehabt hast, dann tu, was du noch nie getan hast!"*. Denn die Bedeutung der Beziehungsebene wird – gerade in „klassischen“ Verhandlungssettings - gegenüber der Sachebene immer noch viel zu gering eingeschätzt. Die Pflege dieser Gefühlsebene wird meist auf den Privatbereich reduziert, vielleicht noch auf Selbsterfahrungsseminaren akzeptiert. In der Schule und auch elterlichen Erziehung war/ist (?) das Thema Wissensansammlung groß geschrieben, soziale Kompetenzen wu(e)rden kaum gefördert. Der/die geschulte ModeratorIn weiß aber: *Was auf der Beziehungsebene nicht geht, geht auf der Sachebene schon gar nicht*. Und hat das

⁶⁰ Birgit Lion-Schwameis

berühmte *Eisbergmodell* vor Augen, bei dem es unter der noch klaren Wasseroberfläche bereits kracht, weil sich der weitaus überwiegende Teil der kritischen Masse dort befindet.

Die Situation zu Beginn dieser Verhandlungen war geprägt von **Unsicherheit bzw. unklaren Erwartungshaltungen**, da die „Echtverhandlungen BAGS“ gerade unterbrochen worden waren und nicht klar war, ob sich die involvierten Personen in den Musterverhandlungen trotzdem an einen Tisch setzen werden. Doch sie taten es.

Die abwartend-gespannte Atmosphäre änderte sich bereits am ersten Verhandlungstag mit der für Kollektivvertragsverhandlungen eher unüblichen Vorstellungsrunde, die mit Ratespaß und Kleingruppen verbunden war, schlagartig. Die Rechnung ging voll auf. Wieder im Plenum versammelt flogen jetzt Scherze quer durch den Raum, man entdeckte Gemeinsamkeiten (Segler, Wanderer...) und die „Front“ ArbeitgeberInnen/ArbeitnehmerInnen schien kaum mehr zu existieren. Die Menschen hätten gerne noch länger miteinander übereinander geplaudert. Bei allen TeilnehmerInnen konnte man die gute Laune auch körpersprachlich deutlich erkennen.

Ganz wichtig war in der Folge die in der Konstituierung der Verhandlungsgruppe gesetzte **gemeinsame Vereinbarung von Besprechungsregeln**, verbunden mit einer Einverständniserklärung aller Beteiligten, auf die man sich bei Bedarf berufen konnte, was besonders in der Anfangsphase sehr oft nötig war. Es hätte nicht geschadet, noch ein wenig mehr Zeit mit dem Verständlichmachen und Üben von bestimmten Regeln zu verbringen, wie sich später herausgestellt hat. Doch vorrangig war es, dem Bedürfnis der Gruppe zu folgen und „endlich“ inhaltlich zu arbeiten. Die Zeit war in Hinblick auf das große Arbeitspensum mit ursprünglich 10 geplanten Verhandlungstagen zu je 4 Stunden knapp - und das Handwerkszeug darf nicht zum Selbstzweck werden....

Schlussfolgerung zur ersten Phase: Einbindung in die Gruppe gelungen?

Bei den Interviews⁶¹ mit TeilnehmerInnen der Verhandlungsrunden, die im März 2004 geführt worden sind, wurde auch gefragt, wie stark die einzelnen TeilnehmerInnen in die Diskussion einbezogen werden konnten. Die Antworten darauf waren differenziert, die Mehrheit war jedoch der Meinung, alle Beteiligten konnten – vor allem dank der Moderation – in die Diskussion eingebunden werden. Diejenigen Befragten, die dies verneinten, verwiesen darauf, dass geringe Verhandlungserfahrung und Fachqualifikation bei einigen wenigen TeilnehmerInnen dazu geführt hat, dass diese sich an der allgemeinen Debatte kaum beteiligt haben. Insgesamt kann aber auch aus dem Blickwinkel der befragten TeilnehmerInnen gesagt werden, dass die Konstituierungsphase auch hinsichtlich einer weitgehend egalitären Diskussionskultur erfolgreich gewesen war – insbesondere wenn man berücksichtigt, dass Wissensniveau und Diskussionskultur der TeilnehmerInnen stark unterschiedlich entwickelt war.

3.3 Herausbildung des Gruppenklimas

Es bildete sich in den ersten Sitzungen rasch ein funktionierendes Gruppenklima, das durch einen doppelten Focus auf Inhalte und Organisation geprägt war. Anfängliche

⁶¹ es wurden insgesamt 12 Personen interviewt, davon jeweils die Hälfte aus der Gruppe der Dienstgeber und der Dienstnehmer

Führungunklarheiten zwischen Inhalt und Ablauf schufen eine gewisse Autonomie der „Gruppe“ gegenüber der (dreifachen: inhaltlich, organisatorisch und gruppenspezifisch) „Gruppenleitung“. Die dritte und vierte Sitzung am 1. und 22. 10. 2003 war voll der Herausbildung einer dynamischen Gruppenkultur gewidmet, gleichzeitig aber schon von den ersten inhaltlichen Arbeiten (thematischen Verhandlungen) geprägt, um der Erwartungshaltung der TeilnehmerInnen gerecht zu werden.

Dabei wurde rasch die matrixhafte (gewünschte) Gruppenhierarchie von einer neuen hierarchischen Bipolarität zwischen „EinzelkämpferInnen“ und „KonsenspolitikerInnen“ überlagert. Ein (sich eher spontan als geplant einstellender) **mehrdimensional matrixhafter innerer Aufbau der Gruppe** konnte diese hierarchische Bipolarität schließlich ohne Verluste aufsaugen – das *Gruppenziel dominiert letztendlich die Einzelziele!*

Die Querschnittsmaterie **Gender Mainstreaming** findet sich in der komplexen mehrdimensionalen Gruppenmatrix hauptsächlich längs der inhaltlichen Dimensionen. In den Verhaltensdimensionen entstand kaum nachhaltige Gendersensibilität, die klassischen männlich-weiblichen Formen wurden in den Inhalten aufgelöst, aber im Verhalten in der Gruppe verfestigt, oder wie in einem Interview angeführt: „Es gibt eine Genderbeauftragte, die nicht oft da ist“⁶². Die Ursache dafür liegt in Planungsfehlern der EP und nicht in der Person der GM-Beauftragten (die GM-Funktion hatte kein Budget und auch keine Extra-Zeitressourcen für die Querschnittsmaterie zur Verfügung).

Schlussfolgerung zur zweiten Phase: Beziehungsebene verbessert Ergebnisqualität

Diese Gruppenformierung verbindet zwei Dimensionen, die Dimension des „virtuellen“ Verhandlungsraumes (EQUAL) und die Dimension des „Dritten Sektors“, die „Arbeit mit Mission“. Durch das hier aufgebaute Verhandlungssetting entsteht ein neuer innovativer Ort konstruktiver Abstimmung divergierender Interessen. Eine gut aufgebaute Beziehungsebene verbessert die Ergebnisqualität (zumindest in diesem Setting). Die Grenzen und Widersprüche dieses innovativen Ortes werden jedoch an der Querschnittsmaterie Gender Mainstreaming deutlich.

3.4 Verhandlung der Rahmenbedingungen

Unter „Rahmenbedingungen“ wird hier das inhaltliche Thema „Rahmenbedingungen des Kollektivvertrages“ verstanden (z.B. Arbeitszeitregelungen), nicht aber das Kernstück eines Kollektivvertrages, die Gehaltstafel. Diesem Thema wurde mit 6 Terminen die Hälfte der gesamten Sitzungszeit gewidmet (vom 5.11.2003 bis zum 10.3.2004). Dieser Teil der Verhandlungen soll im Folgenden auf drei Ebenen analysiert werden, der Inhalts-, der Handlungs- und der Beziehungsebene:

Auf der **Inhaltsebene** gelingt die Schaffung von zahlreichen Vereinbarungen „kollektivvertraglicher Rahmenbedingungen“, es beginnt, ein schlüssiges Regelwerk zu entstehen. Es entstehen Vereinbarungen über die Teilzeit, über die Arbeitszeit, Vordienstzeiten und einige „kleinere Punkte“. Die Gruppe erlebt diese Arbeitsphase als „zügiges Arbeiten, als Lösungsorientierung mit Vision“, also einen typisch zur

⁶² Interview vom 29.3.2004

Sozialwirtschaft mit ihrem „Arbeiten mit Vision“ passenden Prozess. Es verwundert daher nicht, dass der „diskriminierungsfreie Muster-KV“ nach der Einschätzung in der Gruppe „besser“ als der echte BAGS-KV wird (was freilich unter „besser“ auf der Inhaltsebene zu verstehen ist, bleibt offen – und muss aufgrund des Abbruchs der Verhandlungen offen bleiben). In den Evaluierungsinterviews wird der Muster-KV daher bereits als „*Leit-KV für die Sozialwirtschaft*“ bezeichnet. Es wird allerdings auch darauf verwiesen, dass die Ergebnisse dieses Muster-KV auch über Betriebsvereinbarungen in den Betrieben umgesetzt werden sollten.

Auf der **Handlungsebene** ist der Aufbau einer stabilen Konfliktkultur zu beobachten. Die Unterschiede der Haltung längs Interessenslinien (*zwischen* den beiden „KV-Parteien“ sowie *innerhalb* der „KV-Parteien“) werden deutlich (die oben beschriebene Interessensmatrix wirkt sich positiv auf der Handlungsebene der Gruppe aus). So bestehen zwar redundante Verhandlungsformen (z.B. durch dominante bzw. dominierende Gruppenmitglieder), können aber den Prozess dank der moderierenden Verhandlungsführung nicht dominieren.

Konflikte können durch die Moderation (in der Regel rasch) von der Beziehungs- auf die Sachebene gebracht werden. Das bedeutet, die geschaffenen Verhandlungsstrukturen (Moderation, Verhandlungs- bzw. Interessensmatrix) erleichtern sachlich tragfähige Kompromisse, und zwar sowohl zwischen DG und DN, zwischen „Wirklichkeit“ und „Modell“ sowie innerhalb der beiden Gruppen.

Auf der **Beziehungsebene** ist (wie auch nach dem Tuckmann-Phasenmodell zu erwarten war) der Aufbau einer stabilen Beziehungskultur zu beobachten. Begleitende Instrumente (z.B. Feedbackbögen) erleichtern eine selbsttragende Beziehungsarbeit. In einem Evaluierungs-Interview heißt es dazu, das Projekt habe psychohygienische Auswirkungen für Personen, die an den „echten“ BAGS-Verhandlungen teilgenommen haben, vor allem durch spannende Gespräche und Verhandlungen. Überdies konnte man sich hier „in anderer Form und nicht so eingeschränkt“ den Themen nähern. Insgesamt dominiert jedoch ein Wir-Gefühl („Equal-Identität“) den Prozess, die Duplizierung dieser Beziehungsarbeit in die „wirkliche“ KV-Welt bleibt in der Gruppe jedoch nur in Grenzen vorstellbar, d.h. das Bewusstsein der „Virtuellen Equal-Welt“ dominiert die Beziehungsebene.

Aber Gender Mainstreaming bleibt auf der Beziehungsebene weitgehend ausgeklammert, das merkt man nicht nur in den Inhalten, sondern teilweise auch im gegenseitigen Umgang, der zwar wertschätzend, aber dennoch stark durch Geschlechterrollen geprägt war (zumindest bei einem Teil der TeilnehmerInnen). Trotz des Equal-Auftrages („Gender Mainstreaming als Querschnittsmaterie für alle Arbeitsbereiche der Entwicklungspartnerschaft) wurde mit den Genderprozessen nicht gezielt gearbeitet.

Die Gehaltstafel als Herausforderung: Eine echte Herausforderung für die Entwicklung von Inhalt, Handlung und Beziehung wäre die Ausverhandlung der Gehaltstafel gewesen. Hier hätte überprüft werden können, ob die spezifische Konstellation („Matrix“) und die Lernprozesse der Gruppe tatsächlich so nachhaltig gewesen wäre, dass sie die Konflikte (da Interessensunterschiede) um die Gehaltstafel ähnlich souverän und lösungsorientiert hätte abarbeiten können wie die anderen Themen. Denn bereits in der 10. Sitzung (wo die spätere Unterbrechung noch nicht absehbar war) zeigt sich die begonnene Debatte um die Gehaltstafel als „harte Nuss“, die der Gruppe noch viel abverlangt hätte. Leider kam es

jedoch durch eine externe Intervention („Störung“, siehe unten) zu einem vorzeitigen Abbruch der Verhandlungen im Modul 3. Eine Gehaltstafel wurde daher nicht ausverhandelt. Einschränkend muss jedoch erwähnt werden, dass eine „ausformulierte Gehaltstafel“ mit Beträgen nicht geplant war, weil es chancenlos gewesen wäre, diese jemals in die „Praxis“ zu übernehmen und sie schnell veralten würde. Es war nur beabsichtigt, ein diskriminierungsfreies Schema zur Eingruppierung in Verwendungsgruppen (angelehnt an FABA mit analytischer Arbeitsbewertung) und für die Gehaltskurven (Vorrückungen, Anrechnung von Vordienstzeiten) zu entwickeln bzw. zu übernehmen, was teilweise passiert ist aber nicht vollendet werden konnte.

3.5 Die „Störung“

Der komplexe, sich auf den drei Ebenen Inhalt, Handlung, Beziehung entwickelnde Verhandlungsprozess wurde zwischen der 10. und 11. Sitzung (zwischen 10. und 29.3.2004) durch eine externe radikale Intervention („Störung“) jäh unterbrochen: Ein strategischer Projektpartner drohte aus inhaltlichen Gründen mit seinem Rückzug aus dem Projekt, wodurch das gesamte Projekt vorzeitig zu beenden gewesen wäre, weil die Mitarbeit beider Sozialpartnerorganisationen über die gesamte Equal-Laufzeit seitens des BMWA eine unabdingbare Projekterfordernis gewesen ist. Begründet wurde diese radikale Intervention mit den Effekten, die eine musterkollektivvertragliche Einigung der Sozialwirtschaft auch auf die Organisationen bzw. Branchen im marktorientierten Sektor haben könne, da diese einerseits in verschiedenen Marktsegmenten mit der Sozialwirtschaft in direktem Wettbewerbsverhältnis stehen und andererseits die Belegschaften im marktorientierten Bereich wie in der Sozialwirtschaft von der gleichen Dienstnehmerorganisation (Gewerkschaft) vertreten werden – Zugeständnisse der Wirtschaftskammer in den (virtuellen) Verhandlungen in der Sozialwirtschaft würden im Marktsektor ebenfalls als (zumindest indirekte) Zustimmung der Dienstgeberseite gedeutet werden – so die Befürchtung der Wirtschaftskammer. Hier wird die bereits angesprochene Problematik der Kollusivität von kollektiven Rechtssetzungen der Sozialwirtschaft nicht nur in Bezug auf die öffentliche Hand, sondern auch (und wahrscheinlich in zunehmendem Ausmaß) bezüglich ihrer MitbewerberInnen aus dem Marktsektor deutlich.

Das Ergebnis der „Musterverhandlungen“ bleibt daher ein **Torso**, die Gehaltstafel wird nicht verhandelt. Der Rest der Arbeitszeit wird darauf verwendet, das Erreichte abzusichern, was schließlich gelingt. Wie gesagt kann es daher nicht überprüft werden, welche Lerneffekte die Verhandlungen um den „Rahmen“ des KV bei den Verhandlungen um den „Kern“ (die Gehaltstafel) gebracht haben, ob (wie die Hypothese der Evaluierung lautet) auch die Gehaltstafel in einem solidarischen Klima zu verhandeln gewesen wäre. Das Projekt bleibt schließlich ein **dreifacher Torso**, in Inhalt, Handlung und Beziehung.

Ab dieser „störenden Intervention“, die die Befindlichkeit im Modul (abzulesen an den Stimmungsbarometern) erheblich stört, verschiebt sich die Aktionsdynamik des Geschehens, der lösungsorientierte Umgang mit diesem Problem findet letztendlich außerhalb des Verhandlungskreises statt, wenngleich auch das Modul selbst (in seiner 12. Sitzung am 5.5.2004) eine befriedigende und gangbare Lösungsoption entwickelt.

Doch die VerhandlungspartnerInnen werden somit quasi zu „halbinformierten“ ZuschauerInnen dieses Prozesses, somit werden auch die Grenzen der Equal-Identität deutlich, die Handlungsmacht liegt nunmehr auf anderen Ebenen innerhalb des Equalprojektes (Ebene der Modulverantwortlichen, der Steuergruppe und der leitenden Persönlichkeiten der verantwortlichen Entwicklungspartner).

Die Chancen zur Festigung einer Gruppenidentität des Moduls (der Verhandlungsgruppe, die zum Zeitpunkt der Störung immerhin bereits knapp zwei Semester miteinander arbeitet) durch „Außenbedrohung“ werden nicht genutzt (können im Rahmen der vorgegebenen Equalstrukturen auch gar nicht genutzt werden). Es bleibt schließlich sogar offen, welche Effekte dies auf Inhalts-, Verhandlungs- und Beziehungsqualität gebracht hat. Mit anderen Worten: Die „Wirklichkeit“ wird wieder in die virtuelle Verhandlungswelt geholt; die Verhandlungen werden von der virtuellen Ebene wieder auf die „Verbändeebene“ (Entscheidungsebene der Projekt-Organisationen) geholt. Die Interventionen verdrängen die bereits entstandene Diskurskultur, die direkten Verhandlungen werden durch „Expertisenstreit“ (die einzelnen Modulpartner legen in weiterer Folge verschiedene Expertisen zu strittigen Bereichen des Komplexes „diskriminierungsfreier Muster-KV“ vor, die die bereits erarbeiteten Studien der Module 1 und 2 wertvoll ergänzen) ersetzt.

Letztendlich wird durch eine aus der Systemumwelt kommende externe radikale Intervention die gesamte komplexe Kultur der Vermengung von Inhalt, Verhandlung und Beziehung auf die Ebenen *Macht* (= Konsequenzen des Abbruches) und *Form* (= Papierdiskurs) reduziert.

Das hat natürlich auch auf die **Rahmenbedingungen** Einfluss. Die durch den Abschluss des „echten“ BAGS-KV geschaffenen neuen Rahmenbedingungen (geringeres Ergebnisinteresse der echten BAGS-KV-Parteien) werden von der virtuellen Verhandlungsrunde nur inkomplett wahrgenommen. Die defacto-Distanzierung relevanter Teile der „Außenwelt“ von Form und Inhalt des Torso-Ergebnisses des Moduls 3 (durch schriftliche Stellungnahmen einzelner Organisationen erkennbar) verwundert die Entwicklungspartnerschaft daher zwar und es entsteht eine gewisse „Heimatlosigkeit“ bei den handelnden Personen, was die Verwertbarkeit der Ergebnisse in der Realität betrifft.

3.6 Abbruch und Beendigung

Durch die Intervention eines Entwicklungspartners wurde schließlich der Abbruch der virtuellen Kollektivvertragsverhandlungen notwendig. Eine letzte (12.) Sitzung am 5.5. 2004 schafft die Voraussetzungen für einen geordneten Ausstieg und einen lösungsorientierten Umgang mit dem Problem – eine Vorgangsweise, die von den Beteiligten durch steigende Zufriedenheit (in allen drei Dimensionen, wie am „Stimmungsbarometer“ abzulesen ist) honoriert wird.

Die konsequente und lösungsorientierte Haltung aller am Konflikt beteiligten Entscheidungsträger ermöglicht jedoch die Weiterführung der Entwicklungspartnerschaft bis zum geplanten Ende 2005, die Dokumentation der erreichten Ergebnisse, die Evaluation des Geleisteten sowie eine Dokumentation der Ergebnisse und damit das Erreichen der beabsichtigten Nachhaltigkeitsstrategie. Auch dem Modul 3 bzw. der Verhandlungsgruppe um einen nicht-diskriminierenden Muster-Kollektivvertrages war es möglich, in einer

Arbeitssitzung am 5.5. 2004 aktive Ergebnissicherung zu betreiben und in zwei weiteren Arbeitssitzungen im November 2004 und im Februar 2005 gemeinsam über Nachhaltigkeitsstrategien zu diskutieren.

Allerdings auf der „Strecke“ bleibt die bereits erreichte (erarbeitete) Partizipationskultur auf Ebene der konkreten VerhandlerInnen. Die „Lehren“ aus dem inhaltlichen Ergebnis scheinen den „Lehren“ aus Prozess und Beziehung zu widersprechen – es wurde letztendlich der gescheiterte Versuch unternommen, in einer nicht diskriminierungsfreien Umwelt an diskriminierungsfreien kollektivrechtlichen Regulierungen in der Sozialwirtschaft zu arbeiten. Die handelnden Personen wurden von der Realität eingeholt und aus der „geschützten Equal-Welt“ in die tatsächliche Welt klarer Interessensdifferenzen zurückgeholt. Eine Illusion ärmer? Oder sind – zumindest bei den handelnden Personen, möglicherweise auch bei ihren Organisationen und damit ein Stück weit in der Sozialwirtschaft – dennoch nachhaltige Lerneffekte entstanden, die es ermöglichen, zukünftig kollektivrechtliche Verhandlungsprozesse in der Sozialwirtschaft anders anzugehen, als dies bisher üblich war? Antwort auf diese Fragen könnte nur eine Follow-up-Untersuchung geben, die in einem gewissen Zeitabstand von etwa zwei Jahren durchgeführt werden würde.

3.7 Die Arbeit mit einem „Zwischenprodukt“

Das erreichte und in weiterer Folge qualitätsgesicherte⁶³ Produkt der Musterverhandlungen wird zu einem Wissensbestandteil der „*Scientific Community*“ der an Arbeitsbeziehungen in der Sozialwirtschaft Interessierten. Damit ist eine tragfähige Basis geschaffen, auf der wissenschaftlich wie sozialpartnerschaftlich weiter gearbeitet werden kann. Die (Zwischen-) Ergebnisse der Partnerschaft werden schließlich auch publiziert und sie fließen in die Papiere der transnationalen Partnerschaft dieser EP ein – übrigens letztendlich im Konsens aller Entwicklungspartner.

Die Ziele des Projektes konnten weitgehend erreicht werden, wenn auch auf anderen als den geplanten Wegen.

⁶³ durch das Modul 4 und die dort eingeholten Expertisen

4 Zusammenfassung und Bewertung

4.1 Die Ergebnisse

Auf der **Sachebene** wurde ein gutes nichtdiskriminierendes und qualitätsgesichertes Regulierungswerk erreicht, unterstützt von qualifizierten grundlegenden Studien, klar ausformulierten und begründeten Positionen einzelner KV-Parteien sowie einer transnationalen Dissamination und einer wissenschaftlichen Publikation der Ergebnisse.

Auf der **Handlungsebene** konnte festgestellt werden, dass die angestrebte und begleitete Partizipation der „Basis“ für den Regelbetrieb tauglich, aber nicht störungsresistent ist.

Auf der **Beziehungsebene** konnte nachgewiesen werden, dass die mehrschichtige, auch die Beziehungsebene beachtende Organisation positive Effekte auf Inhalte und Ergebnisse der Verhandlungen hatte.

Gender Mainstreaming findet sich im Inhalt (Ergebnis), kaum aber auf Ebene von Handlung und Beziehung.

4.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu „normalen“ Kollektivverhandlungen

Die dreifache Begleitung (inhaltlich, organisatorisch und moderierend) erhöht die Ergebnisqualität auf Ebene des Inhalts, der Handlungen, der Beziehungen. Der virtuelle Rahmen schafft den Mut, sich auf Prozesse einzulassen, auf die man sich unter normalen, wenn auch sich stark verändernden⁶⁴ Bedingungen nicht einlassen würde, jedoch lassen die hier gewonnenen Lerneffekte eine teilweise Übernahme solcher Prozesse in die „wirkliche“ Verhandlungswelt erwarten, zumindest bei den hier beteiligten (handelnden) Personen (Nachhaltigkeit). Die Nichterfüllung des GM-Auftrages auf Handlungs- und Beziehungsebene ist zwar durch fehlende GM-Begleitung erklärbar, spiegelt aber auch eine Wirklichkeit im kollektiven Rechtsbildungsprozess in der Sozialwirtschaft wieder.

4.3 Mögliche Schlussfolgerungen für kollektive Rechtsfindung im „Dritten Sektor“

Schlussfolgerungen aus der Phase des „normalen“ Verhandlungsbetriebes sind: Die Prägung von Arbeit im 3. Sektor als „Arbeit mit Mission“ erfordert Anpassungen und Reflexionen, und zwar inhaltlich, im Prozess und in den Beziehungen. Die Einbindung der dreifachen Expertise (Inhalt, Prozess, Beziehung) kann jene strukturellen Faktoren außer Kraft setzen, die normalerweise Verhandlungen hierarchisieren und bildet den geringen

⁶⁴ siehe z.B. Kadritzke, 97, Pernicka, 2003

Hierarchieunterschied von DienstnehmerInnen und DienstgeberInnen im Dritten Sektor adäquat ab. Dieses Ergebnis erfordert entsprechende Reflexion über den Dritten Sektor im Dritten Sektor selbst.

Schlussfolgerungen aus der Phase der „Störung“ sind vor allem: Die interessengeleitete Störung durch einen Projektpartner aus dem marktwirtschaftlichen Sektor macht deutlich, dass Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen erstem und drittem Sektor in der österreichischen KV-Wirklichkeit nicht klar sind (und wohl auch nicht klar sein können⁶⁵). Der potentiell doppelt kollusive Charakter von Drittsektorverhandlungen (auf Kosten von Geldgebern und KlientInnen, aber auch auf Kosten der marktorientierten MitbewerberInnen) muss besser reflektiert werden und in Inhalt, Prozess, Beziehung sowie Ergebnis berücksichtigt werden.

Der geringe Rückhalt des Verhandlungsprozesses bei den formellen Strukturen in der Sozialwirtschaft (BAGS, z.T. auch Gewerkschaft) wurde erst bei der Störung deutlich. Dieser geringe Rückhalt muss reflektiert werden sowohl hinsichtlich des Projektes wie der tatsächlichen Arbeitsbeziehungen. Die Rollen und Interessen der Ideen- und Auftraggeber dieses Equal-Projektes sollten daher unter dem Blickwinkel der Ergebnisse reflektiert werden, v.a. als Basis für die Reflexion des Erreichens der ursprünglichen Aufträge.

4.4 abschließende Schlussfolgerungen für den Dritten Sektor

Eine **Professionalisierung der kollektiven Rechtssetzung** im Dritten Sektor ist nötig, erfordert aber die Beachtungen der Besonderheiten des 3. Sektors, ein reiner Methodenimport aus dem Marktsektor muss zumindest reflektiert werden, vielfach ist es aber notwendig, *eigene Instrumente* zu entwickeln. Daher muss auch die strategische Zuweisung des Dritten Sektors als „Arbeitsmarktreserve“ durch die EU reflektiert werden, denn „Arbeit mit Mission“ ist eine besondere Form der tätigen Auseinandersetzung mit Natur, Gesellschaft und dem Ich⁶⁶, die nicht so einfach dem allgemeinen Arbeitsmarkt gegenüber geöffnet werden kann. Der Dritte Sektor kann nur dann seine Probleme mit seinen Methoden lösen, wenn er keine anderen Probleme lösen muss.

⁶⁵ jedenfalls ist auf diesem gebiet noch weitere Forschungsarbeit nötig, siehe dazu auch Anastasiadis et.al., 2004

⁶⁶ siehe z.B. Schmid, 2000

5 Anhang

5.1 Literatur


- Anastasiadis, Maria / Essl, Günter / Riesenfelder, Andreas / Schmid, Tom / Wetzl, Petra (2003): Der Dritte Sektor in Wien – Zukunftsmarkt der Beschäftigung? Wien
- Anastasiadis, Maria (2004): Die Zukunft der Arbeit und ihr Ende? Analyse der Diagnose „Der Dritte Sektor, unsere letzte, größte Hoffnung“ aus „Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft“ von Jeremy Rifkin in Hinblick auf transatlantische Übertragbarkeiten der gemeinten Vision, Graz (Dissertation)
- Andruschow, Karin (Hrg.) (2001): Ganze Arbeit. Feministische Spurensuche in der Non-Profit-Ökonomie, Berlin
- Anheier, Helmut K. (1997): Hoffnungsträger Dritter Sektor? Die wirtschafts- und sozialpolitische Bedeutung des Non-Profit-Bereichs, Baltimore/Berlin
- Anheier, Helmut K./Priller, Eckhard/Seibel, Wolfgang/Zimmer, Annette (Hrg.) (1998): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel, Berlin
- Anheier, Helmut K./Priller, Eckhard/Seibel, Wolfgang/Zimmer, Annette (Hrg.) (2002): Der Nonprofit Sektor in Deutschland; in: Badelt Christoph (Hrg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen, Stuttgart, S. 19-44
- Badelt, Christoph / Hollerweger, Eva (2001): Das Volumen ehrenamtlicher Arbeit in Österreich, Wien, (Working Paper)
- Badelt, Christoph (Hrg.) (2002): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management, Stuttgart
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.
- Beck, Ulrich (Hrg.) (2000): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie, Frankfurt
- Behrens, Roger (2003): Wissen als Design. Anmerkungen zum fortschreitenden Zerfall des Individuums am Ende der Arbeitsgesellschaft; in: Meschnig, Alexander/Stuhr, Mathias (Hrg.): Arbeit als Lebensstil, Frankfurt/Main, S.133-147
- Betzelt, Sigrid (2001): Notwendige Weichenstellungen für den „Dritten Sektor“ in Deutschland; in: Andruschow, Karin (Hrg.): Ganze Arbeit. Feministische Spurensuche in der Non-Profit-Ökonomie, Berlin, S.193-222
- Betzelt, Sigrid/Bauer, Rudolph (2000): Nonprofitorganisationen als Arbeitgeber, Opladen
- Birkhölzer, Karl (2000): Das Dritte System als innovative Kraft: Versuch einer Funktionsbestimmung; in: Widersprüche, Zeitschrift für sozialistische Politik, Bielefeld, S. 71 – 88
- BMSG/BMBWK (2002): Geschlechtsspezifische Disparitäten, Wien
- Brand, Ulrich/Demirovic, Alex/Görg, Christoph/Hirsch, Joachim (Hrg.) (2001): Nichtregierungsorganisationen in der Transformation des Staates, Münster

- Bundesregierung (2000): Das Regierungsprogramm. Österreich neu regieren, Februar 2000. Download unter: <http://www.austria.gv.at/2004/4/7/Regprogr.pdf> (10.8.2004)
- Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (2003): Forschungsmethoden und Evaluation. Berlin – Heidelberg – New York – Barcelona – Hongkong – London – Paris - Tokio
- Ciriec (2000): The enterprises and organizations of the third system. A strategic challenge for employment, Liege
- Esping-Andersen, Gösta (1990): The Three Worlds of Welfare Capitalism, Cambridge
- Essl, Günter (2003): Qualitätsmanagement im Dritten Sektor in Wien, unveröffentlichter Zwischenbericht zur Studie ‚Der Dritte Sektor in Wien: Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung eines beschäftigungsintensiven Wirtschaftsbereiches‘, Wien
- Fisher, Roger / Ury, William / Patton, Bruce (2004): "Das Harvard-Konzept", Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln, Frankfurt/Main – New York
- Glasl, Friedrich/Lievegoed Bernhard (1993): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden, Bern/Stuttgart
- Gubitzer, Luise (1989): Geschichte der Selbstverwaltung, München
- Kadritzke, Ulf (Hrg.) (1997): „Unternehmenskulturen“ unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin
- Kaufmann, Franz-Xaver (Hrg.) (1987): Staat, intermediäre Instanzen und Selbsthilfe, München
- Mayrhofer, Marlene / Pallas, Bettina / Schmid, Tom (2004): Finanzierung der Kärntner Sozialwirtschaft – Status quo, Wien – Klagenfurt/Celovec
- Pallas, Bettina (2004): Finanzierung der Kärntner Sozialwirtschaft. Status Quo; Studie im Auftrag der Kärntner regionalen EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Social.Networking. Wien
- Pernicka, Susanne (2003): Tarifpolitik zwischen Effektivität und Legitimität – am Beispiel von Kollektivvertragsverhandlungen in einer internationalen Branche der österreichischen Industrie; in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Heft 3. Wien. S. 33 - 59
- Priller, Eckhard/Zimmer, Annette (Hrg.) (2001a): Der Dritte Sektor international. Mehr Markt – weniger Staat, Berlin
- Priller, Eckhard/Zimmer, Annette (Hrg.) (2001b): Der Dritte Sektor: Wachstum und Wandel. Aktuelle deutsche Trends, Gütersloh
- Riesenfelder, Andreas/Wetzel, Petra (2003a): Der Dritte Sektor in Wien: Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung eines beschäftigungsintensiven Wirtschaftsbereiches. Unveröffentlichter Zwischenbericht zur quantitativen Erhebung, Wien
- Riesenfelder, Andreas/Wetzel, Petra (2003b): Personalmanagement in Organisationen des Dritten Sektors: Zwischen Leitbildern und dem Managen im Blindflug. Unveröffentlichter Zwischenbericht der qualitativen Analysen im Rahmen des Projektes „Der Dritte Sektor in Wien“, Wien
- Rifkin, Jeremy 2004: Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Neue Konzepte für das 21. Jahrhundert, Frankfurt/New York. (Neuausgabe, Original erschienen 1995 unter dem Titel „Das Ende der Arbeit“)

- Salomon, Lester M. (2001): Der Dritte Sektor im internationalen Vergleich – zusammenfassende Ergebnisse des Johns Hopkins Comparative Project; in: Priller/Zimmer (Hrg.): Der Dritte Sektor international. Mehr Markt – weniger Staat?, hrg. vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin, S. 29-56
- Salomon, Lester M./Anheier, Helmut K. (Hrg.) (2001): Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends. The Johns Hopkins Comperative Nonprofit Sector Project, Phase II, Gütersloh
- Schauer, Reinbert/Anheier, Helmut K./Blümle, Ernst Bernd (Hrg.) (1997): Der Nonprofit-Sektor im Aufwind – zur wachsenden Bedeutung von Nonprofit-Organisationen auf nationaler und internationaler Ebene, Linz
- Schmid, Tom (1998): Solidarität aus sozialwissenschaftlicher Sicht; in Soziale Sicherheit, 4/98, Wien, S. 292 – 299
- Schmid, Tom (1999): Vertragstypen im Sozial- und Arbeitsrecht, in: Soziale Sicherheit 4/99, Wien, 1999, S. 304 - 316
- Schmid, Tom (2000): Neue Formen der Arbeit; in: Hans Sallmutter (Hrg.), Mut zum Träumen – Bestandsaufnahme und Perspektiven des Wohlfahrtsstaates, Wien, S. 129 - 136
- Seibel, Wolfgang (1994): Funktionaler Dilettantismus, Baden-Baden
- Seibel, Wolfgang (2002): Das Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie, 5. NPO-Forschungscolloquium, Linz
- Sloterdijk, Peter (2003): Im Glashaus (ausgestrahlt am 16.2.2003/ZDF).
- Speck, Otto (1999): Die Ökonomisierung sozialer Qualität. Zur Qualitätsdiskussion in Behindertenhilfe und sozialer Arbeit, München
- Stahl, Eberhard (2002): Dynamik in Gruppen. Weinheim
- Talos, Emmerich/ Fink, Marcel (2001): Der Österreichische Wohlfahrtsstaat: Entwicklung und Herausforderung, Wien, Manuskript Download unter: www.univie.ac.at/staatswirtschaft/staatswirtschaft/Forschungsberichte%20ET/TalosFinkWelfareState.pdf (11.2.2004)
- Vobruba, Georg (1991): jenseits der sozialen Fragen, Frankfurt/Main
- Zauner, Alfred (2002): Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen; in: Badelt, Christoph (Hrg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management, Stuttgart, S. 153-180

5.2 Interviewleitfaden

Datenblatt

Datum	Interviewerin	
Befragte: w 0 m 0	Alter -25 25 – 40 40 – 60 über 60	Position DienstgeberIn 0 DienstnehmerIn 0 Sonstige 0
Funktion seit - 1 Jahr 1 – 3 Jahre 0 3 – 6 Jahre 0 6 – 12 Jahre 0 mehr als 12 Jahre 0 keine Funktion 0	Tätig In einem Betrieb 0 In einer Interessensvertretung 0 Beides 0 Weder noch 0	
Heutige Zufriedenheit   		

1. Türöffnerfrage

1) Haben Sie „in der Realität“ schon einmal an Kollektivvertragsverhandlungen teilgenommen?

1a) Wenn ja, wie würden Sie den Unterschied charakterisieren wollen?

2) Haben Sie schon an Verhandlungen über Betriebsvereinbarungen teilgenommen?

2a) Wenn ja: für wie viele Beschäftigte wurde verhandelt?

2. Mundöffnerfragen

3) Wie viel Zeit investieren Sie persönlich (ungefähr) in die Musterkollektivvertrags - Verhandlungen?

4) Nach unserer ,,,,, Verhandlungsrunde: Wie geht es Ihnen mit den Verhandlungen in diesem Modul?

5) Was sind aus Ihrer Sicht bisher die größten „Highlights“?

Wieso?

6) Was sind aus Ihrer Sicht die bisher größten „Hämmer“ (Störfaktoren)?

Wieso?

3. Sachfragen

7) Für wie realitätsnahe halten Sie den bisherigen Verlauf im Modul 3? Wie realistisch schätzen Sie die Ergebnisse ein?

8) Können Sie die Rolle einzelner ModulteilnehmerInnen, die Ihnen besonders aufgefallen sind, charakterisieren? (es müssen keine Namen genannt werden, nur die Rollen)

9) Halten Sie die Art, wie in diesem Modul mit den Problemen umgegangen bzw. wie auf Probleme eingegangen wird, eher für zielführend oder eher für störend? Wieso?

10) Herrschen in dieser Verhandlung eher „Rituale“ vor, oder wird eher sachlich auf Sachprobleme eingegangen?

11) Können Sie sich ausreichend in die Diskussion einbringen?

12) Haben Sie den Eindruck, dass sich alle ausreichend in die Diskussion einbringen können?

13) Wie empfinden Sie die Prozessbegleitung durch das Modul 5?

4. Problemfragen

14) Was sind die größten Probleme, die sich aus dem bisherigen Verhandlungsverlauf herauskristallisiert haben?

- 14a) allgemein?
- 14b) Bei den Dienstgebern?
- 14c) bei den Dienstnehmern?
- 14d) bei den Fördergebern?
- 14e) in der Gesetzeslage?
- 14f) sonstige Probleme?

5 Veränderungsfragen

- 15) Was müsste sich ändern, dass diese Probleme, die sich aus dem bisherigen Verhandlungsverlauf herauskristallisiert haben, verschwinden bzw. gelöst werden können?
- 15a) Was müsste sich allgemein ändern?
- 15b) Was müsste sich bei den Dienstgebern ändern?
- 15c) Was müsste sich bei den Dienstnehmern ändern?
- 15d) Was müsste sich bei den Fördergebern ändern?
- 15e) Was müsste sich in der Gesetzeslage ändern?
- 15f) Welche sonstigen Probleme müssten verändert werden und wie?
- 16) Wer sollte diese Änderungen vorrangig vornehmen?
- 17) Was erwarten Sie sich von diesen Verhandlungen im Modul 3?
- 18) Wo könnten diese Erwartungen außerhalb dieses Equal-Projektes auch noch erfüllt werden?
- 19) Zum Abschluss. Gibt es noch etwas wichtiges, das Sie uns sagen wollen?

DANKE FÜR IHRE ZEIT!

Projektname _____

5.3 Monitoring-Bogen

Monitoring-Blatt für die Projektsitzung vom _____

1. Allgemeine Zufriedenheit



Wieso: _____

2. Ablauf der Sitzung



Wieso: _____

3. Ergebnisse der Sitzung



Wieso: _____

4. Die drei wichtigsten Ergebnisse für mich

5. Offen geblieben ist

6. Nächste Aufgaben aus meiner Sicht

Bitte anonym ausfüllen!

5.4 Auswertungsprotokolle des Sitzungsmonitorings der 12 Verhandlungssitzungen

Auswertung

Monitoring-Blatt für das 1. Arbeitsgruppentreffen der Entwicklungs-Partnerschaft: Muster-Kollektivvertrag vom 10.9.2003

Abgegebene Bögen	11 Stück
Bewertung	1,0 = maximale Zufriedenheit, 2,0 = neutral, 3,0 = maximale Unzufriedenheit
Allgemeine Zufriedenheit	<p>Die allgemeine Zufriedenheit wurde mit einem Durchschnittswert von 1,3 Punkten bewertet.</p> <p>Als Gründe dafür wurden ein angenehmes, freundliches Klima (2 Nennungen), Wohlgefühl in der Gruppe und ein allgemein positives Gefühl genannt. Positiv erlebt wurde auch, dass „wir uns gut kennen gelernt haben“, dass „es interessant ist und spannend werden könnte“. Es besteht Hoffnung auf zukünftige intensivere inhaltliche Arbeit. Weniger zufrieden stimmte, dass die Tagesordnung nicht erfüllt wurde und dass der Raum zu klein war.</p>
Ablauf der Sitzung	<p>Der Ablauf der Sitzung wurde mit 1,54 Punkten bewertet.</p> <p>Die Sitzung wurde zum Teil als gut geplant, gut organisiert und gut geleitet erlebt. Kritik gab es jedoch am Umgang mit der Zeit. Es wurde zu spät begonnen, die Verhandlungen wurden nicht umgesetzt, das Programm ging sich in der vorgesehenen Zeit nicht aus und die Struktur ging verloren. Der Ablauf wurde als zu langsam erlebt, straffere Führung erschien nötig. Der Wunsch schneller ins Thema zu kommen wurde geäußert und zu einem klareren Umgehen mit Zeit.</p> <p>Der Ablauf der Sitzung wurde aber ebenso als (persönlich) angenehm (3 Nennungen), sehr locker und interessant erlebt, die Gleichgesinntheit so verschiedener Menschen wurde hervorgehoben.</p>
Ergebnisse der Sitzung	<p>Die Ergebnisse der Sitzung wurden mit einem Punktwert von 1,77 versehen.</p> <p>Auch hier wurde der Mangel an Zeit erwähnt und dass nicht alle Tagesordnungspunkte bearbeitet wurden (2 Nennungen). Es wurde noch kein erkennbares Ergebnis gesehen (3 Nennungen) und mehr erwartet. Auch hier wurde das Kennen lernen als positiv erlebt, das „Beschnuppern“ als „ok.“ bezeichnet. Positiv gewertet wurde auch, dass der weitere Ablauf schon klar ist.</p>

<p>Die wichtigsten Ergebnisse</p>	<p>Als wichtigste Ergebnisse dieser ersten Arbeitsgruppe wurden in erster Linie das (genauere) Kennen lernen der TeilnehmerInnen (7 Nennungen) genannt und dass die (einzelnen) Erwartungen aller TeilnehmerInnen abgesteckt (4 Nennungen) werden konnten.</p> <p>Als Einzelergebnisse wurden: Kommunikation, Kontaktaufnahme, „Warm up“ Phase, gutes Klima für die Gespräche, das Engagement der Beteiligten und die Hoffnung auf konstruktive Arbeit genannt. Des Weiteren wurde erwähnt, dass Übersicht über die Projektziele, sowie „Klarheit und Sinnhaftigkeit des Moduls“ geschaffen wurde. Eine Person fühlte sich (auf angenehme Weise) als wissenschaftliches Versuchskaninchen, ein/e TeilnehmerIn fand es für Ergebnisse zu früh und eine/r äußerte „ein positives Gefühl – Ergebnisse werden erzielt“.</p>
<p>Offen geblieben</p>	<p>Offen geblieben ist: „viele“, „alles außer kennen lernen“, der Einstieg ins inhaltliche Arbeiten (2 Nennungen), in den Themenschwerpunkt. Außerdem blieben noch das Vereinbaren der Spielregeln, „wie es wirklich weitergeht“, Organisationsstruktur und Termine offen. Für eine/n TeilnehmerIn war es noch zu früh für offene Bereiche.</p>
<p>Nächste Aufgaben</p>	<p>Aus Sicht der TeilnehmerInnen des 1. Arbeitsgruppentreffens sind die nächsten Aufgaben: das Festlegen der Regeln für den Verhandlungsprozess, der Einstieg ins Thema, die Festlegung der ersten Verhandlungsthemen, die Konkretisierung der Arbeitsgruppen und Arbeitsbereiche und eine Themenreihung (-> Ablauforganisation im Themenbereich).</p> <p>Genannt wurden auch die Klarstellung der inhaltlichen Prioritäten aus Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Sicht, die Diskussion über die Wertigkeit von Sozialberufen und das gemeinsame Erarbeiten kollektivvertraglicher Bestimmungen.</p> <p>Zwei Personen wollen ganz allgemein „zu Arbeiten beginnen“, eine Nennung betrifft „genaue Überlegungen, was ist mir wichtig!“.</p> <p>Ein/e TeilnehmerIn hat vor sich „selber zu informieren über vieles“ eine/r sieht die nächste Aufgabe darin, Ergebnisse des Forschungsprojektes zur Verfügung gestellt zu bekommen und eine/r wünscht Infos aus den verschiedenen Kollektivverträgen im Sozialbereich.</p>
<p>Auswertung</p>	<p>Andrea Rosenberg</p>

Auswertung

Monitoring-Blatt für das 2. Arbeitsgruppentreffen der Entwicklungs-Partnerschaft: Muster-Kollektivvertrag vom 24.9.2003

Abgegebene Bögen	Von den 11 ausgeteilten Monitoring-Blättern wurden 9 Stück ausgefüllt zurückgegeben.
Bewertung	1,0 = maximale Zufriedenheit, 2,0 = neutral, 3,0 = maximale Unzufriedenheit
Allgemeine Zufriedenheit	<p>Die allgemeine Zufriedenheit wurde diesmal mit 1,67 Punkten bewertet.</p> <p>Als positiv wurde angeführt, dass am Thema gearbeitet wurde, die konzentrierte inhaltliche Arbeit wurde ebenfalls erwähnt.</p> <p>Weniger gefallen haben die Redezeiten, die „nicht o.k.“ waren, sie wurden als ungleich erlebt und Vielredner wurden nicht eingebremst.</p> <p>Stark kritisiert wurde, dass es zu viel „BAGS“ gab (2 Nennungen). Außerdem wurde bemerkt, dass die Vorgangsweise für KV-Verhandlung ungewohnt ist.</p>
Ablauf der Sitzung	<p>Der Ablauf der Sitzung wurde mit 1,56 Punkten bewertet.</p> <p>Es hat gefallen, dass die Sitzung gut strukturiert, konstruktiv und geregelt war. Es wurde erwähnt, dass nicht geklärt wurde wie Konsens geklärt wird.</p> <p>Auch hier wurde angesprochen, dass die Vorgangsweise für KV-Verhandlungen ungewohnt ist. Gewünscht wurde eine bessere Begrenzung der Redezeit und dass spontane Wortmeldungen möglich sein sollten.</p>

<p>Ergebnisse der Sitzung</p>	<p>Die Ergebnisse der Sitzung wurden mit einem Punktwert von 1,78 versehen.</p> <p>Die Ergebnisse wurden als zufrieden stellend (2 Nennungen) erlebt. Es wurde positiv erlebt, dass doch Konsens erreicht wurde. Gefallen hat auch, dass das Antidiskriminierungsprinzip beachtet wird und dass wir langsam Arbeitsrhythmus bekommen.</p> <p>Weniger gut wurde das Zeitmanagement erlebt. Ein/e Teilnehmer/in kann nicht sagen, was erreicht wurde, da keine Ziele formuliert wurden.</p> <p>Negativ bewertet wurde, dass wir nicht so weit wie erwartet gekommen sind. Konkreter: dass wir nicht zum Thema Arbeitszeit gekommen sind.</p>
<p>Die wichtigsten Ergebnisse</p>	<p>Die wichtigsten Ergebnisse wurden in der inhaltlichen Arbeit gesehen, die Regeln für weitere Vorgangsweise und getroffene Vereinbarungen wurden genannt.</p> <p>Wichtig ist die Bekenntnis zur Diskriminierungs-Freiheit (2 Nennungen), der ArbeitnehmerInnenbegriff, der Transitbegriff, die Eigenheiten der verschiedenen Arbeiten bei Angestellten und dass alle - außer definierten - ab dem 1. Tag Angestellte sein sollen.</p> <p>Des Weiteren wurde genannt, dass der BAGS nicht draußen bleibt und der Muster KV Neues oder „Visionen“ bringt.</p>
<p>Offen geblieben</p>	<p>Offen geblieben ist die Geltungsdauer, die Erweiterung des TA-Begriffes und die Arbeitszeit.</p>
<p>Nächste Aufgaben</p>	<p>Nächste Aufgaben werden „wie geplant“ sein, das Thema Arbeitszeit wird vier Mal genannt und eine Definition über „Dienstleistungsempfänger und Mitarbeiter“ wird angestrebt.</p>
<p>Auswertung</p>	<p>Andrea Rosenberg</p>

Auswertung

Monitoring-Blatt für das 3. Arbeitsgruppentreffen der Entwicklungs-Partnerschaft: Muster-Kollektivvertrag vom 1.10.2003

Abgegebene Bögen	Alle 5 ausgegebenen Monitoring-Blätter konnten ausgewertet werden.
Bewertung	1,0 = maximale Zufriedenheit, 2,0 = neutral, 3,0 = maximale Unzufriedenheit
Allgemeine Zufriedenheit	Die allgemeine Zufriedenheit wurde diesmal mit einer Durchschnittsbewertung von einem Punkt als besonders hoch bewertet. Begründungen für diese hohe Zufriedenheit waren der gute Fortgang und dass das Treffen sehr produktiv war.
Ablauf der Sitzung	Auch der Ablauf der Sitzung wurde einstimmig mit einem Punkt als besonders zufrieden stellend bewertet. Er wurde als sehr lebendig, konstruktiv (2 Nennungen) und genau erlebt.
Ergebnisse der Sitzung	Die Ergebnisse der Sitzung wurden mit einer Wertung von 1,2 Punkten ebenfalls als sehr zufrieden stellend erlebt. Hervorgehoben wurde der gute Fortschritt und dass gut diskutiert wurde.
Die wichtigsten Ergebnisse	Die Vorgangsweise: „Plenum diskutiert - Löschnigg formuliert“ wird als sehr produktiv empfunden. Wichtige Ergebnisse waren für eine/n TeilnehmerIn: die Arbeiter-Angestellten-Regelung, die konstruktiven, wertschätzenden Diskussionen und die nächsten Schritte. Ein/e andere/r TeilnehmerIn erwähnt als wichtigste Ergebnisse: §2, §5 und den Beginn der Verständigung über die Arbeitszeit. Ein/e Teilnehmer/in meint: „bei gegenseitigem Eingehen auf Grenzen – kann KV über rechtliche Möglichkeiten hinausgehen!“
Offen geblieben	Diese Frage blieb unbeantwortet, das könnte bedeuten, dass bei diesem 3. Arbeitsgruppentreffen nichts offen geblieben ist.
Nächste Aufgaben	Die nächsten Aufgaben sind „wie besprochen“, die Arbeitszeit und „weiter an guten Beispielen Arbeitszeit weiterzuarbeiten“.
Auswertung	Andrea Rosenberg

Auswertung

Monitoring-Blatt für das 4. Arbeitsgruppentreffen der Entwicklungs-Partnerschaft: Muster-Kollektivvertrag vom 22.10.2003

Abgegebene Bögen	Von 10 Stück ausgegebener Monitoring-Blättern konnten 8 Stück ausgewertet werden.
Bewertung	1,0 = maximale Zufriedenheit, 2,0 = neutral, 3,0 = maximale Unzufriedenheit
Allgemeine Zufriedenheit	<p>Die allgemeine Zufriedenheit wurde mit einem Durchschnittswert von 1,5 Punkten bewertet.</p> <p>Als positiv wurden ein angenehmes Klima, lebendige und differenzierte Diskussion genannt. Es gefiel, dass gut und fair diskutiert wurde.</p> <p>Eine kritische Stimme hat gebeten, das im Kreis reden zu stoppen.</p>
Ablauf der Sitzung	<p>Der Ablauf der Sitzung wurde mit 1,75 Punkten bewertet.</p> <p>Sehr gut gefallen hat, dass die Arbeitsgruppe gut moderiert, effizient und gut strukturiert war und dass die Redezeit o.k. war.</p> <p>Weniger gut bewertet wurde, dass es teilweise zäh, bzw. chaotisch war, zu viel die i-Pünktchen beachtet wurden und es zu viel „BAGS“ gab.</p> <p>Negativ bewertet wurde, dass kaum neue Themen angeschnitten wurden.</p>
Ergebnisse der Sitzung	<p>Die Ergebnisse der Sitzung wurden diesmal nur mit einem Punktwert von 2 versehen.</p> <p>Positiv erwähnt wurde, dass klare Aussagen getroffen wurden, daher waren die Ergebnisse o.k. Weniger gefallen hat, dass die Entscheidungsfindung lange dauert und dass es keine Visionen gibt. Es wurde hier auch erwähnt, dass es zufrieden stellend war.</p> <p>Negativ erwähnt wurde, dass es kaum neue Themen gab und dass Ergebnisse wiedergekaut werden.</p>

Die wichtigsten Ergebnisse	Als wichtigste Ergebnisse werden genannt, dass die Gruppe mehr zusammen wächst und dass es zu Einigung in größerer Runde kam. Außerdem wurde das Argumentationsmuster der Arbeitgeber als Ergebnis genannt. Des weiteren sind die Ergebnisse im Protokoll zu sehen und für eine/n Teilnehmer/in blieben sie fraglich.
Offen geblieben	Als offen geblieben wurde das Thema Arbeitszeit (2 Nennungen) genannt.
Nächste Aufgaben	Nächste Aufgaben sind: das Thema Arbeitszeit, in der Agenda zu ersehen und sind für eine/n Teilnehmer/in fraglich.
Auswertung	Andrea Rosenberg

Auswertung

Monitoring-Blatt für das 5. Arbeitsgruppentreffen der Entwicklungs-Partnerschaft: Muster-Kollektivvertrag vom 5.11.2003

Abgegebene Bögen	Von 10 ausgegebenen Monitoring-Blättern konnten nach dem letzten Arbeitsgruppentreffen 9 Stück ausgewertet werden.
Bewertung	1,0 = maximale Zufriedenheit, 2,0 = neutral, 3,0 = maximale Unzufriedenheit
Allgemeine Zufriedenheit	<p>Die allgemeine Zufriedenheit wurde diesmal mit einem Durchschnittswert von 1,44 Punkten bewertet.</p> <p>Gefallen hat, dass gute Ideen gekommen sind, entspannte Atmosphäre herrschte und ganz allgemein ein guter Tag war. Ein/e TeilnehmerIn hat positiv bemerkt, dass er/sie inhaltlich einiges mitgenommen hat.</p> <p>Neutral beurteilt wurde, dass verschiedene Menschen- und Gesellschaftsbilder sichtbar werden.</p> <p>Kritisch bemerkt wurde, dass die Sitzung ziemlich durcheinander war.</p>
Ablauf der Sitzung	<p>Der Ablauf der Sitzung wurde mit 1,75 Punkten bewertet und als angenehm bezeichnet.</p> <p>Weniger gefallen hat auch hier, dass die Sitzung ziemlich durcheinander war und dass die Agenda nicht behandelt werden konnte.</p> <p>Die Rahmendiskussion wurde von einem/einer TeilnehmerIn neutral erlebt.</p>

<p>Ergebnisse der Sitzung</p>	<p>Die Ergebnisse der Sitzung wurden mit einem Punktwert von 1,78 versehen.</p> <p>Als positives Ergebnis der Sitzung wurde „ein klares Programm“ genannt, sowie dass das Einbringen der Wünsche und Ideen gut möglich war.</p> <p>Das „Sammeln“ wurde als „okay“ bezeichnet. Dass „keine wirklichen Ergebnisse da sind“ wurde mit einem mittleren Punktwert bewertet.</p> <p>Negativ gesehen wurde die Tatsache, dass wir „weit weg von Realitäten oder gesetzlich Erlaubtem“ diskutierten.</p>
<p>Die wichtigsten Ergebnisse</p>	<p>Unter den wichtigsten Ergebnissen wurden die Auflistung der Arbeitszeit-Punkte genannt, die Wünsche der TeilnehmerInnen, die Terminklarheit und dass das Brainstorming zugelassen wurde.</p>
<p>Offen geblieben</p>	<p>Offen blieb bei dieser Arbeitsgruppensitzung die Teilzeit-Regelung.</p>
<p>Nächste Aufgaben</p>	<p>Als nächste Aufgaben wurden die Teilzeitregelung und „wie immer“ die Arbeitszeit (2 Nennungen) genannt.</p> <p>„Weite, keine engen Regelungen in einem Muster KV zu finden“ ist ebenfalls eine der gewünschten nächsten Aufgaben. Außerdem besteht Bedürfnis nach neuen Impulsen und Modellen sowie nach Ausarbeitung eines fixen Vorschlages.</p>
<p>Auswertung</p>	<p>Andrea Rosenberg</p>

Auswertung

Monitoring-Blatt für das 6. Arbeitsgruppentreffen der Entwicklungs-Partnerschaft: Muster-Kollektivvertrag vom 19.11.2003

Abgegebene Bögen	Von 9 ausgegebenen Monitoring-Blättern konnten 7 Stück ausgewertet werden.
Bewertung	1,0 = maximale Zufriedenheit, 2,0 = neutral, 3,0 = maximale Unzufriedenheit
Allgemeine Zufriedenheit	Für die allgemeine Zufriedenheit wurde diesmal ein Durchschnittswert von 1,71 errechnet. Sehr gut bewertet wurde, dass viel Zeit ohne Druck vorhanden war und dass es lebendig war. Es wurde zum Teil als sehr konstruktiv empfunden, zum Teil kam es zu ermüdenden Wiederholungen. Auch die „eingefahrenen Schienen“ wurden als nicht so zufrieden stellend erlebt.
Ablauf der Sitzung	Der Ablauf der Sitzung wurde ebenfalls mit 1,71 Punkten bewertet. Der Ablauf der Sitzung wurde als angenehm empfunden, als zügig auch in der Langatmigkeit. Es wurde erwähnt, dass die Arbeitsgruppe diesmal gut strukturiert war und die Gruppenarbeit sehr produktiv.
Ergebnisse der Sitzung	Die Ergebnisse der Sitzung wurden mit einer Wertung von 1,86 versehen. Es gab nur eine Begründung für die Bewertung der Ergebnisse, die für mich leider unleserlich war.
Die wichtigsten Ergebnisse	Die wichtigsten Ergebnisse waren diesmal die Teilzeitregelung (3 Nennungen), der Dissens in der Wochenendproblematik und die Einigung über Perspektiven der (unleserlich)-arbeit. Weitere wichtige Ergebnisse der 6. Arbeitsgruppe waren die Standortbestimmung und die Erinnerung an die Ziele.

Offen geblieben	Offen geblieben ist die Frage: „wie kommen wir zurecht?“
Nächste Aufgaben	Die nächsten Aufgaben sind weiterhin Arbeitszeit (2 Nennungen), Entgelt, DRZ, Wochen(end)ruhe und die Einigung auf effizienteres Vorgehen.
Auswertung	Andrea Rosenberg

Auswertung

Monitoring-Blatt für das 7. Arbeitsgruppentreffen der Entwicklungs-Partnerschaft: Muster-Kollektivvertrag vom 3.12.2003

Abgegebene Bögen	Von den 6 ausgegebenen Monitoringblättern konnten 5 Stück ausgewertet werden.
Bewertung	1,0 = maximale Zufriedenheit, 2,0 = neutral, 3,0 = maximale Unzufriedenheit
Allgemeine Zufriedenheit	Die allgemeine Zufriedenheit wurde für das 7. Arbeitsgruppentreffen mit einem Durchschnittswert von 1,2 Punkten belegt. Begründet wurde die hohe Zufriedenheit damit, dass gute Lösungen gefunden wurden.
Ablauf der Sitzung	Der Ablauf der Sitzung wurde mit 1,3 Punkten bewertet. Als besonders positiv wurde befunden, dass eine kleine Gruppe gute Diskussionen ermöglicht und der Ablauf straff und konzentriert war. Die gute Strukturierung durch Dr. Löschnigg fand auch Erwähnung. Weniger gut gefallen hat der Mangel an Pünktlichkeit (2 Nennungen).
Ergebnisse der Sitzung	Die Ergebnisse der Sitzung wurden diesmal mit einem maximalen Punktwert von 1 versehen. Weil mit der Arbeitszeit weit vorgegriffen wurde, mit anderen Worten: „ein paar Punkte erledigt“ wurden.
Die wichtigsten Ergebnisse	Als wichtigste Ergebnisse wurden die Einigung über Teilzeit- und Arbeitszeitlege, die Arbeitszeit Flexibilisierung und Arbeitszeit ganz allgemein genannt.
Offen geblieben	Offen geblieben ist diesmal nichts.
Nächste Aufgaben	Bei den nächsten Aufgaben gab es ebenfalls keine Nennung.
Auswertung	Andrea Rosenberg

Auswertung

Monitoring-Blatt für das 8. Arbeitsgruppentreffen der Entwicklungs-Partnerschaft: Muster-Kollektivvertrag vom 22.1.2004

Abgegebene Bögen	Von den 9 ausgegebenen Monitoringblättern konnten 8 Stück ausgewertet werden.
Bewertung	1,0 = maximale Zufriedenheit, 2,0 = neutral, 3,0 = maximale Unzufriedenheit
Allgemeine Zufriedenheit	Die allgemeine Zufriedenheit für die 8. Arbeitsgruppe wurde mit einem Durchschnittswert von 1,1 Punkten bewertet. Diese relativ hohe Zufriedenheit wurde mit guter Atmosphäre, gutem Klima und Konstruktivität begründet.
Ablauf der Sitzung	Der Ablauf der Sitzung wurde mit 1,5 Punkten bewertet. Als Grund für Zufriedenheit wurde angeführt, dass der Ablauf konzentriert und themenorientiert war, die Pünktlichkeit o.k. war und gerne intensiv gearbeitet wird. Als weniger zufrieden stellend wurde der nochmalige Einstieg in scheinbar Abgeschlossenes erwähnt und dass die Sitzung etwas langatmig war.
Ergebnisse der Sitzung	Die Ergebnisse der Sitzung wurden für die 8. Arbeitsgruppe mit einem Punktwert von 1,4 versehen. Gefallen hat die Kompromissbereitschaft, die zu konkreten Ergebnissen mit Berücksichtigung von Visionen führen würde. Ein/e TeilnehmerIn ist „immer froh, wenn ein paar Punkte erledigt“ sind. Sehr positiv bemerkt wurde auch, dass bei vielen Punkten Grundsätzliches angesprochen werden konnte.
Die wichtigsten Ergebnisse	Als wichtigste Ergebnisse wurden die Sabbatical-Einführung (3 Nennungen) und die Erledigung von § 9 und § 11 sowie Teilzeit und Arbeitszeit ganz allgemein, genannt. Als sehr positiv wurde die beidseitige Bereitschaft von Positionen abzugehen und auf „Wunschregelungen“ der anderen einzugehen, erwähnt.

Offen geblieben	Offen geblieben ist diesmal nichts.
Nächste Aufgaben	Als nächste Aufgabe wird die Erledigung der Arbeitszeit gesehen (2 Nennungen).
Auswertung	Andrea Rosenberg

Auswertung

Monitoring-Blatt für das 9. Arbeitsgruppentreffen der Entwicklungs-Partnerschaft: Muster-Kollektivvertrag vom 11.02.2004

Abgegebene Bögen	Von den 9 ausgegebenen Monitoringblättern konnten 8 Stück ausgewertet werden.
Bewertung	1,0 = maximale Zufriedenheit, 2,0 = neutral, 3,0 = maximale Unzufriedenheit
Allgemeine Zufriedenheit	<p>Die allgemeine Zufriedenheit für die 9. Arbeitsgruppe wurde mit einem Durchschnittswert von 1,13 Punkten bewertet, weil für die vorgesehenen Punkte lösungsorientiert und darüber hinaus mit Visionen gearbeitet wurde.</p> <p>Interessante und neue Gehaltsansätze wurden zwei Mal als sehr positive Gründe für die allgemeine Zufriedenheit erwähnt.</p> <p>Auch ein gutes Gesprächsklima und Vertrautheit wurden wieder sehr positiv gesehen.</p>
Ablauf der Sitzung	<p>Der Ablauf der Sitzung wurde mit 1,43 Punkten bewertet.</p> <p>Der Ablauf der Sitzung wurde gut bezeichnet, gefallen hat die konkrete Einigkeit der TeilnehmerInnen.</p> <p>Als weniger zufrieden stellend wurde erwähnt, dass die Sitzung streckenweise langwierig und ausufernd war und das es wenig Moderation gab.</p> <p>Ein/e TeilnehmerIn beurteilt den Ablauf der Sitzung nicht, weil er/sie nur teilweise anwesend war. Er/sie erwähnt jedoch, dass in dieser Zeit sehr viel weitergegangen sei.</p>
Ergebnisse der Sitzung	<p>Die Ergebnisse der Sitzung wurden für diese 9. Arbeitsgruppe mit einem Punktwert von 1,13 versehen.</p> <p>Die Ergebnisse der Sitzung wurden zum Teil ganz allgemein mit „sehr gut“ und durch Erwähnung von „einigen positiven Ergebnissen“ beurteilt. Das zügige Arbeiten wurde als sehr positiv erlebt und (wie bei Punkt 1) dass für die vorgesehenen Punkte lösungsorientiert und darüber hinaus mit Visionen gearbeitet wurde.</p>

Die wichtigsten Ergebnisse	<p>Wichtigstes Ergebnis war diesmal der Abschluss der Arbeitszeit (3 Nennungen).</p> <p>Andere wichtige Ergebnisse waren die Entgeltmodelle, neue Ansätze und konkrete Perspektiven für die Gehaltsschema-Gestaltung.</p>
Offen geblieben	<p>Offen geblieben ist die gesamte Zeitplanung.</p>
Nächste Aufgaben	<p>Als nächste Aufgabe wird der Entgelt-Block gesehen (4 Nennungen) mit Lohn und Gehaltsschemen, Verwendungsschema, Sozialleistungen und Informationen über Wertesysteme („wenn’s welche gibt!“).</p>
Auswertung	<p>Andrea Rosenberg</p>

Auswertung

Monitoring-Blatt für das 10. Arbeitsgruppentreffen der Entwicklungs-Partnerschaft: Muster-Kollektivvertrag vom 10.03.2004

Abgegebene Bögen	Von den 8 ausgegebenen Monitoringblättern konnten 7 Stück ausgewertet werden.
Bewertung	1,0 = maximale Zufriedenheit, 2,0 = neutral, 3,0 = maximale Unzufriedenheit
Allgemeine Zufriedenheit	<p>Die allgemeine Zufriedenheit für die 10. Arbeitsgruppe wurde mit einem Durchschnittswert von 1,71 Punkten bewertet.</p> <p>Als sehr positiv für die allgemeine Zufriedenheit wurde angemerkt, dass die Sitzung lebendig und kontroversiell war.</p> <p>Weniger gefallen hat der Mangel einer zielorientierten Vorstellung bei allen und dass „wir heute wieder zäh im Kreis gesprochen haben“. Außerdem wurde erwähnt, dass „Reden und Reden lassen“ ein Problem sei.</p>
Ablauf der Sitzung	<p>Der Ablauf der Sitzung wurde mit 1,71 Punkten bewertet.</p> <p>Sehr positiv gesehen wurde die „sehr gute Gruppendynamik“ der 10. Arbeitsgruppe.</p> <p>Weniger gut beurteilt wurde die Verspätung und das zähe im Kreis sprechen (s.o.).</p> <p>Die „ausufernde Diskussion zum Gehaltschema“ wurde negativ bewertet.</p>
Ergebnisse der Sitzung	<p>Die Ergebnisse der Sitzung wurden für diese Arbeitsgruppe mit einem Punktwert von 2,29 versehen.</p> <p>Ein/e Teilnehmer/in beurteilt die Ergebnisse der 10. Arbeitsgruppe neutral, da die Vordienstzeiten „o.k.“ waren, der Nachmittag jedoch zäh.</p> <p>Bei den negativen Beurteilungen wurde ebenfalls das zähe im Kreis sprechen und die Stagnation bei der Gehaltsdiskussion erwähnt.</p>

Die wichtigsten Ergebnisse	<p>Wichtigstes Ergebnis war diesmal die Einigung auf die Vordienstzeiten (2 Mal genannt).</p> <p>Ebenfalls genannt wurde die Klarstellung der Positionen, die Abkehr vom Senioritätssystem, Teilergebnisse bei der Gehaltstafel, die Darstellung der Alternativmodelle für ein künftiges Gehaltsschema und die Festlegung des Arbeitsprozesses für die verbleibenden Sitzungen.</p>
Offen geblieben	<p>Offen geblieben ist eine Entscheidung, eine weitgehende Erledigung des Abschnitts Entgelt/Sozialleistungen („wie eigentlich beabsichtigt“).</p> <p>Die Struktur des Gehaltsschemas bzw. wie es bei der Gehaltstafel weitergehen würde blieb als offene Frage zurück.</p>
Nächste Aufgaben	<p>Eine der nächsten Aufgaben wäre: „mehr Visionsbereitschaft (zu zeigen), dass die Arbeitnehmer mündig genug sind ihren Bereich selber zu bestimmen und nur die Schwächsten durch Minimalstandards abgesichert werden müssen!“</p> <p>Die Festlegung des Entlohnungsprinzips, Einigung auf ein Entgeltmodell und Verwendungsgruppen, Entscheidung eines Entgeltsystems ab der 12. Stufe, Verwendungsgruppen ansehen, ergänzen sowie ganz allgemein: Entgelt, Gehaltstafel und Verwendungsgruppen sind die nächsten Aufgaben aus Sicht der ArbeitsgruppenteilnehmerInnen.</p>
Auswertung	<p>Andrea Rosenberg</p>

Auswertung

Monitoring-Blatt für das 11. Arbeitsgruppentreffen der Entwicklungs-Partnerschaft: Muster-Kollektivvertrag vom 29.03.2004

Abgegebene Bögen	Von den 5 ausgegebenen Monitoringblättern konnten 4 Stück ausgewertet werden.
Bewertung	1,0 = maximale Zufriedenheit, 2,0 = neutral, 3,0 = maximale Unzufriedenheit
Allgemeine Zufriedenheit	Die allgemeine Zufriedenheit für die 11. Arbeitsgruppe wurde mit dem mittleren Wert von 2 Punkten bewertet. Mittlere Zufriedenheit wird in einem Fall damit begründet, dass das Gespräch eventuell weiter möglich wäre und Unzufriedenheit damit, dass eine/e Teilnehmer/in „nicht mehr weiß, wie wir in unserem praktischen Ergebnis ernst genommen werden“.
Ablauf der Sitzung	Der Ablauf der Sitzung wurde diesmal mit 2,33 Punkten beurteilt. Eine negative Beurteilung wurde dadurch begründet, dass Konstruktivität verloren ging.
Ergebnisse der Sitzung	Die Ergebnisse der Sitzung wurden für diese 11. Arbeitsgruppe mit einem Punktwert von 2,25 belegt. Die Angaben schwanken zwischen positiv für „interessante Entgeltansätze“ bis zu negativ, da es Ergebnisse nur punktuell gab.
Die wichtigsten Ergebnisse	Es wurden diesmal keine Ergebnisse erwähnt
Offen geblieben	Es gab auch in diesem Bereich keine Nennungen.
Nächste Aufgaben	Der Bereich Entgelt bleibt als nächste Aufgabe bestehen.
Auswertung	Andrea Rosenberg

Auswertung

**Monitoring-Blatt für das 12. Arbeitsgruppentreffen der Entwicklungs-Partnerschaft:
Muster-Kollektivvertrag vom 5.5.2004**

Abgegebene Bögen	Von den 6 ausgegebenen Monitoringblättern konnten 4 Stück ausgewertet werden.
Bewertung	1,0 = maximale Zufriedenheit, 2,0 = neutral, 3,0 = maximale Unzufriedenheit
Allgemeine Zufriedenheit	Die allgemeine Zufriedenheit für die 12. Arbeitsgruppe wurde mit einem Durchschnittswert von 1,75 Punkten bewertet. Als besonders positiver Beitrag dazu wurde die Stimmung erwähnt. Eine/e Teilnehmer/in war aus persönlichen Gründen nur mittelmäßig zufrieden und eine/e Teilnehmer/in bemerkte, dass die WKO zu viel Zeit genommen hat.
Ablauf der Sitzung	Der Ablauf der Sitzung wurde mit 1,25 Punkten bewertet. Der gemeinsame Beschluss der weiteren Vorgangsweise wurde als sehr positiv erwähnt. Positiv beurteilt wurde ebenfalls, dass die Sitzung (obwohl) anfangs zäh, dann sehr gut abgelaufen ist und dass der Ablauf „o.k.“ gewesen ist. Nicht so gut beurteilt wurden die Störungen im Ablauf dieser Arbeitsgruppe.
Ergebnisse der Sitzung	Die Ergebnisse der Sitzung wurden mit einem Punktwert von 1,5 beurteilt. Sehr gut beurteilt wurde die Einigung und dass es zu einer Verwendungsgruppenlösung kam „die schon jahrelanger Wunsch war“ Eine/e andere Teilnehmer/in bezeichnet die Ergebnisse der Sitzung allgemein als „gut“.

Die wichtigsten Ergebnisse	<p>Als wichtigstes Ergebnis wurde (in Bezug auf die Schwierigkeiten mit der WKÖ) die weitere klare Vorgehensweise im Arbeitskreis genannt. Ebenso wurde als wichtigstes Ergebnis gesehen, dass etwas weitergegangen ist und dass das Modul fertig gemacht wird.</p> <p>Als wichtigste inhaltliche Ergebnisse wurden das „neue System in Verwendungsgruppe und Gehalt“ genannt, die Leistungsbezahlungsoption, eine neue Bewertungsmöglichkeit für Verwendungsgruppen und der Auftrag neue Tätigkeitsfelder einzuarbeiten.</p>
Offen geblieben	Offen geblieben ist die Frage: „wird der Muster KV fertig?“
Nächste Aufgaben	Diesmal wurden keine nächsten Aufgaben genannt.
Auswertung	Andrea Rosenberg

5.5 Die Aufgabenstellung von Modul 3 und 5 (Text von der Muster-KV-Homepage)

5.5.1 Ziele und Ablauf von Modul 3

In Modul 3 wird seit Mitte September 2003 in vorerst 10 Sitzungen mindestens 5 ArbeitgeberInnen im Gesundheits- und Sozialbereich und mindestens 5 VertreterInnen der ArbeitnehmerInnenseite (Gewerkschaften GPA, HYPD und BetriebsrätInnen) der Muster-Kollektivvertrag entwickelt und ausverhandelt, der

Diskriminierungsfrei sein soll

Österreichweit für alle NGO-NPO Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialbereichs inkl. Behindertenwesen und Kinder- und Jugendwohlfahrt Gültigkeit haben könnte (nicht jene in der öffentlichen Hand oder die rein privatwirtschaftlich Geführten mit Gewerbeberechtigung)

Von bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen ausgeht, aber Visionen für längerfristige nicht nur kosmetische Verbesserungen der Arbeitsbedingungen enthalten soll (inkl. Übergangsbestimmungen)

So weit wie möglich, sinnvoll und wünschenswert: kompatibel mit EU-weiten Regelungen und Regelungen in anderen europäischen Ländern sein soll (Vereinbarung von Beschäftigungsfreiheit mit Qualitätssicherung und Absicherung des heimischen Arbeitsmarktes)

Der zu erarbeitende "Muster-KV" soll ein Entwurf zur Vereinheitlichung, Absicherung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den österreichischen Gesundheits- und Sozialdiensten werden, eine "best fantasy", die mit allen in den Bereichen tätigen Trägerorganisationen, Interessensvertretungen, Verbänden und auch mit dem Gesetzgeber und den Fördergebern diskutiert werden soll. In der Folge werden Kriterien für eine Implementierung in die österreichische Rechtslandschaft inkl. Übergangsbestimmungen erarbeitet.

Die Idee ist, dass ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen sich zunächst auf eine gemeinsame "Utopie" einigen (die natürlich nicht völlig unrealistisch sein soll, daher wird der Muster-KV von den gleichen Parteien erarbeitet, die auch reale KV ausverhandeln) und dass die mögliche Implementierung erst in einem nächsten Schritt (Modul 4, 2004-2005) durchgedacht und durchdiskutiert wird (was ev. nötige Veränderungen des Muster-KV nicht ausschließt).

Der Muster-KV soll diskriminierungsfrei und - so weit wie möglich, sinnvoll und wünschenswert - kompatibel mit EU-weiten Regelungen und Regelungen in anderen europäischen Ländern sein (Beschäftigungsfreiheit + Qualitätssicherung und Absicherung des heimischen Arbeitsmarktes).

"Diskriminierungsfreiheit" ist sowohl in bezug auf v.a. verdeckte Diskriminierung von Frauen als auch auf Diskriminierung anderer Gruppen von ArbeitnehmerInnen (MigrantInnen, Menschen mit Behinderungen, ältere ArbeitnehmerInnen ...) zu verstehen. Diskriminierungsfrei sollen sowohl Arbeitsbedingungen, Zugangschancen zu Berufen,

Hierarchiestufen und Verwendungsgruppen und Weiterbildung/Aufschulungen und die Entlohnung (Grundgehälter, Zulagen und Sonderzahlungen, transparente, einheitliche, nicht-diskriminierende Arbeitsbeschreibungen und Arbeitsbewertungssystem für alle Berufsgruppen der GSD) sein.

Am Ende soll ein von einem Rechtsexperten kommentiertes Produkt stehen, das als Grundlage für zukünftige Gesetzgebung und Verhandlungen von Arbeitsbedingungen in den GSD herangezogen werden kann; sowohl in Österreich als auch auf EU-Ebene. "Produkt" ist sowohl der Muster-KV als auch ein Modell für die Vorgangsweise bei der Ausverhandlung und der möglichen Implementierung, das theoretisch auch auf andere Bereich übertragbar sein soll.

5.5.2 Leitung der Arbeitsgruppe in Modul 3 rechtlich fundierte Ausformulierung des Muster-KV mit Kommentaren

a.o. Univ. Prof. DDr. Günther Löschnigg, Experte für Arbeits- und Sozialrecht

5.5.3 Die TeilnehmerInnen der Arbeitsgruppe

Laut Projektantrag nehmen auf ArbeitgeberInnenseite 3 Personen aus der **BAGS** (abgesehen von Volkshilfe und Hilfswerk) teil und je 1 aus Volkshilfe und Hilfswerk (diese Organisationen sind EntwicklungspartnerInnen im Projekt).

Da wir keinen "BAGS-KV II" wollen, erschien eine Öffnung auch für Nicht-BAGS-Mitglieder wünschenswert, wobei insgesamt eine Streuung über

- Tätigkeitsbereiche (Abdeckung aller Bereiche der Gesundheits- und Sozialdienste)
- Regionen (soweit möglich)
- BAGS Mitglieder und Nicht-Mitglieder
- Große und kleine Trägerorganisationen
- Träger mit vielen und mit wenigen Tätigkeitsbereichen
- Verschiedene Arten der Finanzierung
- Verschiedene Rechtsformen (Vereine, gGmbH, AG ...)
- Verschiedene Regelung der Arbeitsbedingungen (pot. BAGS-KV, andere KV, KV in Verhandlung, ohne KV)

ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen sollten nicht vom selben Träger kommen.

Vorgabe war paritätische Besetzung und mindestens ausgewogenes Verhältnis Männer/Frauen auf beiden Seiten – was sich auf ArbeitgeberInnenseite als schwierig herausstellte.

Personen mit Gender Mainstreaming-Kompetenzen und Frauen wurden demnach bei der Auswahl bevorzugt.

Erstrebenswert war, einen Querschnitt der österreichischen Trägerorganisationen vertreten zu haben, für die der Muster-KV Gültigkeit haben könnte. Wir wollen idealerweise alle Interessen der (potentiell) betroffenen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen gebündelt eingebracht wissen und natürlich auch die Interessen der KlientInnen nicht vernachlässigen.

FördergeberInnen sind nicht direkt an der Entwicklung beteiligt, der Entwurf wird ihnen in der Folge (Öffentlichkeitsarbeit, Modul 4) als Vorschlag mit "Best practice Anspruch" vorgelegt und mit ihnen diskutiert - am Ende des Projekts soll idealerweise ein Konsens über Möglichkeiten der Implementierung, Übergangsbestimmungen gefunden sein und der Muster-KV als Grundlage weiterer Verhandlungen akzeptiert werden.

Entschieden wurde über die Teilnahme an Modul 3 in der Steuergruppe der Entwicklungspartnerschaft "Muster-KV".

Anforderungen an die TeilnehmerInnen der Arbeitsgruppe:

- Vertretung einer/mehrerer Trägerorganisation(en), für die der Muster-KV gelten könnte (auch Organisationen mit derzeit anderen KV sind nicht ausgeschlossen)
- Erfahrung und Kompetenz in der Verhandlung von Kollektivverträgen/Tarifen etc., Wissen über die Problemstellungen und Interessenslagen

Genügend Zeitressourcen, um an den Arbeitsgruppen kontinuierlich teilnehmen zu können (Arbeitsteilung mit KollegInnen möglich, wenn laufend am aktuellen Informationslevel)

- AG-Seite: Geschäftsführung, Leitung (größerer) operativer Bereiche, Erfahrung mit bzw. Wissen über die Problemstellungen der operativen Bereiche ("an der Front")
- AN-Seite: GewerkschafterInnen, erfahrene (Zentral)BetriebsrätInnen größerer Trägerorganisationen

-

Rekrutierung der TeilnehmerInnen

Da der ÖGB mit den Gewerkschaften GPA und HGPD Projektpartner ist war es auf ArbeitnehmerInnenseite relativ einfach, TeilnehmerInnen zu rekrutieren. Diese kommen aus den Gewerkschaften selbst bzw. sind BetriebsrätInnen größerer Organisationen mit viel Erfahrung in KV-Verhandlungen.

Auf ArbeitgeberInnenseite erwies sich die Rekrutierung von TeilnehmerInnen außerhalb der BAGS als wesentlich problematischer. Es kamen rund 20 Organisationen in die engere Wahl (grundsätzliches Interesse, erforderliche Kompetenzen und technische Möglichkeit der Teilnahme – Anreise, angenommene Personal- und Zeitressourcen etc. - sowie Streuung nach den obengenannten Kriterien). Diese wurden kontaktiert und informiert. Grundsätzliche Teilnahmebereitschaft zeigten so gut wie alle, bei vielen scheiterte die endgültige Zusage jedoch an „Zeitmangel“. So war es z.B. leider nicht möglich, die 3 anderen großen Trägerorganisationen neben Hilfswerk und Volkshilfe, nämlich Rotes Kreuz, Caritas und Diakonie in die Arbeitsgruppen einzubeziehen.

Dennoch gelang es, eine über die Bundesländer und Tätigkeitsbereiche gut gestreute Gruppe von 7 Organisationen verschiedener Größe aufzustellen, (Kinder-/Jugend, Behinderte, Alten- und Krankenpflege, Frauen, Beschäftigungsunternehmen), aus denen je ein/e Vertreter/in (die meisten mit Vertretung) regelmäßig teilnimmt.

5.5.4 Mediation und Evaluierung

Die Arbeitsgruppen werden von 2 Mitarbeiterinnen der Sozialökonomischen Forschungsstelle mediatorisch begleitet und evaluiert.

Dieses Modul begleitet die modellhaften Verhandlungsprozesse, es ist für ein konstruktives Verhandlungsklima, gegebenenfalls für mediatorische Konfliktlösung und für eine begleitende (formative) Evaluierung verantwortlich.

- **Begleitung:** Die geplanten Modell- Verhandlungsrunden des Modul 3 werden von einer Mediationsexpertin begleitet. Der Prozess der Konsensfindung über einen nichtdiskriminierenden Kollektivvertrag wird begleitet, wobei der Schwerpunkt auf dem Verhandlung coaching (Herausarbeiten unterschiedlicher Positionen, Vor- und Nachbereitung der Verhandlungsrunden) liegt.
- **Mediation:** Auftretende Konflikte im Zuge der Verhandlungsprozesse sollen so weit es möglich ist mediatorisch aufgearbeitet werden, um neue Lösungswege erkennbar zu machen (systemischer Ansatz)
- **Formative Evaluation:** Die begleitende Evaluation der Diskussions- und Verhandlungsprozesse hat vor allem die Aufgabe, die Beachtung der jeweiligen Interessen der relevanten Bezugsgruppen (Fördergeber, Betroffene, Angehörige, haupt- und ehrenamtliche MitarbeiterInnen der betroffenen Einrichtungen, Vorstandsmitglieder,..) zu beobachten und den TeilnehmerInnen zu spiegeln.

5.6 Die SFS

Die Sozialökonomische Forschungsstelle (SFS), gegründet 1997, ist eine Forschungs- und Beratungseinrichtung in der Rechtsform eines gemeinnützigen Vereins. Die wissenschaftliche Leitung des Instituts obliegt Dr. Tom Schmid, die kaufmännische Leitung DSA Marlene Mayrhofer. Zur Durchführung von Forschungsprojekten aus dem Bereich der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik werden projektbezogene Kooperationen mit in- und ausländischen ForscherInnen eingegangen. Das Sekretariat der SFS wird von Frau Monika Holzmann-Gneiss geführt.

Geschäftsfelder

Die beiden Geschäftsfelder der SFS sind wissenschaftliche Forschung (SFS-Research) mit den Schwerpunkten Arbeitsmarkt und Sozialpolitik und wissenschaftsgeleitete Beratung (SFS-Consult) mit den Schwerpunkten Gemeinwesenarbeit und Beratung von Gemeinwesenprojekten, Fundraising sowie betriebliches Coaching im Nonprofit-Bereich.

Die SFS ist als gemeinnütziger Verein konstituiert und daher von der Umsatzsteuerpflicht befreit

Homepage

www.sfs-research.at

Personalia

Dr. Tom **Schmid**, Politikwissenschaftler und diplomierter Sozialmanager, wissenschaftlicher Leiter der sozialökonomischen Forschungsstelle, Lektor am FH Studiengang Sozialarbeit in St. Pölten, am FH Studiengang Gesundheitsmanagement am IMC Krems sowie Univ. Lektor an der Donauuniversität Krems, sozialdemokratischer Gemeinderat in Baden bei Wien.

Dr. Birgit **Lion-Schwameis**, Dipl. Coach, Trainerin für Wirtschafts- und Sozialkompetenz, Mediatorin, vorwiegend im sozialen Bereich. Juristin mit dem Fachschwerpunkt Steuerberatung, Vorstandsmitglied in einem Verein mit dem Ziel der Verhinderung von Gewalt gegen Frauen; Initiierung und Mitarbeit beim Aufbau eines Frauenbeirats in Baden bei Wien

Dr. Mag. Maria **Anastasiadis**, Studium der Erziehungswissenschaften an der Universität Graz; Mitarbeiterin in Forschung und Lehre am Institut für Erziehungswissenschaften der Universität Graz; wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Sozialökonomischen Forschungsstelle; freiberufliche wissenschaftliche Tätigkeiten für die Landesregierung Steiermark.

Mag. DSA Andrea **Rosenberg**, Psychologin und Sozialarbeiterin, bis September 2004 Mitarbeiterin in der SFS und für die Betreuung des Modul 3 mitverantwortlich.