

**Kosten- und Leistungsrechnung
in der oberösterreichischen Behindertenhilfe
unter Berücksichtigung der Leistungsverträge
am Beispiel der ARCUS Sozialnetzwerk gGmbH**

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
Magistra (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe
Fachhochschulstudiengang: Sozialmanagement, Linz

Verfasserin: **Ingrid Bogner**

Betreuerin: Prof. (FH) Dr. Friederike Queteschiner
Zweitgutachterin: Dr. Sabine Furtner

September 2007

Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und alle den benutzten Quellen wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

(Ingrid Bogner)

Kurzfassung

Die öffentliche Hand schafft die Rahmenbedingungen für das System sozialer Dienste und stellt die benötigten finanziellen Mittel zur Verfügung. Durch rechtliche Vorgaben nimmt sie Einfluss auf die inhaltliche und wirtschaftliche Wirksamkeit sozialer NPOs. Der Fokus richtet sich dabei vor allem auf Planung, Art und Umfang der Leistungserbringung, Qualitätssicherung sowie die leistungsbezogene Finanzierung sozialer Dienstleistungen. Soziale NPOs stehen aufgrund dieser Entwicklungen vor Herausforderungen und haben ihre Arbeit nicht nur fachlich, sondern auch wirtschaftlich zu begründen und zu verantworten.

Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Diplomarbeit der Bereich der Behindertenhilfe in Oberösterreich betrachtet, wo gegenwärtig über die zu erbringenden Leistungen und die dafür zu leistenden Entgelte verhandelt wird. Neben den erforderlichen theoretischen Informationen veranschaulicht eine empirische Untersuchung in verschiedenen Trägerorganisationen (soziale NPOs) der Behindertenhilfe OÖ die Thematik und gibt einen Einblick in die Praxis dieses Bereiches. Der Schwerpunkt wird dabei auf die Kosten- und Leistungsrechnung als zentrales Instrument für die Steuerung der Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung gelegt. In engem Zusammenhang dazu stehen die Leistungsverträge als verbindliche Vereinbarung der Zusammenarbeit zwischen Trägerorganisationen und Land OÖ sowie als Instrument der nachhaltigen Qualitätssicherung.

Basierend auf den Untersuchungsergebnissen werden Handlungsempfehlungen abgegeben und am Beispiel der ARCUS Sozialnetzwerk gGmbH wird die Thematik exemplarisch dargestellt.

Schlüsselwörter: soziale Dienstleistungen, Kosten- und Leistungsrechnung, Leistungskalkulation, Leistungsverträge.

Abstract

The public authorities provide the basic conditions for the system of social services and allocate the required funds. Through legal guidelines they exert influence on the content and efficient effectiveness of social NPOs. The attention is mainly focussed on planning, character and volume of service-performance, quality assurance as well as performance-related funding of social services.

On the basis of these developments social NPOs are confronted with new challenges and have to constitute and account their work professionally and efficiently.

Based on this background the diploma thesis emphasises the field of disability assistance in Upper Austria, where the services performed and its remuneration are currently in negotiation.

Among the necessary theoretical information an empirical inquiry in social NPOs in the field of disability assistance in Upper Austria demonstrates the subject and gives an insight in practical experience. The focus is put on cost- and performance-accounting as central tool for efficiency-control of service-performance. Performance-based contracts as binding agreement for the cooperation between the Upper Austrian authority and social NPOs and furthermore as a chance for sustainable quality assurance stand in close connection to that.

Based on the results of the inquiry recommendations will be given and exemplarily demonstrated on ARCUS Sozialnetzwerk.

Key words: social services, cost- and performance-accounting, performance-calculation, performance-based contracts.

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VII
1 EINLEITUNG	1
1.1 AUSGANGSSITUATION UND ZIELSETZUNG	1
1.2 AUFBAU DER ARBEIT	2
2 GEGENWÄRTIGE SITUATION SOZIALER NPOS.....	4
2.1 SOZIALE NPOS.....	4
2.1.1 <i>Charakteristika von NPOs</i>	4
2.1.2 <i>Anspruchsgefüge sozialer NPOs</i>	5
2.2 LEISTUNGSBEZIEHUNGEN ZWISCHEN ÖFFENTLICHER HAND UND NPOS.....	6
2.2.1 <i>Gegenwärtige Veränderungen und Entwicklungen</i>	7
2.2.2 <i>Kontraktmanagement als Leitgedanke</i>	8
2.2.3 <i>Zum Subventionsbegriff</i>	9
2.2.4 <i>Zum Begriff des Leistungsvertrages</i>	10
2.2.5 <i>Form, Gestaltung und Inhalt von Leistungsverträgen</i>	12
2.2.6 <i>Zielsetzung von Leistungsverträgen</i>	14
2.3 BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN SOZIALER NPOS.....	15
3 BEHINDERTENHILFE IN OBERÖSTERREICH	16
3.1 DARSTELLUNG IM ÜBERBLICK.....	16
3.2 BESCHREIBUNG DER ARCUS SOZIALNETZWERK GGMBH.....	17
3.2.1 <i>Leistungsbereiche von ARCUS</i>	17
3.2.2 <i>Tochtergesellschaften</i>	18
3.2.3 <i>Mitarbeiter</i>	19
4 KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG IN SOZIALEN NPOS	21
4.1 ZIELSETZUNG DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG	21
4.2 AUFGABEN DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG	22
4.3 SYSTEMATIK DER KOSTENRECHNUNG	23
4.4 GRUNDLEGENDE VERFAHREN DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG ..	25
4.4.1 <i>Einteilung der Kostenstellen</i>	27

4.4.2	<i>Innerbetriebliche Leistungsverrechnung</i>	28
4.5	KOSTENTRÄGERRECHNUNG	29
4.5.1	<i>Der Begriff „Kostenträger“</i>	29
4.5.2	<i>Kalkulationsmodelle</i>	30
5	VORGABEN FÜR DIE WIRTSCHAFTLICHE UND FACHLICHE STEUERUNG IN DER OÖ BEHINDERTENHILFE	32
5.1	PRODUKT- UND QUALITÄTSDEFINITION	32
5.2	KOSTENRECHNUNGSRICHTLINIE DES LANDES OÖ (KRCRL)	33
5.2.1	<i>Allgemeines</i>	34
5.2.2	<i>Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung</i>	35
5.2.3	<i>Auswertung der Kosten- und Leistungsrechnung</i>	37
5.3	KALKULATION VON SOZIALEN DIENSTLEISTUNGEN	37
5.3.1	<i>Kalkulation von Leistungssätzen bei mobilen Leistungen</i>	38
5.3.2	<i>Kalkulation von Leistungssätzen bei stationären Leistungen</i>	39
6	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG IN TRÄGERORGANISATIONEN DER OÖ BEHINDERTENHILFE	44
6.1	AUSWAHL DER INTERVIEW-PARTNER	44
6.2	INTERVIEWMETHODE	45
6.3	AUFBEREITUNG DER ERARBEITETEN INFORMATIONEN	46
6.4	AUSWERTUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	47
6.4.1	<i>Allg. Teil - Angaben zu den teilnehmenden Organisationen</i>	47
6.4.2	<i>Spezieller Teil - Kosten- und Leistungsrechnung</i>	50
6.4.3	<i>Spezieller Teil - Leistungsverträge</i>	56
6.4.4	<i>Sonstige Ergebnisse aus den Interviews</i>	58
6.5	ZUSAMMENFASSUNG	61
6.5.1	<i>Kosten- und Leistungsrechnung</i>	61
6.5.2	<i>Leistungsverträge</i>	62
6.5.3	<i>Zusammenarbeit zwischen Trägerorganisationen und Land OÖ</i>	63
7	UMSETZUNG DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG BEI ARCUS UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER LEISTUNGSVERTRÄGE	64
7.1	RAHMENBEDINGUNGEN	64
7.1.1	<i>Gesetzliche Grundlagen</i>	64
7.1.2	<i>Rechnungswesen</i>	65

7.2	KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG.....	66
7.2.1	<i>Allgemeines</i>	66
7.2.2	<i>Kostenartenrechnung</i>	66
7.2.3	<i>Kostenstellenrechnung</i>	68
7.2.4	<i>Umlageverfahren</i>	71
7.2.5	<i>Kostenträgerrechnung</i>	72
7.3	LEISTUNGSVERTRAG MOBILE BEGLEITUNG	73
7.3.1	<i>Mobile Begleitung im Überblick</i>	73
7.3.2	<i>Stundensatzkalkulation Mobile Begleitung</i>	74
7.3.2.1	Modell der Stundensatzkalkulation.....	75
7.3.2.2	Weiterer Verlauf und Ergebnisse der Kalkulation.....	76
7.4	EXTERNER BERICHTSWESEN	80
7.4.1	<i>Kritik am Datenfile</i>	83
7.4.2	<i>Empfehlungen betreffend Datenfile</i>	84
7.5	BUDGETPLANUNG.....	85
7.6	SOLL-IST-VERGLEICHE	85
8	ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN	87
	LITERATURVERZEICHNIS	90
	ANHANG	94

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: ANSPRUCHSGEFÜGE SOZIALER NPOs	6
ABBILDUNG 2: KONTINUUM ZWISCHEN SUBVENTION UND LEISTUNGSVERTRAG	10
ABBILDUNG 3: STEUERUNGSLOGIK DES GELDGEBERS	11
ABBILDUNG 4: MITARBEITER ARCUS-GRUPPE.....	19
ABBILDUNG 5: LEISTUNGSERBRINGUNG ARCUS SOZIALNETZWERK	20
ABBILDUNG 6: ALLGEMEINE ZIELE DER KOSTENRECHNUNG.....	21
ABBILDUNG 7: KOSTENRECHNUNGSSYSTEME.....	24
ABBILDUNG 8: MODELL DER KOSTENRECHNUNG	26
ABBILDUNG 9: SYSTEMATIK NORMKOSTENMODELL.....	42
ABBILDUNG 10: INSTRUMENTE DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG	50
ABBILDUNG 11: EINSCHÄTZUNG DER WICHTIGKEIT DER INSTRUMENTE.....	52
ABBILDUNG 12: AUSZUG KOSTENARTENSTAMM ARCUS (TEIL)	67
ABBILDUNG 13: GRUNDSTRUKTUR KOSTENSTELLENRECHNUNG ARCUS	70
ABBILDUNG 14: KOSTENTRÄGERSTAMM ARCUS	72
ABBILDUNG 15: GRUNDZÜGE DES KALKULATIONSSCHEMAS	79
ABBILDUNG 16: DATENFILE	81
ABBILDUNG 17: DATENFILE – PERSONALDATENBLATT	82

Abkürzungsverzeichnis

ao.	außerordentliches
ARCUS	ARCUS Sozialnetzwerk gGmbH
bzw.	beziehungsweise
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
f.	folgende
Fibu	Finanzbuchhaltung
ff.	fortfolgende
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
Hrsg.	Herausgeber
KRCRL	Kostenrechnungs- und Controlling-Richtlinie
Land OÖ	Amt der oberösterreichischen Landesregierung
NKM	Normkostenmodell
NPO	Nonprofit-Organisation
o.J.	ohne Jahresangabe
OÖ	oberösterreichischen, Oberösterreich
OÖ BHG	oberösterreichisches Behindertengesetz
OÖ SHG	oberösterreichisches Sozialhilfegesetz
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

1 Einleitung

Aus institutioneller Sicht sind neben den Bundes- und Landesstellen in Österreich zahlreiche private Nonprofit-Organisationen (NPOs) als Träger der Rehabilitation und Integration von Menschen mit Beeinträchtigungen aktiv.

Die Leistungsbeziehung zwischen öffentlicher Hand und den Wohlfahrtsträgern ist zunehmend durch den Abschluss von Leistungsverträgen geprägt und wird in dieser Arbeit anhand der Situation in der Behindertenhilfe OÖ betrachtet.

1.1 Ausgangssituation und Zielsetzung

In der Behindertenhilfe OÖ vollzieht sich ein Paradigmenwechsel – neben Dezentralisierungs- und Deregulierungskonzepten sowie einer Neustrukturierung der gesetzlichen Grundlage steht vor allem die **leistungs- und qualitätsorientierte Steuerung** der Dienstleistungen für Menschen mit Beeinträchtigungen im Vordergrund.

Von der Sozialabteilung des Landes OÖ wurden in Kooperation mit den privaten Wohlfahrtsträgern (Trägerorganisationen) die Grundlagen für eine wirtschaftliche und fachliche Steuerung geschaffen. Weiters sollen Leistungsverträge das bisherige Subventionsmodell ersetzen, wodurch die Trägerorganisationen zur genaueren Kalkulation ihrer Leistungen angehalten werden.

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich vor allem mit der Kosten- und Leistungsrechnung als eines jener Elemente, die zum Funktionieren der Leistungsverträge beitragen und verfolgt folgende **Zielsetzung**:

- Darstellung des Standes der Kosten- und Leistungsrechnung unter Berücksichtigung der Leistungsverträge im Bereich der Behindertenhilfe OÖ;
- Erhebung der Vorgaben des Landes OÖ an die Kosten- und Leistungsrechnung im Kontext mit Leistungsverträgen;

-
- Ergebnisse aus Interviews mit Verantwortlichen aus verschiedenen Trägerorganisationen der Behindertenhilfe OÖ zueinander bzw. zum theoretischen Konzept dieser Arbeit in Bezug stellen;
 - Darstellung der Kosten- und Leistungsrechnung unter Berücksichtigung der Leistungsverträge am Beispiel ARCUS Sozialnetzwerk, wobei die Ergebnisse aus dem empirischen Teil miteinbezogen werden, um Empfehlungen ableiten zu können.

1.2 Aufbau der Arbeit

Ausgangssituation und Zielsetzung wurden als Teil der Einleitung im **Kapitel 1** dargestellt.

Im nun folgenden **Kapitel 2** werden die nötigen theoretischen Informationen zu der Thematik geliefert. Speziell die gegenwärtig einem Wandel unterliegenden Leistungsbeziehungen zwischen öffentlicher Hand und sozialen NPOs werden einer genaueren Betrachtung unterzogen.

Kapitel 3 zeigt die aktuelle Situation im Bereich der Behindertenhilfe OÖ, zudem erfolgt die Vorstellung der ARCUS Sozialnetzwerk gGmbH, welche in der vorliegenden Diplomarbeit zur Darstellung der Thematik in der Praxis verwendet wird.

Im **Kapitel 4** wird die Kosten- und Leistungsrechnung in sozialen NPOs theoretisch erörtert, wobei bereits Bezug auf die Praxis genommen wird. **Kapitel 5** fokussiert jene relevanten Vorgaben an diesen Bereich, die einen Systemwechsel vom Subventionsmodell zum Kontraktmanagement erst möglich machen.

Das empirische Herzstück der Arbeit bildet **Kapitel 6**. Eine Untersuchung in verschiedenen Trägerorganisationen der Behindertenhilfe OÖ gibt einerseits Aufschluss über den derzeitigen Stand der Kosten- und Leistungsrechnung, andererseits werden die Leistungsverträge als aktuelle Herausforderung beleuchtet und die Untersuchungsergebnisse dazu dargestellt.

Am Beispiel der ARCUS Sozialnetzwerk gGmbH erfolgt im **Kapitel 7** die Betrachtung der relevanten Themen in der Praxis, wobei auf die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung Bezug genommen wird und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Die Diplomarbeit wird mit einer Zusammenfassung und Schlussfolgerungen abgeschlossen.

Hinweis:

Wenn in der Diplomarbeit auf die Berücksichtigung der weiblichen Sprachform verzichtet wird, so geschieht dies aus Gründen der Übersichtlichkeit und leichteren Lesbarkeit. Selbstverständlich beziehen sich alle Ausführungen sowohl auf Frauen als auch auf Männer.

2 Gegenwärtige Situation sozialer NPOs

Soziale Nonprofit-Organisationen (NPOs) folgen einem gesellschaftlich als notwendig und sinnvoll anerkannten Leistungsauftrag und werden im Rahmen von Dezentralisierungs- und Deregulierungskonzepten des Staates mit der Erfüllung von öffentlichen Aufgaben beauftragt. Sie bilden damit einen festen Bestandteil innerhalb des öffentlichen Sozialsystems.

2.1 Soziale NPOs

In Österreich gibt es eine Vielzahl dieser NPOs, sie bieten Leistungen für alte Menschen, für Menschen mit Beeinträchtigungen sowie für benachteiligte Gruppen in der Gesellschaft an. Aufgrund der Spezifika der Zielgruppen sind nur wenige Leistungen im Bereich der sozialen Dienste marktfähig. Deshalb ist eine Arbeitsteilung zwischen der öffentlichen Hand und dem Nonprofit Sektor als Leistungsanbieter notwendig.¹ Soziale NPOs werden auch als gemeinnützige (Träger-)Organisationen bzw. Organisationen des Dritten Sektors bezeichnet, sie handeln nicht gewinnorientiert und sind nach der Maxime der Erfüllung des Zweckes (Mission), welchen sie sich gesetzt haben, ausgerichtet.²

2.1.1 Charakteristika von NPOs

Den Begriff „NPO“ allein auf eine nicht auf Gewinn ausgerichtete Organisation zu reduzieren, greift zu kurz. Vielmehr sind folgende **Kriterien** für die Definition von NPOs ausschlaggebend:³

- Mindestmaß an formaler Organisation
- Verbot der Gewinnausschüttung
- Selbstverwaltung und Entscheidungsautonomie
- Mindestmaß an Freiwilligkeit

¹ Vgl. Badelt, 2002, 84.

² Vgl. Rufin, 2006, 114f.

³ Vgl. Badelt, 2002, 8f.

-
- Private Organisation (im Sinne von „nicht staatlichen“ Organisationen, dies schließt nicht aus, dass sie von der öffentlichen Hand finanziell unterstützt oder sogar getragen werden)

Nach *Knorr/Scheppach* unterscheiden sich soziale Dienstleister von privatwirtschaftlichen Unternehmen weniger durch ihre Struktur und Arbeitsweise als durch die Art der Unternehmensziele. Den sozialen NPOs geht es dabei um das **Gemeinwohl**, das ihre Existenzberechtigung darstellt. Doch dieses Gemeinwohl zu definieren, es in Organisationsziele umzusetzen und dann daran den Geschäftserfolg zu messen, ist wesentlich schwieriger, als lediglich Gewinn und Verlust zu bilanzieren.⁴

2.1.2 Anspruchsgefüge sozialer NPOs

Eine Besonderheit stellt die Tatsache dar, dass es sich bei den Empfängern sozialer Dienstleistungen und den Geldgebern nicht immer um die gleichen Personen handelt.

Der Managementprozess in diesem Sektor wird von verschiedenen Interessensgruppen (Stakeholder) beeinflusst. Dazu gehören zum einen die Betroffenen, die die Leistungen in Anspruch nehmen, eng damit verbunden sind deren Angehörige, die häufig am meisten von den erbrachten Diensten (z.B. Betreuung in Wohneinrichtungen) profitieren. Zum anderen spielt auch die öffentliche Hand als Geldgeber eine zentrale Rolle, die zumeist den erheblichen Teil der Geldmittel zur Verfügung stellt. Und schlussendlich die Mitarbeiter der sozialen Organisationen, die die Leistungen erbringen sowie die Öffentlichkeit, die für die nötige Finanzierung sorgt.⁵

Es werden also von verschiedenen Seiten **Ansprüche** an soziale NPOs herangetragen, sehr vereinfacht kann die Beziehung wie folgt dargestellt werden:⁶

⁴ Vgl. Knorr/Scheppach, 1999, 18.

⁵ Vgl. Bernhart et al, 2005, 21f.

⁶ Abbildung: Zauner et al, 2006, 36.

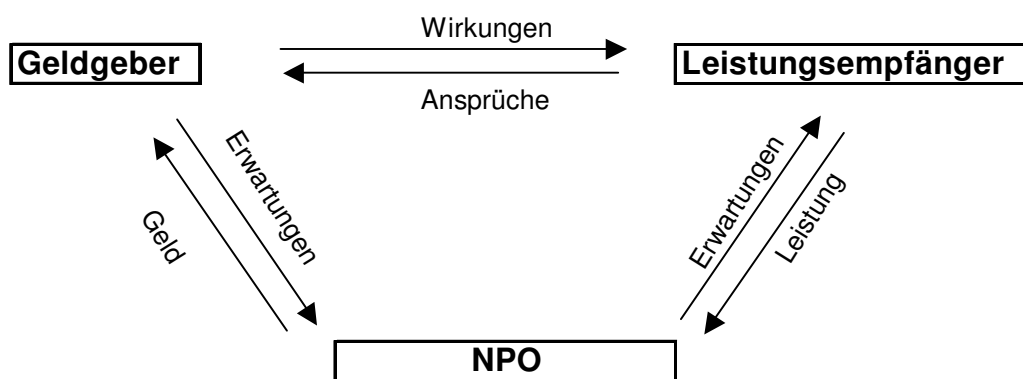


Abbildung 1: Anspruchsgefüge sozialer NPOs

Sowohl Geldgeber als auch Leistungsempfänger definieren ihre Ansprüche an die NPO, wobei diese in den seltensten Fällen deckungsgleich sind. NPOs stehen damit mit ihrer Umwelt in vielfältigen Beziehungen - eine der wesentlichen Aufgaben ist es, den unterschiedlichen Erwartungen der Anspruchsgruppen gerecht zu werden.

Die Anwendung privatwirtschaftlicher Managementmethoden im sozialen Sektor ist nur eingeschränkt möglich. Zum einen können soziale Dienstleistungen nicht nach Marktpreisen kalkuliert werden, da diese in den meisten Fällen von den Leistungsempfängern nicht bezahlt werden könnten. Aus diesem Grund wird das Verhältnis von Preis und Leistung weniger durch ökonomische, sondern viel mehr durch sozialpolitische Entscheidungen bestimmt.⁷

2.2 Leistungsbeziehungen zwischen öffentlicher Hand und NPOs

Öffentliche Geldgeber stehen hinsichtlich der Effektivität und Effizienz ihres Handelns unter verstärktem Legitimationsdruck – und geben diesen Druck an jene NPOs weiter, mit denen sie kooperieren und die sie fördern. Aus der Gegebenheit der finanziellen Abhängigkeit von NPOs folgt eine Veränderung der Finanzierungsform. Ein Kernelement daraus ist der Positionswandel vieler sozi-

⁷ Vgl. Bernhart et al, 2005, 21.

aler NPOs von der Rolle des Subventionsempfängers hin zur Rolle eines leistungsvertraglich gebundenen Dienstleisters.⁸

2.2.1 Gegenwärtige Veränderungen und Entwicklungen

Die Ablösung der reinen Inputbetrachtung durch eine **Wirkungsorientierung** kennzeichnet die Veränderung in der Leistungsbeziehung zwischen öffentlicher Hand und NPOs. Steuerungsgegenstand sind nicht mehr die Mittel (Input), sondern die **Produkte** bzw. Leistungen der öffentlichen Verwaltung (Output). Die Definition dieser Produkte ermöglicht es, für geforderte Leistungen bzw. Wirkungen bestimmte finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, indem deren Ressourcenverbrauch kalkuliert wird. Die Mittelzuweisung erfolgt in Verknüpfung mit Leistungen bzw. Wirkungen, gleichzeitig werden die Einflussmöglichkeiten der politischen Instanzen auf die Ergebnisse stärker.⁹ Bei der sogenannten **Outputsteuerung** erfolgt die Steuerung in erster Linie über Ziele und Leistungen, welche meist als Produkte (Outputs) definiert sind.

Die Outputs (Produkte) sind die Basis für ein leistungsbezogenes Controlling, für die Kalkulation sowie für die mittelfristige Planung. Outputs werden mit Kennzahlen und Indikatoren messbar gemacht und stellen somit die zentrale Steuerungsgröße dar.¹⁰ Damit erhöht sich die Transparenz sowohl für die öffentliche Verwaltung als auch für die NPO und führt zu klareren Diskussionen und Entscheidungen.

Neben einer Outputorientierung ist jedoch auch die Wirkungsorientierung als Maßstab des Handelns zu sehen. Wirkungen sind die bei den Leistungsempfängern beobachtbaren, intendierten Effekte, zu deren Zustandekommen die Leistung nennenswert beigetragen hat (Outcome).¹¹

⁸ Vgl. Zauner et al, 2006, 1.

⁹ Vgl. Schedler/Proeller, 2006, 132.

¹⁰ Vgl. Mitterer (2006) unter URL: http://www.kdz.or.at/uploads/media/FPM_2006-1_Mitterer.pdf [17.08.2007].

¹¹ Vgl. Horcher, 2006, 42.

2.2.2 Kontraktmanagement als Leitgedanke

Das Kontraktmanagement ist das zentrale Instrument der **Ergebnissteuerung** und spielt beim Aufbau dezentraler Führungs- und Organisationsstrukturen in öffentlichen Verwaltungen eine entscheidende Rolle. Es handelt sich um ein Steuerungs- und Planungsinstrument, bei dem zwischen Verwaltungsspitze und der operativen Ebene (z.B. NPO als Leistungsanbieter) Absprachen über die zu erbringenden Leistungen, die dafür zur Verfügung gestellten Ressourcen und die Art der Berichterstattung über das Ergebnis getroffen werden.¹²

In Anlehnung an Konzepte des New Public Managements stehen damit vor allem folgende **Ziele** in Zusammenhang:¹³

- Kostenersparnis für die öffentliche Hand durch Erhöhung der Effizienz in der Leistungserbringung;
- Förderung von Wettbewerb unter den Leistungsanbietern und dadurch mehr Wahlmöglichkeit für die Nutzer;
- Förderung von Qualität und Transparenz im Leistungsangebot und in der Leistungserbringung.

Im Rahmen des Kontraktmanagements setzt die öffentliche Hand das Instrument des Leistungsvertrages immer öfter als Instrument zur **Outputsteuerung** ein und ersetzt damit nach und nach die Subvention.

Als entscheidende **Einflussfaktoren** für die zunehmende Verwendung von Leistungsverträgen können vor allem

- der europäische Rechtsrahmen
- das in diesem Kontext häufig angeführte New Public Management
- die Haushaltssituation von Bund, Ländern und Gemeinden
- die Ansätze zur Verbesserung der Effizienz in der Bereitstellung öffentlicher Güter

bezeichnet werden.¹⁴

¹² Vgl. Wegener (2005) unter URL: <http://www.kommunaler-wettbewerb.de/kon/101.html> [17.08.2007].

¹³ Vgl. Ruffin, 2006, 59.

2.2.3 Zum Subventionsbegriff

Zauner et al gehen vom Subventionsbegriff nach *Wenger* aus, der zumindest in der österreichischen Praxis weitgehend anerkannt ist. Demnach ist eine Subvention „eine vermögenswerte Zuwendung aus öffentlichen Mitteln, die ein Verwaltungsrechtsträger oder eine andere mit der Vergabe solcher Mittel betraute Institution einem Privatrechtssubjekt zukommen lässt, so fern sich dieses statt zur Leistung eines marktmäßigen Entgelts zu einem im öffentlichen Interesse gelegenen subventionsgerechten Verhalten bereit erklärt.“¹⁵

Das **traditionelle Verhältnis** zwischen öffentlicher Verwaltung und NPOs ist durch die Subvention gekennzeichnet. Auf Seiten der öffentlichen Verwaltung führt dabei eine mangelnde Leistungs- bzw. Produktdefinition zu einer erschwerten Prioritätensetzung bei der Subventionsvergabe, weiters sind Sanktionen kaum möglich. Auch auf Seiten der NPO besteht durch die unzureichende Leistungsdefinition keine Notwendigkeit, ergebnisorientiert vorzugehen. Zudem kann nicht eindeutig geklärt werden, ob sich das Verhalten der NPOs mit den Erwartungen der öffentlichen Verwaltung und der Öffentlichkeit deckt.¹⁶

Bei der traditionellen Subventionierung erfolgt eine **Förderung von Projekten bzw. des gemeinnützigen Zweckes einer NPO** und es wird keine konkrete Gegenleistung vereinbart. Die Leistungserbringung für die öffentliche Hand gegen Entgelt charakterisiert die neue Form der Vertragsbeziehung mittels Leistungsvertrag.

Die Veränderung der Leistungsbeziehung zwischen öffentlicher Hand und NPOs kann wie folgt dargestellt werden:¹⁷

¹⁴ Vgl. Zauner et al, 2006, 15.

¹⁵ Wenger, 1973, 42, (zit. nach: Zauner et al, 2006, 15f.).

¹⁶ Vgl. Mitterer (2006) unter URL: http://www.kdz.or.at/uploads/media/FPM_2006-1_Mitterer.pdf [17.08.2007].

¹⁷ Vgl. Abbildung: Zauner et al, 2006, 33.

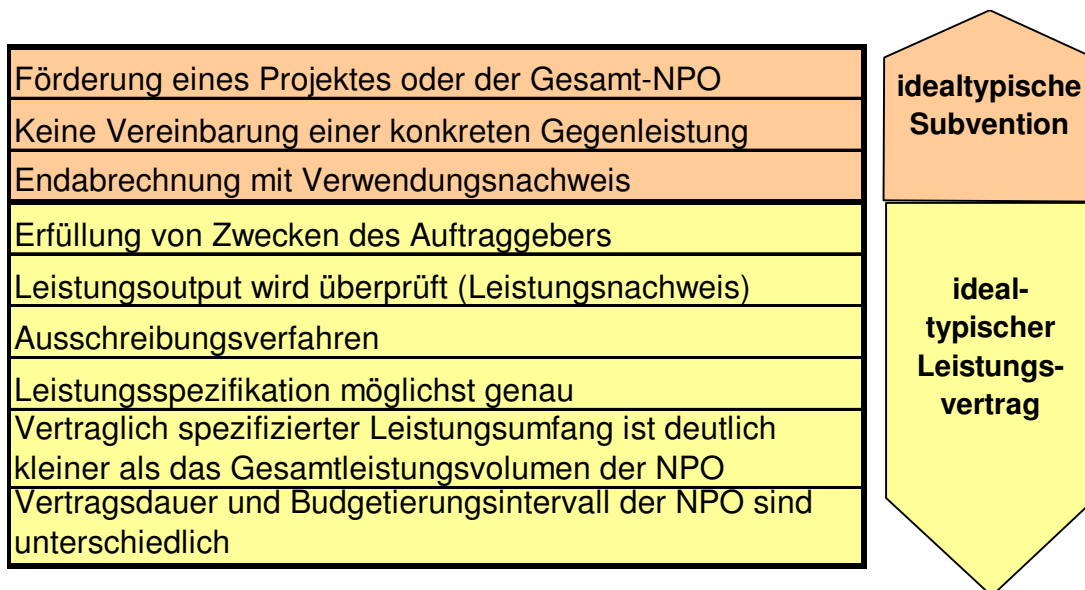


Abbildung 2: Kontinuum zwischen Subvention und Leistungsvertrag

2.2.4 Zum Begriff des Leistungsvertrages

Ein Leistungsvertrag ist eine vertragliche und daher rechtlich bindende **Vereinbarung über Art, Umfang, Qualität, Kosten und Evaluation der Leistungen**. Er ist eines der zentralen Elemente des New Public Management und ist dort vorzufinden, wo sich die öffentliche Hand mit neuen Public Management Führungsinstrumenten auseinandersetzt.¹⁸

Der Leistungsvertrag kennzeichnet die Übertragung öffentlicher Aufgaben an NPOs auf Vertragsbasis. Damit verändert sich die Beziehung zwischen öffentlicher Verwaltung und NPO und führt zu einer Leistungs-Gegenleistungs-Basis, was einen bedeutenden Unterschied gegenüber einer Förderung der NPO (etwa durch Subvention) ausmacht. Die Funktion einer NPO ändert sich, sie bekommt ein Stück staatliche Macht übertragen.¹⁹

Folgende **zentrale Elemente** bzw. Instrumente tragen zum Funktionieren von Leistungsverträgen bei:²⁰

¹⁸ Vgl. Ruffin, 2006, 8 und 59.

¹⁹ Vgl. Badelt, 2002, 686.

²⁰ Vgl. Reichard, 2003, 13f.

- Konkrete Ergebnis- bzw. Leistungsbeschreibungen, die die zu erbringenden Dienste in Output- (und möglichst auch Outcome-) Kategorien neben Qualitäts- und Kostenstandards angeben;
- Einführung oder Ausbau einer aussagefähigen Kosten- und Leistungsrechnung;
- Aufbau eines funktionierenden Controllings, das für ein aussagefähiges Berichtswesen sorgt;
- Kalkulation der vereinbarten Leistungen mit Festlegung von Leistungspreisen.

Hinter dem Begriff Leistungsvertrag steht das Steuerungsmedium Geld und hinter dem Begriff Subvention stehen Macht und Vertrauen in Personen und Organisationen.²¹

Vertragslogik	Subvention	Leistungsvertrag
Steuerungsmedien	Macht, Vertrauen	Geld

Abbildung 3: Steuerungslogik des Geldgebers

Bei der Subvention ist der Geldgeber in gewisser Hinsicht darauf angewiesen, der Umsetzungsfähigkeit der sozialen NPO zu vertrauen. Hier verbleibt dem Geldgeber als Residualkontrolle der Einsatz der Macht. Der Leistungsvertrag hingegen stellt auf ein Entgelt als Pauschale oder Einzelentgeltleistung für ein erzielttes Ergebnis ab, wobei sich der Geldgeber marktähnlicher Mechanismen, insbesondere vermittelt über Geld, bedient.²² Die Vertragslogik in Bezug auf Leistungsverträge lediglich auf das Steuerungsmedium Geld zu beschränken würde zu kurz greifen, als wesentliche Steuerungsgröße dienen die Produkte (Output), sie sollen die Transparenz erhöhen und zu klareren Entscheidungen führen.

²¹ Vgl. Zauner et al, 2006, 44 und Abbildung: ebenda.

²² Vgl. ebenda, 81f.

2.2.5 Form, Gestaltung und Inhalt von Leistungsverträgen

Der Vertrag über die soziale Dienstleistung ist das wesentliche schriftliche Dokument, in dem sämtliche Rechte und Pflichten beider Parteien geregelt werden. Ziele, Aufgaben und Instrumente werden nach qualitativen und quantitativen Größen definiert, die der soziale Dienstleister einhalten soll. Die umfassende Leistungsbeschreibung (**Produktdefinition**) ist immer Bestandteil des Kontraktes.²³

Ein Leistungsvertrag benötigt Planung, so kann ein längerer Zeitraum (über ein Jahr) vergehen von der ersten Planungssitzung aller beteiligten Stellen bis zur Verabschiedung des endgültigen Vertragsdokuments. Die Länge der Planungsphase hängt vor allem von der Komplexität des Leistungsvertrages und dem Markt der geeigneten Anbieter ab. Die Vertragsgestaltung soll optimalerweise so ablaufen, dass beide Seiten mit dem Ergebnis zufrieden sein können. Die möglichst vorteilhafte Gestaltung der Vertragsbedingungen für beide Seiten sollte zu einer Win-Win-Situation führen.²⁴

Im Bereich der *Behindertenhilfe OÖ* wurden die Kostenrechnungsrichtlinie (nähere Ausführungen dazu im weiteren Verlauf der Arbeit) sowie die Produkt- bzw. Leistungsbeschreibungen erarbeitet, in denen die Leistungs- und Qualitätsstandards für jeden Leistungsbereich (Wohnen, Hilfe durch Beschäftigung, Mobile Begleitung, etc.) definiert sind. Diese Richtlinien bilden unter anderem einen fixen Bestandteil des Leistungsvertrages.

Knorr/Scheppach führen folgende **Inhalte** eines Vertrages an:²⁵

- Inhaltsverzeichnis
- Auftraggeber, z.B. Land OÖ
- Auftragnehmer, z.B. ARCUS Sozialnetzwerk als soziale NPO
- generelle Beschreibung der sozialen Dienstleistung (Produktdefinition)

²³ Vgl. Knorr/Scheppach, 1999, 116f.

²⁴ Vgl. ebenda, 119ff.

²⁵ Vgl. ebenda, 118.

-
- Spezifizierung der einzelnen Dienstleistungskriterien
 - Ziel der sozialen Dienstleistung
 - Umfang der sozialen Dienstleistung
 - Vertragsdauer
 - Ablauf und Methodeneinsatz (Angebotsplanung und sozialpädagogische Konzepte)
 - Organisation der sozialen Dienstleistung (Ort, Zeit, Häufigkeit, Personaleinsatz, etc.)
 - Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer
 - Informations- und Berichtspflichten des Auftragnehmers
 - Evaluation des Erfolges der sozialen Dienstleistung (Kennzahlendefinition)
 - Evaluation der Qualität der sozialen Dienstleistung (Kennzahlendefinition)
 - Evaluation der Quantität der sozialen Dienstleistung (Kennzahlendefinition)
 - Honorare und Zahlungsbedingungen
 - Fristen und Gewährleistung
 - beiderseitige Kündigungsrechte
 - Urheberrechte der sozialpädagogischen Konzepte
 - Vertragsverlängerung und Neuvertrag
 - Anhang

Abweichungen sind im beiderseitigen Einverständnis möglich, eine einseitige Abänderung des Vertrages ist ausgeschlossen. Ein etwaiger Wechsel in der Leistungspalette muss auf seine finanziellen Konsequenzen überprüft und gegebenenfalls die finanziellen Mittel entsprechend dazu angepasst werden. Produkte (bzw. Leistungen) und Budget stehen in einem engen logischen Zusammenhang. Der Leistungserbringer (Auftragnehmer) kann Abweichungen vom Vertrag verursachen, indem er ihn über- oder untererfüllt. Eine problematische Situation verursacht die Nicht- oder Schlechterfüllung der vereinbarten Leistung.²⁶

²⁶ Vgl. Schedler/Proeller, 2006, 159ff.

2.2.6 Zielsetzung von Leistungsverträgen

Bei der neuen Form der Vertragsbeziehung wird festgelegt, welche soziale Dienstleistung für ein bestimmtes Entgelt erbracht wird. Dadurch entsteht eine neue Qualität der Zusammenarbeit, an die Stelle des Zuwendungsempfängers und des Zuwendungsgebers treten **Vertragspartner** und ein präzise definiertes und nachvollziehbares Austauschverhältnis von Leistung und Entgelt.²⁷

Mit einem Leistungsvertrag werden nachstehende **Ziele** verfolgt:²⁸

- Die eingesetzten Mittel sollen möglichst präzise und effizient auf vereinbarte Ziele orientiert werden.
- Die Verträge bilden die Grundlage für Verständigung und Einhaltung vereinbarter quantitativer und qualitativer Standards.
- Damit sollen Rahmenbedingungen für eine fachliche und qualitativ hochwertige Arbeit nach definierten Standards geschaffen werden.
- Leistungsverträge schaffen die Grundlage für eine sozialräumliche Orientierung aller sozialen Dienste.
- Leistungsverträge dienen der Stärkung der Eigenverantwortung der freien Träger.
- Die Aktivitäten der Leistungserbringer können besser abgestimmt werden, dadurch kann ein höheres Maß an Transparenz für alle Beteiligten geschaffen werden.
- Verträge dienen dazu, längerfristige Planungssicherheit für alle Beteiligten zu ermöglichen und Vergabeverfahren einzuführen, welche professionelle Standards hinsichtlich Quantität und Qualität der sozialen Dienstleistungen ermöglichen.
- Das Sozialbudget der öffentlichen Verwaltung kann durch entsprechende Controllingverfahren gesteuert werden.

²⁷ Vgl. Knorr/Scheppach, 1999, 188.

²⁸ Vgl. ebenda, 34f.

2.3 Betriebswirtschaftliche Grundlagen sozialer NPOs

NPOs haben auf die geschilderten externen und internen Herausforderungen zu reagieren - auch wenn soziale NPOs keine gewinnorientierten Unternehmen darstellen, so sind sie doch verpflichtet, nach wirtschaftlichen Grundsätzen zu handeln. Das bedeutet, mit knappen Mitteln einen gewünschten Erfolg zu erzielen und die Effektivität und Effizienz in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen.

Die **Effektivität** drückt aus, ob die richtigen Dinge getan werden (doing the right things), ob also die von der NPO gesetzten Ziele erreicht werden.

Die **Effizienz** gibt an, ob die Dinge richtig getan werden (doing the things right), ob ein bestmögliches Verhältnis zwischen den von der NPO erbrachten Leistungen (Output) und den dafür eingesetzten Mitteln (Input) erreicht wird.²⁹

Die **Kostenrechnung** ist das Instrument, welches die Möglichkeit zur Überprüfung der Effizienz (Wirtschaftlichkeit) bietet. Für die Darstellung und Messung der Effektivität (Wirksamkeit) ist zu berücksichtigen, dass in NPOs einerseits Leistungen erbracht werden, die zwar marktfähig sind, aber bewusst nicht zu Marktpreisen abgegeben werden, andererseits werden Leistungen angeboten, die überhaupt nicht marktfähig sind. Um die Leistungen einer NPO messen zu können, ist eine klare Zielsetzung erforderlich. Aus den durch die Leistungserbringung resultierenden Wirkungen ergibt sich die Zielerreichung.³⁰

²⁹ Vgl. Schauer, 2003, 20.

³⁰ Vgl. ebenda, 117.

3 Behindertenhilfe in Oberösterreich

Das Land OÖ bietet verschiedene Leistungen für Menschen mit Beeinträchtigungen und deren Angehörige an. Behindertenhilfe in OÖ steht unter dem Motto: „Soviel Hilfe wie nötig, soviel Selbstbestimmung wie möglich.“

3.1 Darstellung im Überblick

Auf der gesetzlichen Grundlage des Oberösterreichischen Behindertengesetzes (OÖ BHG 1991) sowie des Oberösterreichischen Sozialhilfegesetzes (OÖ SHG 1998) kooperiert das Land mit **privaten Wohlfahrtsträgern** (Trägerorganisationen bzw. -einrichtungen), welche die einzelnen Maßnahmen im Bereich der Behindertenhilfe durchführen. Der Schwerpunkt wurde dabei auf **Dezentralisierung und Regionalisierung** sowie Mitbestimmung, Kundenorientierung und Erhöhung der Chancengleichheit gelegt.³¹ Bei den Trägerorganisationen handelt es sich um Einrichtungen der Behindertenhilfe³² (nach dem OÖ BHG 1991) sowie der psychiatrischen Vor- und Nachsorge (nach dem OÖ SHG 1998).

Es dürfen nur solche Einrichtungen in Anspruch genommen werden, die vom Land OÖ dem Bedarf und dem Zweck entsprechend **mit Bescheid anerkannt** sind. Ein Bedarf ist gegeben, wenn unter Bedachtnahme auf die örtlichen und regionalen Bedürfnisse eine Nachfrage nach Einrichtungen besteht und diese Nachfrage nicht durch bestehende Einrichtungen befriedigt werden kann.³³

Ein Paradigmenwechsel kennzeichnet die OÖ Behindertenpolitik, so erfolgte eine Neustrukturierung des OÖ BHG, welches künftig in ein **Chancengleichheitsgesetz** (OÖ ChG) münden soll. **Qualitätsentwicklung und -sicherung** sowie die **wirtschaftliche und fachliche Steuerung** sind weitere Elemente des Paradigmenwechsels und werden im weiteren Verlauf der Arbeit noch genauer

³¹ Vgl. Amt der OÖ Landesregierung (OÖ Sozialbericht), 2003, 128.

³² Eine Übersicht über die Trägereinrichtungen und ihre Leistungsbereiche befindet sich im Anhang (1) dieser Arbeit.

³³ Vgl. Bundeskanzleramt (2006), unter URL: <http://www.ris.bka.gv.at/lr-oberoesterreich/> [28.08.07].

beleuchtet. Zur nachhaltigen Qualitätssicherung sollen die **Leistungsverträge**, die mit den Trägerorganisationen sukzessive abgeschlossen werden, beitragen.³⁴

Die ARCUS Sozialnetzwerk gGmbH führt verschiedene Leistungen im Bereich der Behindertenhilfe durch und ist damit eine jener privaten Trägerorganisationen, mit denen das Land kooperiert.

3.2 Beschreibung der ARCUS Sozialnetzwerk gGmbH

Die ARCUS Sozialnetzwerk gGmbH (nachfolgend **ARCUS** genannt) ist eine gemeinnützige, private Nonprofit-Organisation im Sozialbereich und wird in der vorliegenden Diplomarbeit zur Darstellung der Praxis im untersuchten Bereich verwendet.

3.2.1 Leistungsbereiche von ARCUS

Die Beratung und Betreuung hilfebedürftiger Menschen in der Region des Oberen Mühlviertels (Oberösterreich), unabhängig von ihrem Alter, ihrer Konfession oder ihrer Herkunft, stellt den Unternehmenszweck dar. *ARCUS* ist in folgenden Leistungsbereichen tätig:³⁵

- **Wohnen**

In Wohnhäusern und Wohngemeinschaften werden sowohl Menschen mit geistiger und mehrfacher Behinderung als auch mit psychischer Beeinträchtigung betreut und begleitet. Die Aufgaben sind sehr vielfältig und umfassen Pflege, individuelle Basisversorgung, medizinische Betreuung, psychische Begleitung und Stützung sowie Freizeitgestaltung.

³⁴ Vgl. Amt der OÖ Landesregierung (OÖ Sozialbericht), 2003, 130.

³⁵ Vgl. ARCUS Sozialnetzwerk (Infofolder), o.J., 6ff.

- **Arbeit und Beschäftigung**

In den Werkstätten wird durch „**Hilfe durch Beschäftigung**“ (nach § 12 des OÖ BHG 1991) sowohl Personen aus den Wohneinrichtungen von ARCUS als auch jenen, die zu Hause wohnen, eine sinngebende und individuell angepasste Arbeit ermöglicht. Neben Auftragsarbeiten für Firmen werden auch Produkte für den Verkauf gefertigt.

- **Mobile Dienste**

Die Mobilen Dienste von *ARCUS* gliedern sich in die Mobile Altenbetreuung, Mobile Heimhilfe, Mobile Begleitung und die Mobile Wohnbetreuung. Zielgruppen sind einerseits ältere Menschen und andererseits Menschen mit Beeinträchtigungen, die zur Bewältigung ihrer Situation zu Hause sowie zur Entlastung der Angehörigen Unterstützung in Anspruch nehmen können.

- **Beratung**

Die psychosoziale Beratungsstelle und anerkannte Familienberatungsstelle ist eine ambulante Einrichtung, die hilfeschende Personen in Anspruch nehmen können. Das Leistungsangebot geht von der einmaligen Beratung über langfristige Begleitung, fachärztliche Unterstützung, klinisch-psychologische Testung bis hin zur Psychotherapie.

3.2.2 Tochtergesellschaften

ARCUS hat mittlerweile auch drei Tochtergesellschaften, welche strukturell eine weitgehende Eigenständigkeit mit jeweils eigener Geschäftsführung haben:

- **„Altenfeldner Werkstätten gGmbH“ in Altenfelden:** Tageswerkstätte zur Maßnahme „Hilfe durch Beschäftigung“ für Menschen mit Beeinträchtigung
- **„ARTEGRA gGmbH“ in Altenfelden:** Geschützte Werkstätte mit Wäscherei, Gärtnerei und Supported Employment
- **„ARCUS Sozialforum gGmbH“ in Gramastetten:** Wohneinrichtung für Menschen mit psychischer Beeinträchtigung

3.2.3 Mitarbeiter

Mit der dynamischen Entwicklung der Organisation und der Leistungsangebote in allen Bereichen ist auch ein markanter Anstieg der Zahl der Mitarbeiter verbunden.

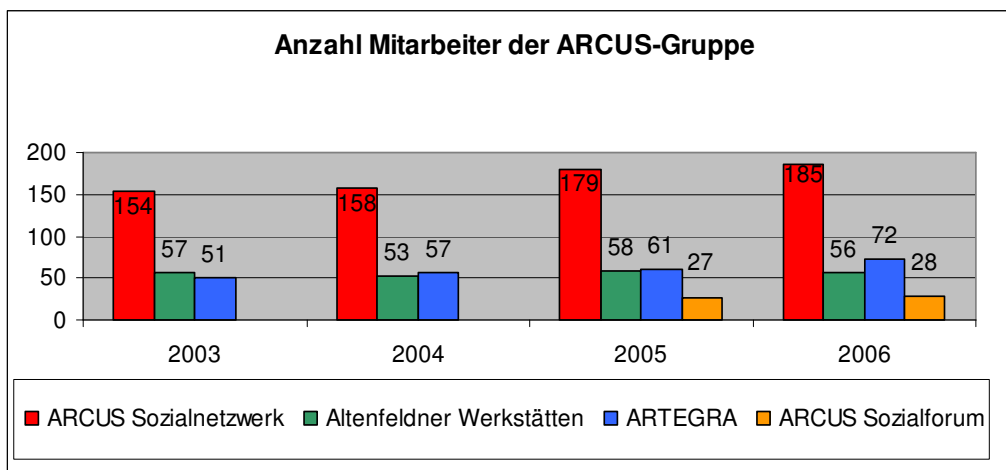


Abbildung 4: Mitarbeiter ARCUS-Gruppe³⁶

In der ARCUS-Gruppe waren mit Stand 31.12.2006 341 Mitarbeiter beschäftigt, davon allein im ARCUS Sozialnetzwerk 185 Mitarbeiter. Diese Angaben beinhalten sämtliche Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiter sowie Therapeuten, Zivildienstler und Mitarbeiter im Freiwilligen Sozialen Jahr.

Im Jahr 2006 wurden vom **ARCUS Sozialnetzwerk** durch **185 Mitarbeiter** Leistungen für **1414 Klienten** in den Leistungsbereichen Wohnen, Arbeit & Beschäftigung, Mobile Dienste sowie Beratung erbracht – wie folgende Grafik zeigt:

³⁶ Abbildung: Eigene Darstellung.

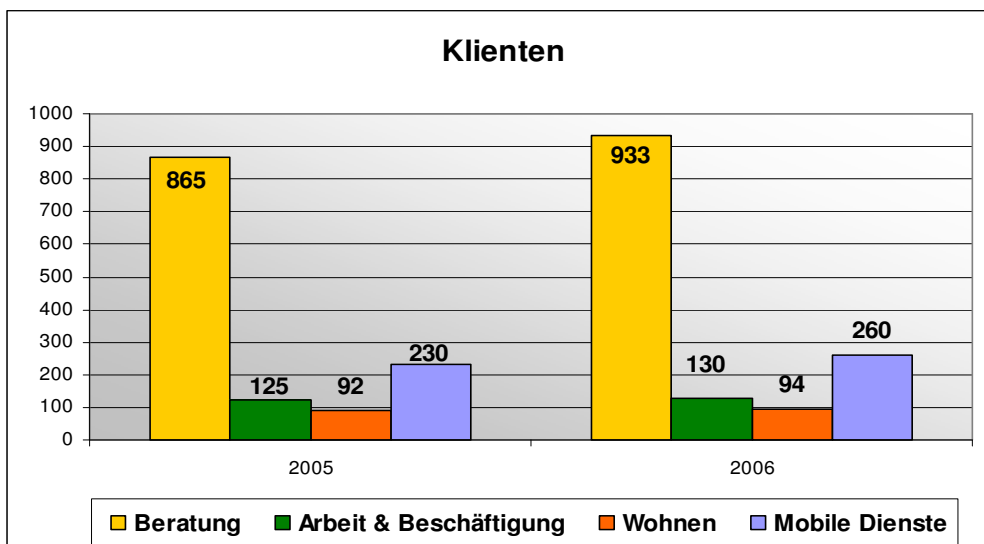


Abbildung 5: Leistungserbringung ARCUS Sozialnetzwerk³⁷

Die Grafik verdeutlicht zudem eine Steigerung der Leistungserbringung im Vergleich mit dem Jahr 2005.

³⁷ Abbildung: Eigene Darstellung.

4 Kosten- und Leistungsrechnung in sozialen NPOs

Eine ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung sozialer Dienstleistungen wird aufgrund politischer und ökonomischer Entwicklungen immer wichtiger. Eines der zentralen Instrumente dafür stellt die Kosten- und Leistungsrechnung dar, welche im folgenden Kapitel für den NPO-Bereich in der Theorie erläutert wird. Ergänzend dazu werden Vergleiche mit der Praxis im Bereich der Behindertenhilfe angestellt.

4.1 Zielsetzung der Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung soll die in der NPO auftretenden Leistungs- und Geldströme, die durch den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung entstehen, mengen- und wertmäßig erfassen, überwachen und in die richtigen Bahnen lenken. Sie muss generell in der Lage sein, entsprechende Daten zu erfassen, aufzubereiten und zu verarbeiten.³⁸

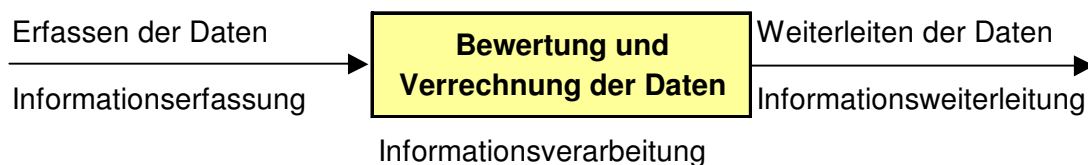


Abbildung 6: Allgemeine Ziele der Kostenrechnung³⁹

Auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung können die **Kontrolle der Wirtschaftlichkeit** des Betriebsprozesses und die **Kalkulation der betrieblichen Leistungen** für die Preisgestaltung, Bestandsbewertung und Erfolgskontrolle vorgenommen werden. Die Definition von Produkten (Kostenträgern) ist eine wichtige Grundlage für die Kosten- und Leistungsrechnung. Den beschriebenen Produkten müssen die bei der Produkterstellung entstehenden Kosten zugeordnet werden.⁴⁰

³⁸ Vgl. Dörrie/Preißler, 2004, 18f.

³⁹ Abbildung: ebenda, 19.

⁴⁰ Vgl. Knorr/Scheppach, 1999, 59.

Als **Produkt** (Kostenträger) im Bereich der *Behindertenhilfe* ist zum Beispiel die Betreuung von Menschen mit Beeinträchtigungen in Wohneinrichtungen oder Werkstätten, aber auch die Mobile Begleitung von Menschen mit Beeinträchtigungen zu sehen. So sind es also die verschiedenen Leistungsbereiche, abgestuft nach Betreuungsintensität, die als Kostenträger aufzufassen sind.

4.2 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung verfolgt zentrale Aufgaben welche im Folgenden angeführt werden:⁴¹

- Die erste wichtige Aufgabe der Kostenrechnung ist die Bereitstellung von **Planungsinformationen**. Diese Informationen dienen als Grundlage für Entscheidungen im Unternehmen. Wesentliche Faktoren dabei sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen, der nötige Bedarf sowie die Art der Leistungserbringung.
- Der zweite große Aufgabenbereich ist die **Kontrollfunktion** der Kosten- und Leistungsrechnung. Beim Vergleich der Ist-Werte mit den vorgegebenen Plan- oder Sollwerten handelt es sich um Kontrolle. Durch den Soll-Ist-Vergleich ergeben sich regelmäßige Informationen über die Zielerreichung und es können rechtzeitig Maßnahmen zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit eines sozialen Dienstleisters eingeleitet werden.
- Als dritte Aufgabe der Kosten- und Leistungsrechnung kommen **Dokumentationsaufgaben** hinzu. Um den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung zahlenmäßig abbilden zu können, kann je nach rechtlichen Vorschriften und Informationsbedürfnissen ein oder mehrere Systeme der Kostenrechnung (siehe unter Punkt 4.3) angewendet werden, was wiederum von den Aufgaben, die dieses System zu bewältigen hat, abhängt.

⁴¹ Vgl. Knorr/Offer, 1999,79ff.

Nach *Dörrie/Preißler* wird die **Planungsfunktion** der Kostenrechnung immer bedeutsamer. Es genügt nicht mehr, Informationen für bestimmte Abrechnungszeiträume zu erhalten, sondern es besteht die Notwendigkeit, Informationen für Planungen und zukünftige Entscheidungen zur Verfügung zu stellen, welche die Grundlage für die unternehmerische Steuerung bilden. Aufgrund sich verschärfender Wettbewerbsverhältnisse muss die Kosten- und Leistungsrechnung eine detailliertere Kontrolle und Steuerung des Unternehmensprozesses ermöglichen. Des Weiteren werden an Flexibilität und Schnelligkeit der Kostenrechnung erhöhte Anforderungen gestellt.⁴²

Im Bereich der *Behindertenhilfe OÖ* hat die Kosten- und Leistungsrechnung in erster Linie auch die **internen Anforderungen** in den Trägerorganisationen abzudecken:

- Abbildung der Kosten und Leistungen nach Auftragsverhältnissen zur Gewinnung einer Abrechnungsgrundlage gegenüber den Auftraggebern (Land OÖ, etc.);
- Erfüllung der lückenlosen und durchgängigen Dokumentationsverpflichtung über Kosten und Leistungen (Transparenz);
- wirtschaftliche und finanzielle Steuerung des Unternehmens bzw. der einzelnen Leistungsbereiche.

Die Ausgestaltung der Kostenrechnung im Bereich der *Behindertenhilfe in OÖ* wird von Seiten der Sozialabteilung des Landes OÖ in der **Kostenrechnungs- und Controllingrichtlinie (KRCRL)** vorgegeben und im Kapitel 5 näher erläutert.

4.3 Systematik der Kostenrechnung

Die verschiedenen Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung erfordern unterschiedliche Systeme. Die einfachste Form stellt die **Vollkostenrechnung** dar. Die Zurechnung der Kosten zu den einzelnen Produkten erfolgt bei der

⁴² Vgl. Dörrie/Preißler, 2004, 22.

Vollkostenrechnung nach dem Prinzip der Verrechnung sämtlicher Kosten, die entstehen. Um als Entscheidungsgrundlage für die Planung dienen zu können wird darüber hinaus das System der **Teilkostenrechnung** (Deckungsbeitragsrechnung) nötig. Des Weiteren ist zu entscheiden, ob das Kostenrechnungssystem vergangenheitsorientiert (**Normalkostenrechnung**) oder zukunftsorientiert (**Plankostenrechnung**) aufgebaut werden soll. Normalkosten leiten sich aus den tatsächlich angefallenen Kosten (**Ist-Kosten**) ab und werden als Erfahrungswerte über einen längeren Zeitraum im Durchschnitt gerechnet.⁴³

Diese Systematik der Kostenrechnungssysteme wird in der nachfolgenden Grafik veranschaulicht:⁴⁴

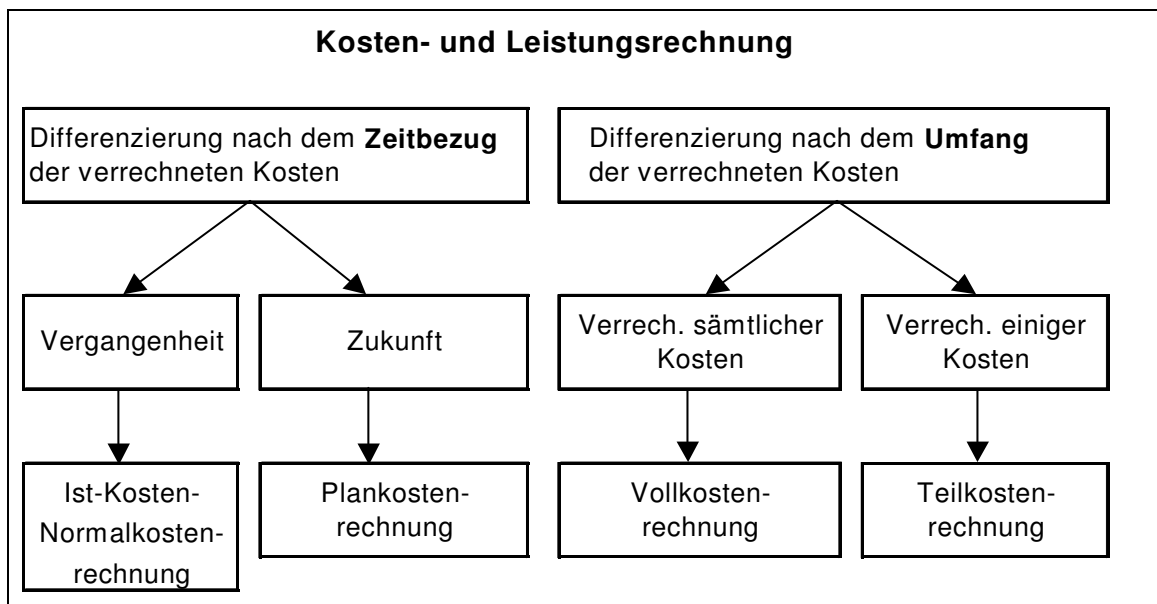


Abbildung 7: Kostenrechnungssysteme

Auf Basis der *KRCRL* ist die Kostenrechnung in der *Behindertenhilfe OÖ* entsprechend dem Umfang der auf die Kostenträger weiterzuverrechnenden Kosten als Vollkostenrechnung auszugestalten. Den Einrichtungen steht es jedoch frei, für innerbetriebliche Zwecke eine Ergänzung auf Teilkostenbasis vorzunehmen. Die Kostenrechnung ist als Ist-Kostenrechnung auszugestalten, es sind alle in der Kostenrechnungsperiode angefallenen Kosten zu verrechnen.

⁴³ Vgl. Knorr/Offer, 1999, 80f.

⁴⁴ Vgl. Abbildung: ebenda, 81.

Neben dem Vergangenheitsbezug der Kostenrechnung ist diese zukunftsorientiert und auf Basis der Plandaten als Plan-Kostenrechnung auszugestalten.⁴⁵ In der Praxis der Trägerorganisationen ist zu beobachten, dass eine wesentlich detailliertere Gliederung der Kostenstellen – als in der KRCRL vorgegeben – erfolgt.

Die **Budgetierung** wird auf der Grundlage der Kostenarten und der Kostenstellen durchgeführt, Kostenarten- und Kostenstellenrechnung sind damit für die Bildung und Steuerung der Kostenstellen- oder Bereichsbudgets die zentralen Instrumente. Auch für Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen ist die Kostenarten- und Kostenstellenrechnung notwendig.⁴⁶

4.4 Grundlegende Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung bedient sich folgender Verfahren:

- Kostenartenrechnung (**Welche** Kosten sind entstanden?)
- Kostenstellenrechnung (**Wo** sind die Kosten angefallen?)
- Kostenträgerrechnung (**Wofür** sind die Kosten entstanden?)

Die **Kostenartenrechnung** erfasst alle Kosten und Leistungen einer NPO. Als Grundlage dafür dienen die Zahlen aus der Buchhaltung, die zeitlich und sachlich abzugrenzen sowie um kalkulatorische Kosten zu ergänzen sind.

Die **Kostenstellenrechnung** dient als Grundlage um die Gemeinkosten (Kosten ohne direkten Produktbezug) transparent an den Orten ihrer Entstehung aufzuzeigen bzw. diesen direkt zuzurechnen. Von den Kostenstellen werden die Gemeinkosten über das Umlageverfahren auf die **Kostenträgerrechnung** weiterverrechnet bzw. Einzelkosten (Kosten mit direktem Produktbezug) direkt zugerechnet.⁴⁷

⁴⁵ Vgl. Amt der OÖ Landesregierung (KRCRL), 2004, 10.

⁴⁶ Vgl. Bachert, 2004, 131.

⁴⁷ Vgl. Eschenbach/Horak, 2002, 388f.

Jede dieser Rechnungen stellt für die NPO wesentliche Instrumente und Informationen zur Verfügung. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht den Aufbau und die Zusammenhänge dieser drei Rechnungen:⁴⁸

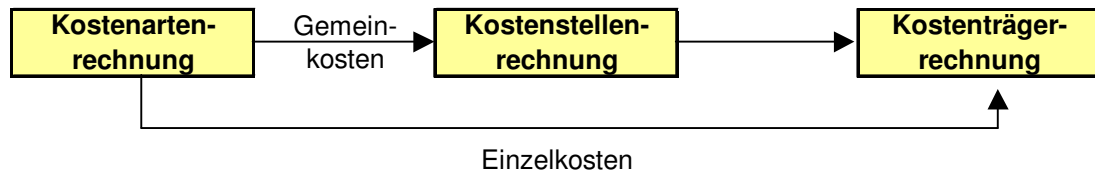


Abbildung 8: Modell der Kostenrechnung

Nach der unterschiedlichen Verrechnung auf die Kostenträger lassen sich folgende Kosten unterscheiden:

Einzelkosten⁴⁹ fallen direkt bei der Leistungserbringung an, als Beispiel dafür gelten vor allem die Personalkosten der Mitarbeiter in der Betreuung. Im Gegensatz dazu gibt es aber auch Kosten, die sich den einzelnen Produkten nicht direkt zurechnen lassen, die Gehälter der Mitarbeiter der Verwaltung sind hier zu nennen. Dabei ist es aber nicht ohne weiteres möglich festzustellen, welcher Anteil dieser Kosten auf ein bestimmtes Produkt (Leistung) eines sozialen Dienstleisters entfällt. Sie fallen für alle Produkte gemeinsam an und werden deshalb als **Gemeinkosten** bezeichnet.⁵⁰ Werden viele Kostenstellen gebildet, so besteht die Gefahr, dass eine eindeutige Zuordnung der Kosten nur schwer möglich ist. Insbesondere kommt es dann zu einem hohen Gemeinkostenanteil für jene Kosten, die für mehrere Kostenstellen gemeinsam angefallen sind.

⁴⁸ Abbildung: Bachert, 2004, 27.

⁴⁹ „Einzelkosten sind Kosten, welche den Kostenträgern unmittelbar zugerechnet werden.“ (Olfert, 2005, 51).

⁵⁰ Vgl. Knorr/Scheppach, 1999, 63.

Zum dargestellten theoretischen Modell der Kostenrechnung lassen sich im Vergleich mit den Vorgaben in der *Behindertenhilfe OÖ* auch Differenzen feststellen:

- So sieht die *KRCRL* (detaillierte Ausführungen dazu folgen unter Punkt 5.2) zwar eine zeitliche Abgrenzung analog den in der Buchhaltung geführten Abgrenzungen vor – es gibt jedoch aufgrund der Identität von GuV und Kostenrechnung keine sachlichen und kalkulatorischen Abgrenzungen.⁵¹
- Im Zusammenhang mit Investitionen und deren Finanzierung durch das Land OÖ ergibt sich eine Besonderheit in Bezug auf die Abschreibung (Afa). Diese ist für das Land OÖ nicht relevant, denn finanziert wird der Gesamtwert einer Anschaffung. Damit werden die Beträge einer Bewertungsreserve zugeführt und die Afa laut Nutzungsdauer gebucht. Der sich daraus ergebende Afa-Betrag wird abgedeckt durch eine Auflösung der Bewertungsreserve. Bilanztechnisch ergibt sich dennoch eine Afa aus jener Zeit, in der die Investitionen noch nicht in der heutigen Form durch das Land OÖ finanziert wurden.
- Die Ausgestaltung einer Kostenträgerrechnung ist für den Bereich der *Behindertenhilfe OÖ* nicht direkt vorgegeben. Ein ähnliches Ziel wird jedoch durch die Definition von Leistungsbereichen erreicht, auf die die jeweiligen Kostenzuordnungen sowie Umlagen erfolgen – im Endeffekt entspricht ein Leistungsbereich einem Kostenträger.

4.4.1 Einteilung der Kostenstellen

Kostenstellen werden grundsätzlich in Haupt-, Hilfs- und Nebenkostenstellen eingeteilt, in der Praxis der Trägereinrichtungen im Bereich der *OÖ Behindertenhilfe* ist nachfolgende Definition üblich:⁵²

⁵¹ Vgl. Amt der OÖ Landesregierung (KRCRL), 2004, 12.

⁵² Vgl. ebenda, 26ff.

- **Hauptkostenstellen** sind Teilbereiche der Einrichtung, die Leistungen unmittelbar für die betreuten Menschen erbringen, wie etwa eine Werkstatt oder der Bereich der Mobilen Begleitung. Sie sind die Empfänger der Leistungen der Hilfskostenstellen.
- **Hilfskostenstellen** sind Teilbereiche der Einrichtung, die ihre Leistungen zur Gänze für andere Hauptkostenstellen erbringen, wie etwa Küche, Wäscherei oder Verwaltung. Die auf ihnen gesammelten Kosten werden verursachungsgemäß auf die Hauptkostenstellen umgelegt.
- **Nebenkostenstellen** sind jene Teilbereiche der Einrichtung, deren Kosten nicht vornehmlich dem Betriebszweck der Einrichtung dienen. Zudem werden auch jene Kosten, die aus der jeweiligen Sicht des Geldgebers nicht in dessen Wirkungs- oder Finanzierungsbereich fallen, auf Nebenkostenstellen gebucht. Darunter fallen z.B. Kosten für Leistungsbereiche, die anderen Auftraggebern unterliegen (Sozialhilfeverband, etc.).

4.4.2 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung

Die **innerbetriebliche Leistungsverrechnung** ist notwendig, wenn die Organisation neben ihrer extern orientierten Leistungserstellung auch innerbetriebliche Leistungen erbringt, die sie selbst verbraucht. Der Zweck besteht darin, die entstandenen Kosten auf die deren Leistung empfangenden Kostenstellen zu verrechnen.⁵³

Eine interne Leistungsverrechnung wird in der Praxis zum Beispiel durch folgende betriebliche Situation verursacht: Eine Werkstatt (Hilfe durch Beschäftigung als Leistungsbereich einer sozialen NPO) führt eine eigene Druckerei und produziert Prospekte für ein Wohnheim (Wohnen als Leistungsbereich) derselben sozialen NPO. Dadurch werden die angefallenen Kosten der Werkstatt dem Wohnheim intern verrechnet.

⁵³ Vgl. Moser/Schaur, 2004, 68.

4.5 Kostenträgerrechnung

Die Kostenträgerrechnung beantwortet die Frage, für welches Produkt die Kosten angefallen sind und liefert damit einen wichtigen Informationsbeitrag für die Steuerung und Führung sozialer Organisationen.

4.5.1 Der Begriff „Kostenträger“

„Kostenträger sind Leistungen des Unternehmens, deren Erstellung die Kosten verursacht hat.“⁵⁴

Als Kostenträger gelten gleichartige Leistungen einer NPO, wie etwa Beratungen. Die Kostenträger ergeben sich daher aus dem Leistungsprogramm der NPO. Ein klar strukturierter Leistungskatalog (Produktdefinition) muss daher vor Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung erarbeitet werden. Auf dessen Grundlage können dann die Kosten erhoben und den Leistungen zugerechnet werden. Da in NPOs die Erstellung von Dienstleistungen dominiert, ist auch für die Kalkulation dieser Dienstleistungen und damit für die Kostenträgerrechnung die Besonderheit der Immaterialität der Leistungen und der hohe Anteil an Fixkosten durch die Leistungsbereitschaft charakteristisch.⁵⁵

Die Kostenträger dienen der kostenmäßigen Abgrenzung von zu kalkulierenden Bereichen. Es können nur darüber Kalkulationen angestellt werden, wofür die Kosten auch bekannt sind. Des Weiteren sind die zu kalkulierenden Einheiten zu definieren (zB Leistungsstunde, etc.), welche quantitativ erfassbar sein müssen. So ergibt sich die Struktur der Kostenträger und es können weitere Überlegungen betreffend Bebuchung und Verteilung angestellt werden.⁵⁶

⁵⁴ Olfert, 2005, 179.

⁵⁵ Vgl. Schauer, 2003, 84f.

⁵⁶ Vgl. Kübler, 1996, 84.

4.5.2 Kalkulationsmodelle

Nach *Eschenbach/Horak* können die Kosten den Kostenträgern je Periode (Kostenträgerzeitrechnung) oder je Einheit eines Kostenträgers (Kostenträgerstückrechnung) zugeteilt werden. **Divisionskalkulation, Zuschlagskalkulation** und **Äquivalenzziffernkalkulation** stellen geeignete Kalkulationsverfahren für NPOs dar.⁵⁷ *Bachert* führt der Vollständigkeit halber noch die Verfahren der Maschinenstundensatzkalkulation und der Kuppelkalkulation an, diese werden jedoch für NPOs nicht als relevant betrachtet und in der nachfolgenden Beschreibung nicht berücksichtigt.⁵⁸

- **Zuschlagskalkulation:**

Die Zuschlagskalkulation hat sich vor allem bei der Herstellung von heterogenen Produkten bewährt. Sie ist ein Verfahren, welches auf Vollkostenbasis durchgeführt wird, es werden also alle Kosten, die bei der Produktion dieses Produktes anfallen in die Kalkulation miteinbezogen. Die Einzelkosten können dabei direkt auf die Produkte zugerechnet werden, die Gemeinkosten werden über die Kostenstellenrechnung ermittelt und die Kalkulationszuschlagssätze für die Gemeinkosten kalkuliert. Dieses Verfahren ist zum Beispiel für die Produktion in Werkstätten für Menschen mit Beeinträchtigungen geeignet und findet darüber hinaus in Dienstleistungsbetrieben Anwendung.

- **Divisionskalkulation:**

Die Divisionskalkulation ist ein Verfahren, welches sowohl in Dienstleistungs- als auch in Industriebetrieben, die ein Produkt in einheitlicher Massenfertigung herstellen, angewendet wird. Eine Anwendung des Verfahrens im Sozialbereich erfolgt dann, wenn soziale Dienstleistungen über Stunden abgerechnet und erbracht werden und jede Stunde bezüglich des Leistungstyps (Inhalt und Dauer) homogene Kostenstrukturen aufweist. Die Selbstkosten je Einheit werden mit der einfachen Divisionskalkulation ermittelt, und zwar Selbstkosten dividiert durch hergestellte Menge. Bei Mobilien Diensten, die nach Stunden abgerechnet werden, könnten die Selbstkosten nach diesem Verfahren ermittelt werden.

⁵⁷ Vgl. *Eschenbach/Horak*, 2002, 389.

⁵⁸ Vgl. *Bachert*, 2004, 140ff.

- **Äquivalenzziffernkalkulation**

Die Äquivalenzziffernkalkulation ist jenes Verfahren, das in NPOs vor allem dort angewendet wird, wo verschiedene, jedoch produktionstechnisch verwandte Leistungen hergestellt werden. Die Leistungsbereiche einer sozialen Organisation weisen diese Voraussetzungen auf, wenn eine homogene Pflege- oder Betreuungsleistung erbracht wird, die sich lediglich aufgrund des Schweregrades der Beeinträchtigung, der Betreuungsart oder aufgrund der Pflegebedürftigkeit unterscheidet. So ist dies etwa der Fall, wenn nach **Hilfebedarfsstufen** untergliedert wird, wie dies im Leistungsbereich Wohnen der Fall ist (siehe dazu Kapitel 5.3.2 Kalkulation von Leistungssätzen bei stationären Leistungen).

In der Praxis der Trägerorganisationen im Bereich der *Behindertenhilfe OÖ* kommen mehrere Kalkulationsverfahren zur Anwendung, vor allem was die unterschiedlichen Kalkulationsmodelle, die als Grundlage für die Festlegung von Leistungspreisen dienen, anbelangt.

5 Vorgaben für die wirtschaftliche und fachliche Steuerung in der OÖ Behindertenhilfe

Im Sinne einer **leistungs- und qualitätsorientierten Steuerung** der Dienstleistungen in der *OÖ Behindertenhilfe* wird von der Sozialabteilung des Landes OÖ das Ziel verfolgt, die Zusammenarbeit mit den leistungs anbietenden Einrichtungen neu zu strukturieren, um letztlich verbindliche Leistungsverträge abschließen zu können.

Damit ging eine Definition der Produkte (Leistungsbereiche) sowie die Schaffung verbindlicher Standards für die Leistungserbringung einher. In weiterer Folge wurde eine Kostenrechnungs- und Controllingrichtlinie (KRCRL) mit den Trägereinrichtungen vereinbart, um eine Steuerung der Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung sowie die Leistungspreiskalkulation zu gewährleisten.

5.1 Produkt- und Qualitätsdefinition

Von der Sozialabteilung des Landes OÖ erfolgte in Zusammenarbeit mit verschiedenen Trägereinrichtungen im Bereich der Behindertenhilfe – wie etwa die ARCUS Sozialnetzwerk gGmbH – die **Definition der Produkte** für jeden **Leistungsbereich** (Wohnen, Arbeit und Beschäftigung, Mobile Begleitung, etc.). Sowohl öffentliche Hand als auch Trägereinrichtung erreichen dadurch eine erhöhte und fachlich begründete Ziel- und Ergebnisorientierung.

In den sogenannten *Rahmenrichtlinien* wurden die **Leistungs- und Qualitätsstandards** für die einzelnen Leistungsbereiche definiert, welche in weiterer Folge als Bestandteil der jeweils abgeschlossenen Leistungsverträge zu gelten haben. Damit wurde der Grundstein für die wirtschaftliche und fachliche Steuerung gelegt, um eine Kalkulation der Leistungspreise unter Berücksichtigung des Hilfebedarfes zu ermöglichen. Von der Fachaufsicht des Landes OÖ wird mittels Checklisten die Einhaltung der Leistungs- und Qualitätsstandards überprüft und eine **Evaluierung** gewährleistet. Die Überprüfung der Qualität wird von qualifizierten Mitarbeitern der Sozialabteilung durchgeführt. In der Regel findet die Überprüfung der Vereinbarungen nach einem vorher festgelegten Zeitraum in der Einrichtung statt.

Dies deckt sich mit den Ausführungen in der Literatur, wonach laut *Olk/Otto/Backhaus-Maul* öffentliche Träger die Rahmenbedingungen der Leistungserstellung festlegen und zugleich deren Einhaltung kontrollieren. Wurden bislang die öffentlich geförderten Aktivitäten und Tätigkeiten freier Träger in Zuwendungsbescheiden allgemein umschrieben, so werden nun die öffentlich eingekauften Leistungen und Dienste in Leistungsbeschreibungen genauer definiert und deren Einhaltung über ein qualitätsorientiertes Berichtswesen auch hinsichtlich fachlicher Kriterien kontrolliert.⁵⁹

In der *Rahmenrichtlinie* wird die Leistung (zB Mobile Begleitung) nach folgender Struktur definiert:⁶⁰

- Zweck und Zielsetzung der Mobilen Begleitung
- Zielgruppe der Mobilen Begleitung
- Leistungsinhalte (Bedarfserhebung, direkte/indirekte Leistungen)
- Umfang und Dauer der Leistung
- Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität
- Dokumentation
- Qualitätscontrolling

Die *Rahmenrichtlinien* werden in regelmäßigen Abständen auf ihre Aktualität hin überprüft und an eventuelle Änderungen angepasst.

5.2 Kostenrechnungsrichtlinie des Landes OÖ (KRCRL)

Eine wichtige Voraussetzung für die Kalkulation von Dienstleistungen ist ein intaktes Rechnungswesen, in welchem neben der Buchhaltung und der Lohnverrechnung die **Kosten- und Leistungsrechnung** eine Schlüsselfunktion einnimmt.

⁵⁹ Vgl. *Olk/Otto/Backhaus-Maul*, 2003, XLVI f.

⁶⁰ Vgl. Amt der OÖ Landesregierung (Rahmenrichtlinie Mobile Dienste für Menschen mit Beeinträchtigungen), 2004, 1.

5.2.1 Allgemeines

Von der Sozialabteilung des Landes OÖ wurde eine **Richtlinie** über die Anwendung einer landeseinheitlichen Kosten- und Leistungsrechnung sowie das Controlling zwischen dem Land OÖ und den Trägern von Einrichtungen nach dem OÖ Sozialhilfegesetz 1998 und dem OÖ Behindertengesetz 1991 (im folgenden **KRCRL** genannt) eingeführt.

Die Richtlinie (**KRCRL**) hat Gültigkeit

- für jene Träger von Einrichtungen, die gemäß OÖ SHG 1998 Leistungen für Personen mit psychosozialen Betreuungsbedarf, Obdachlose und pflegebedürftige chronisch Kranke anbieten (**Einrichtungen der psychiatrischen Vor- und Nachsorge**) sowie
- für alle anerkannten Träger von **Einrichtungen der Behindertenhilfe OÖ** (gemäß OÖ BHG 1991).

Sie dient ebenso wie die Rahmenrichtlinie (Leistungs- und Qualitätsstandards) als **Bestandteil** der in den jeweiligen Leistungsbereichen abgeschlossenen Leistungsverträgen.

Als wesentliche Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung werden in der **KRCRL** angeführt:⁶¹

- Ermittlung der Selbstkosten
- Feststellung der Kosten- und Erlösstruktur
- Planungsgrundlage für die Leistungserstellung
- Kontrolle der Wirtschaftlichkeit (Zeitvergleich, Betriebsvergleich)
- Prävention von Verlusten (Plan/Ist-Vergleich)

Die Leitungsorgane der Trägereinrichtungen haben die Ergebnisse der Kostenrechnung auszuwerten und den zuständigen Organen des Landes OÖ zu übermitteln. Dabei ist das Hauptaugenmerk auf die Kosten- und Erlösstruktur, deren Entwicklung im Verhältnis zu Vorperioden und zu den Plandaten sowie auf die

⁶¹ Vgl. Amt der OÖ Landesregierung (**KRCRL**), 2004, 8.

Ursachen für Abweichungen zu legen.⁶² In der allgemeinen Literatur dient die Kostenrechnung ausschließlich der internen Planung und Steuerung eines Unternehmens. Die *KRCRL* schreibt jedoch zusätzlich eine Aufbereitung der Daten nach einem vorgegebenen Schema (siehe Punkt 5.2.3) und eine Weitergabe der Information an eine externe Stelle (Land OÖ) vor.

5.2.2 Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung nach der KRCRL

Die Trägereinrichtungen haben zur Ermittlung der Kostengrößen grundsätzlich eine **Kostenarten-, eine Kostenstellen- und eine Kostenträgerrechnung** zu führen und diese nach folgenden Kriterien auszugestalten:⁶³

Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung dient der

- Erfassung der Kosten
- Gliederung nach den einzelnen Kostenarten
- Zusammenfassung nach Kostenartengruppen

und hat von den selben Ausgangswerten auszugehen, die sich aus der Fibu ergeben.

Folgende Kostenartengruppen müssen in der Kostenartenrechnung enthalten sein:

- Personalkosten
- Sachkosten
- Kosten der internen Leistungsverrechnung
- Kapitalkosten
- Finanzergebnis
- Außerordentliches Ergebnis

⁶² Vgl. Amt der OÖ Landesregierung (KRCRL), 2004, 8.

⁶³ Vgl. ebenda, 9ff.

Kostenstellenrechnung

Die Kostenrechnung setzt voraus, dass Einrichtungen in Kostenstellen gegliedert sind. Laut *KRCRL* sind diese nach folgenden Kriterien einzurichten:

- objektive verbrauchsabhängige Kostenerfassung
- wirksame Kostenüberwachung
- möglichst direkte Zuordnung der Kostenarten
- Wirtschaftlichkeit bei der Kostenerfassung sowie dem Genauigkeitsgrad und Zweck der Kostenrechnung entsprechend
- eindeutige Verantwortlichkeit
- Erfüllung des Prinzips der funktionalen und räumlichen Zuordnung

Die Einteilung der Kostenstellen erfolgt in **Haupt-, Hilfs- und Nebenkostenstellen** und wurde bereits unter Punkt 4.4.1 ausführlich dargestellt.

Die Belastung der Kostenstellen mit den angefallenen Kosten hat in der Regel direkt zu erfolgen. Sind mehrere Kostenstellen betroffen und daher eine direkte Zuordnung nicht oder nur mit hohem Aufwand möglich, so sind die Kosten auf den dafür vorgesehenen Hilfskostenstellen zu sammeln und mit Hilfe von **Verrechnungsschlüsseln**, welche in der *KRCRL* definiert sind, umzulegen.

Kostenträgerrechnung

„Eine Kostenträgerrechnung zur Feststellung der Art, Höhe und Zusammensetzung der Kosten für eine bestimmte Leistung oder Leistungsgruppe“⁶⁴ ist laut *KRCRL* von den Trägereinrichtungen zu führen. Ausführungen betreffend die Ausgestaltung einer Kostenträgerrechnung sind in der *KRCRL* jedoch nicht explizit enthalten.

Eine weitere zentrale Vorgabe stellt die Dokumentation der Kostenarten- und Kostenstellengruppen sowie die Erfolgsrechnung dar, welche im Zuge des ex-

⁶⁴ Amt der OÖ Landesregierung (*KRCRL*), 2004, 9.

ternen Berichtswesens mit dem sogenannten **Datenfile** (siehe dazu Punkt 5.2.3) zu erfolgen hat.

5.2.3 Auswertung der Kosten- und Leistungsrechnung

Es besteht für alle Einrichtungen der Behindertenhilfe sowie der psychiatrischen Vor- und Nachsorge in Oberösterreich die Pflicht, regelmäßige Berichte in standardisierter Form an das Land OÖ zu richten.

Laut *KRCRL* hat die Auswertung der Kosten- und Leistungsrechnung in Form einer Kostenstellen-Erfolgsrechnung und einer Betriebs-Erfolgsrechnung zu erfolgen. Es sind die Kosten- und Leistungsarten als Ist-Daten und Plan-Daten der aktuellen Kostenrechnungsperiode sowie als Ist-Daten der vorangehenden Kostenrechnungsperiode aufzuzeichnen. Die Auswertungen haben auf Ebene der gesamten Organisation (alle Kostenstellen) und auf der Ebene jeder einzelnen Kostenstelle, im Sinne eines Leistungsbereiches, zu erfolgen.⁶⁵

Dazu wird von der Sozialabteilung des Landes OÖ der sogenannte **Datenfile** als Excel-Datei vorgegeben. Dieser muss von den Trägereinrichtungen entsprechend befüllt und unter Einhaltung der Abgabefrist der Sozialabteilung übermittelt werden. Detaillierte Ausführungen dazu erfolgen unter *Punkt 7.4 Externes Berichtswesen* am Beispiel *ARCUS*.

5.3 Kalkulation von sozialen Dienstleistungen

Durch die Einführung entsprechender betriebswirtschaftlicher Funktionen, insbesondere die Kosten- und Leistungsrechnung, sollen die Dienstleistungen mit Preisen bewertet werden. Die Kosten- und Leistungsrechnung unter Berücksichtigung der Budgetierung wird damit das wesentliche Instrument bei der Preisfindung sozialer Dienstleistungen.⁶⁶ Mit der *KRCRL* soll sichergestellt werden, dass die Kosten in den Trägereinrichtungen nach einem **einheitlichen**

⁶⁵ Vgl. Amt der OÖ Landesregierung (KRCRL), 2004, 36.

⁶⁶ Vgl. Knorr/Scheppach, 1999, 14f.

Schema dargestellt werden. Wie bereits erwähnt stellt die vorherige Produktdefinition ebenfalls eine Grundlage für die Kalkulation von Leistungspreisen dar.

5.3.1 Kalkulation von Leistungssätzen bei mobilen Leistungen

Leistungssätze und Entgelte werden aufgrund von Kalkulationen vereinbart – die Sozialabteilung des Landes OÖ hat mit Trägereinrichtungen, welche die entsprechenden Dienste für Menschen mit Beeinträchtigungen erbringen, erste Leistungsverträge abgeschlossen.

Für den Leistungsbereich der **mobilen Frühförderung** besteht ein solcher Leistungsvertrag bereits seit dem Jahr 2001. Dieser enthält neben Bestimmungen, in welcher Qualität die Leistungen von den Anbietern zu erbringen sind, auch Bestimmungen zur Höhe des Leistungsentgeltes, zur zu erbringenden Leistungsmenge sowie zum Leistungs- und Qualitätscontrolling.⁶⁷

Die Frühförderung bietet Kindern mit Beeinträchtigungen Hilfen an, um die Entwicklung des Kindes im Kreise der Familie zu fördern. Dieser Dienst kann ab der Geburt und bis zum Eintritt in den Kindergarten bzw. in die Schule in Anspruch genommen werden und findet zumeist mobil statt.⁶⁸

Für die **Mobile Frühförderung** wurde ein **Preis pro Frühfördereinheit** als Leistungsentgelt definiert, wobei sich eine Einheit aus Betreuungseinheit, Fahrtzeit sowie Vor- und Nachbereitungszeit zusammensetzt und in Summe 180 Minuten ausmacht. Als weiterer Leistungsvertrag im mobilen Bereich der Behindertenhilfe trat mit 1. Jänner 2006 jener der **mobilen Begleitung** in Kraft. Die Verhandlungen dazu erstreckten sich über einen Zeitraum von etwa einem Jahr und waren geprägt von einer Vielzahl an Kalkulationen, die im Unterschied zur Mobilen Frühförderung in einen **Leistungspreis pro Stunde** (60 Minuten) mündeten.

Das Verfahren zur Stundensatzkalkulation sowie die entsprechenden Ergebnisse werden unter *Punkt 7.3.2* am Beispiel *ARCUS* im Detail dargestellt.

⁶⁷ Vgl. Amt der OÖ Landesregierung (OÖ Sozialbericht), 2003, 92.

⁶⁸ Vgl. Sozialplattform OÖ, 2007, 65.

5.3.2 Kalkulation von Leistungssätzen bei stationären Leistungen

Die Verhandlungen der Sozialabteilung des Landes OÖ mit Trägereinrichtungen im Leistungsbereich Wohnen laufen seit Jahresbeginn 2006 unter dem Titel „**Leistungskalkulation Wohnen**“.

Da es sich im Bereich Wohnen budgetmäßig um den größten Leistungsbereich handelt, geht man auch von einer entsprechend längeren Dauer der Verhandlungen (im Vergleich zu den mobilen Bereichen) aus. Die Kalkulationen dazu werden nach dem **Normkostenmodell** des Landes OÖ durchgeführt.

Das Normkostenmodell wurde ursprünglich von den Verantwortlichen der Sozialabteilung des Landes OÖ unter Begleitung von externen Beratern entwickelt. Der Einsatz dieses Steuerungsinstruments soll insbesondere die Transparenz hinsichtlich der zu erbringenden Leistungen verbessern und als Datenbasis für die Verhandlung der Leistungsverträge und die Festlegung zukünftiger Leistungspreise dienen. Die der Durchrechnung zugrunde liegenden Datenfiles wurden von den einzelnen Trägerorganisationen entsprechend der *KRCRL* ausgefüllt und der Sozialabteilung des Landes OÖ zur Verfügung gestellt. Die mit dem Normkostenmodell beabsichtigte Berechnung von **Pauschalen** als Abgeltung der erbrachten Leistungen ist teilweise abhängig von der Einstufung der Menschen mit Beeinträchtigungen zum **Hilfebedarf**.⁶⁹

Im Rahmen einer Studie der Johannes-Kepler-Universität (JKU) Linz „Hilfebedarf von Menschen mit Beeinträchtigungen in OÖ“ wurde gemeinsam mit den Trägerorganisationen und der Sozialabteilung des Landes OÖ ein Modell zur Ermittlung des Hilfebedarfs erarbeitet. In weiterer Folge wurde in einer Vollerhebung (mittels Fragebogen) für alle Menschen mit Beeinträchtigungen, die in einer Wohneinrichtung leben, der Hilfebedarf erhoben. Am Institut für Soziologie der JKU erfolgte die Auswertung und die Zuordnung in eine bestimmte Hilfebedarfsstufe. Durch Kombination dieser Einstufung mit den für die jeweilige Einstufung festgelegten Hilfebedarfsstunden kommt es zur Ermittlung der jeweils

⁶⁹ Vgl. ARCUS Sozialnetzwerk (Verhandlungsprotokolle Wohnen), 2006/2007.

relevanten Kennzahl „Hilfebedarfsstufe“ als Bezugsgröße⁷⁰ für die Maßnahmenpauschale.

Innerhalb des Leistungsbereichs Wohnen kommt es zur Differenzierung des Leistungsentgeltes in drei **Pauschalen**:⁷¹

- Maßnahmenpauschale
- Grundpauschale
- Infrastrukturpauschale

In Summe bilden diese drei Pauschalen das gesamte Leistungsentgelt für den Leistungsbereich Wohnen, wobei sonstige, anrechenbare Erlöse (zB Leistungsentgelte Klienten, Leistungserlöse durch andere Bundesländer, EU, AMS, etc.) gegengerechnet werden. Die Pauschalen gelten als Kostenersatz für bestimmte Kostenarten. Durch diese Differenzierung soll eine bestmögliche Transparenz der Preisgestaltung erreicht werden.

- **Maßnahmenpauschale**

Die Maßnahmenpauschale stellt die Abgeltung für jene Kosten dar, welche durch die unmittelbare Betreuung der Klienten verursacht werden. Darunter werden im Rahmen des Normkostenmodells lediglich die Personalkosten des Betreuungspersonals verstanden.

Wie bereits zuvor erwähnt stellt der Hilfebedarf die Bezugsgröße für die Berechnung der Maßnahmenpauschale dar. Der Hilfebedarf ist eine Kennzahl, welche den Maßstab für die Betreuungsintensität im Sinne von Hilfebedarfsstunden im Leistungsbereich Wohnen wiedergibt. Je größer der Hilfebedarf, umso größer ist auch der Personalbedarf.

⁷⁰ Bezugsgrößen wurden zur Sicherstellung einer einheitlichen und transparenten Berechnungsgrundlage für die Bewertung des Leistungsbereichs Wohnen und der Pauschalen definiert.

⁷¹ Vgl. ARCUS Sozialnetzwerk (Verhandlungsprotokolle Wohnen), 2006/2007.

- **Grundpauschale**

Die Grundpauschale stellt die Abgeltung für jene Sachkosten und Verwaltungskosten dar, welche in ihrer Höhe als unabhängig vom Hilfebedarf der Klienten eingeschätzt wurden, in jeder Einrichtung anfallen und zwischen den Einrichtungen vergleichbar sein sollten. Im Normkostenmodell erfolgt die Bemessung der Grundpauschale ebenfalls nach einer bestimmten Bezugsgröße. Im Datenfile für den Leistungsbereich Wohnen wird die Anzahl der Verpflegstage (ausgehend von einer 7-Tage-Woche) angegeben. Für das Normkostenmodell wurde es als sinnvoll erachtet, anstelle der Anzahl der Verpflegstage die durchschnittliche Anzahl der betreuten Menschen mit Beeinträchtigung (multipliziert mit 365 Tagen pro Jahr) als Bezugsgröße für das Normkostenmodell heranzuziehen. Mit der Grundpauschale werden auch die von bestimmten Hilfskostenstellen (zB Verwaltung) erbrachten Leistungen abgedeckt.

- **Infrastrukturpauschale**

Mit der Infrastrukturpauschale werden jene Kosten, die je nach Trägerorganisation individuell zu betrachten sind, abgedeckt. Sie ergeben sich jeweils unterschiedlich und sind abhängig von der Gebäudesituation, dem Standort, Eigentum oder Miete, etc. der Trägerorganisationen. Bei der Ermittlung der Infrastrukturpauschale ist eine Bereinigung um Abschreibungen sowie eine Berücksichtigung von Sondervereinbarungen wie z.B. tagsatzfinanzierte Investitionen und tagsatzfinanzierte Darlehenstilgungen erforderlich, was eine Besonderheit darstellt. Dies liegt darin begründet, dass vom Land OÖ die Investitionen zur Gänze finanziert wurden. Die Abdeckung der Abschreibungen durch die Infrastrukturpauschale würde bei bestehenden Anlagen damit zu einer doppelten Abgeltung führen.

Die nachfolgende Abbildung bietet eine Übersicht über die Zuordnung der einzelnen Kostenarten zu den Pauschalen.⁷²

⁷² Vgl. ARCUS Sozialnetzwerk (Verhandlungsprotokolle Wohnen), 2006/2007.

PAUSCHALEN

MP	Abgeltung über Maßnahmenpauschale
GP	Abgeltung über Grundpauschale
IP	Abgeltung über Infrastrukturpauschale
BIP	Infrastrukturpauschale / bereinigte Infrastrukturpauschale wie zB Abschreibungen, Personalarückstellungen
AE	Abzug durch Anrechenbare Erlöse
OZ	Ohne Zuordnung, Ergebnis der Kalkulation Umlagen

		HauptKST 1
		Wohnen
1	4000 Leistungsentgelt Land OÖ (Sozialabteilung)	OZ
2	4001 Leistungsentgelt Land OÖ (andere Abteilungen)	AE
3	4002 Fahrtkostenersätze für Fahrdienste	AE
4	4010 Leistungsentgelt Bund / BSB	AE
5	4020 Leistungsentgelt andere Bundesländer	OZ
6	4030 Leistungsentgelt Sozialhilfeverband / Magistrat	AE
7	4040 Leistungsentgelt Europäische Union	AE
8	4050 Leistungsentgelt Arbeitsmarktservice	AE
9	4060 Leistungsentgelt von Krankenkassen / Sozialversicherungsträgern	AE
10	4090 Leistungsentgelt von Privaten	AE
11	4221 Zuschüsse für Personalkosten	AE
12	4222 Zuschüsse für Sachkosten	AE
13	4300 Verkaufserlöse Werkstätten	GP
14	4600 Sonstige betriebliche Erlöse	GP
15	4900 Interne Leistungsverrechnung	
16	6010 Löhne und Gehälter inkl LNK für Mitarbeiter	MP
17	6020 Löhne und Gehälter inkl LNK für Mitarbeiter mit Bescheid § 11 BhG	IP
18	6400 Abfertigungen	IP
19	6420 Personalarückstellungen	BIP
20	6700 Sonstige Sozialkosten	MP
21	6800 Aus- und Weiterbildung	MP
22	6900 Fremdpersonal/Honorare	MP
24	5100 Lebensmittel/Verpflegung	IP
25	5200 Materialien	GP
26	5600 Energie	IP
27	7200 Instandhaltung	IP
28	7210 Geringwertige Wirtschaftsgüter	GP
29	7230 Reinigung	GP
30	7310 KFZ- und Transportkosten	GP
31	7320 Reise- und Fahrtkosten	GP
32	7410 Mieter/Pacht/Leasing	IP
33	7420 Betriebskosten	GP
34	7610 Werbung/Öffentlichkeitsarbeit	GP
35	7621 Büromaterial, EDV	GP
36	7622 Rechts- und Beratungskosten	GP
37	7623 Telefon, Fax, Porto	GP
38	7624 Versicherungen	GP
39	7625 Gebühren, Abgaben, Steuern	GP
40	7626 Übrige Verwaltungskosten	GP
41	7810 Kosten für Betreute	GP
42	7820 Sonstige Kosten	GP
43	7990 Int. Leistungsverrechnung: Küche	
44	7991 Int. Leistungsverrechnung: Verwaltung	
45	7992 Int. Leistungsverrechnung: Reinigung	
46	7993 Int. Leistungsverrechnung: Sonstige	
47	7994 Int. Leistungsverrechnung: Transport	
48	7995 Int. Leistungsverrechnung: Gebäude	
49	7996 Int. Leistungsverrechnung: Wäscherei	
51	7000 Abschreibungen	BIP
52	8000 Finanzergebnis	IP
54	8410 Ao Erträge	IP
55	8420 Ao Aufwendungen	IP
56	8900 Rücklagendotierungen/-auflösungen	BIP
Sonstige Daten		
57	Tagsatzfinanzierte Investitionen	BIP
58	Tagsatzfinanzierte Darlehenstilgungen	BIP
Korrekturpositionen		
19	6420 Personalarückstellungen	BIP
51	7000 Abschreibungen	BIP
56	8900 Rücklagendotierungen/-auflösungen	BIP

Abbildung 9: Systematik Normkostenmodell

Wie die Abbildung zeigt, werden gegebenenfalls erzielte Erlöse in Abzug gebracht. Die Positionen Personalrückstellungen und Rücklagendotierungen werden der Summe der Infrastrukturkosten gegengerechnet.

Die Positionen der Internen Leistungsverrechnung betreffen die Umlagen aus den Hilfskostenstellen (Küche, Reinigung, Verwaltung, ...). Die Zuordnung der Hilfskostenstellen zu den einzelnen Pauschalen ist ebenfalls festgelegt.

Neben der Leistungskalkulation für den Bereich Wohnen, welche voraussichtlich im Frühjahr/Sommer 2008 mit dem entsprechenden Leistungsvertrag abgeschlossen werden soll, ist die **Leistungskalkulation für tagesstrukturierende Maßnahmen** geplant. „Hilfe durch Beschäftigung“ ist eine Maßnahme, mit der Menschen mit Beeinträchtigungen die Möglichkeit einer Beschäftigung und Förderung der Integration durch Arbeit gegeben wird. Dazu zählen tagesstrukturierende Einrichtungen wie Werkstätten und Tagesheimstätten.

Seitens der Sozialabteilung des Landes OÖ ist geplant, ein geeignetes Kalkulationsmodell zur Preisermittlung in Form von Workshops gemeinsam mit den Trägerorganisationen zu erarbeiten. In einem ersten Workshop im September 2007 soll das Kalkulationsmodell erarbeitet werden und in weiteren Workshops im Herbst 2007 sollen die Parameter für die Kalkulation und daraus die Preise festgelegt werden.

Nach der derzeitigen Prozessablaufplanung sollen die Leistungsverträge für den Bereich „Hilfe durch Beschäftigung“ bis Sommer 2008 abgeschlossen werden.

Zu den weiteren Leistungsbereichen liegen bis dato keine detaillierten Informationen betreffend Leistungskalkulation vor.

6 Empirische Untersuchung in Trägerorganisationen der OÖ Behindertenhilfe

In Anlehnung an das theoretische Konzept wurde mittels **Experten-Interviews** der Status-quo der Kosten- und Leistungsrechnung unter Berücksichtigung der Leistungsverträge in verschiedenen Trägerorganisationen im Bereich der Behindertenhilfe OÖ untersucht. Da sich das Bild über diese Praxisdarstellung einerseits aus der Erfahrungsgrundlage der verschiedenen Personen zusammensetzt, wird mit der Untersuchung auch diese Realität aus Sicht der Trägerorganisationen dargestellt. Der empirische Teil der Diplomarbeit soll andererseits im Kontext zum theoretischen Konzept stehen, er soll dieses ergänzen und hinterfragen. Die empirischen Elemente dieser Arbeit erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern stellen vielmehr ein Stimmungsbild dar. Dabei sollen aus den Resultaten keine allgemeingültigen Schlüsse für die Gestaltung bzw. das Klima der Zusammenarbeit zwischen der Sozialabteilung des Landes OÖ und den Trägerorganisationen gezogen werden.

6.1 Auswahl der Interview-Partner

Der Untersuchungsgegenstand schränkte die Auswahl der zu Befragenden ein. Es ging um **Trägerorganisationen in der Behindertenhilfe OÖ**, welche optimalerweise bereits Leistungsverträge mit der Sozialabteilung des Landes OÖ abgeschlossen haben. Sechs soziale Organisationen wurden unter dem Aspekt ausgewählt, möglichst alle zurzeit laufenden oder bereits abgeschlossenen Leistungsbereiche abzudecken, um ein umfassendes Gesamtbild zu erhalten. Die Interviews wurden entweder mit Geschäftsführern oder mit Controlling-Verantwortlichen folgender Organisationen geführt:

- ARCUS Sozialnetzwerk gGmbH, 4152 Sarleinsbach
- Artegra Werkstätten gGmbH, 4121 Altenfelden
- Caritas für Menschen mit Behinderungen, 4060 Leonding
- Assista Soziale Dienste GmbH, 4674 Altenhof
- Hilfswerk OÖ, 4020 Linz
- Lebenshilfe OÖ, 4840 Vöcklabruck

6.2 Interviewmethode

Als Methode für die empirische Erhebung wurde das Leitfadeninterview gewählt. Die Interviews wurden mittels **Interviewleitfaden**⁷³ geführt, welcher die relevanten Dimensionen des Interviews strukturiert. Die gewählte Methode soll eine höchstmögliche Annäherung an die Erfahrungsrealität der verschiedenen Interviewpartner ermöglichen und eine realitätsbezogene Sicht dieser Thematik von Seiten der Trägerorganisationen der OÖ Behindertenhilfe bezwecken.

Bei der Entwicklung des Interviewleitfadens wurde der Schwerpunkt auf die Themenbereiche **Kosten- und Leistungsrechnung** sowie **Leistungsverträge** gelegt. Zum einen sollte sich ein Bild zum derzeitigen Stand der Kosten- und Leistungsrechnung in Einrichtungen der Behindertenhilfe ergeben, zum anderen das Thema Leistungsverträge als aktuelle Herausforderung in diesem Bereich abgedeckt werden.

Der Interviewleitfaden stellte sich als äußerst hilfreich heraus, denn damit hatte man im fortlaufenden Gespräch den abgefragten Bereich ständig vor Augen. Trotzdem war genügend Freiraum, um während des Interviews immer wieder neu auftauchende relevante Aspekte zu erörtern. So haben sich je nach Resultat, für nachfolgende Interviews neue wichtige Ansätze ergeben.

Sehr erfreulich war, dass alle Interview-Partner eine hohe Bereitschaft zur Kooperation zeigten und nicht zuletzt aufgrund des zeitgerecht übermittelten Interviewleitfadens sehr gut vorbereitet waren. Dadurch konnte eine angenehme Gesprächsbeziehung hergestellt und eine insgesamt sehr positive Interviewsituation geschaffen werden. Die offenen und informativen Gespräche wurden mit einem Aufnahmegerät (Voice-Recorder) aufgezeichnet und entsprechend transkribiert.

⁷³ Der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang (2).

6.3 Aufbereitung der erarbeiteten Informationen

Eine erste Aufbereitung erfolgte im Rahmen der Transkription und orientierte sich im weiteren Verlauf am Schema der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, welches die klassische Vorgehensweise zur Analyse von Textmaterial darstellt.⁷⁴ Durch Selektion von subjektiv als unwichtig empfundenen Aussagen wurde eine Reduktion des umfangreichen Datenmaterials vorgenommen. Dadurch ergab sich eine themenspezifische Komprimierung und es konnte bereits ein erster grober Vergleich der einzelnen Interviews erfolgen.

Daraufhin erfolgte eine Klassifizierung der Interviewaussagen und eine reduktive Zusammenfassung mit dem Ziel, ein überschaubares Gesamtbild zu bekommen. Dabei wurde darauf geachtet, ein gutes Abbild des Grundmaterials zu erhalten, welches via e-Mail an die jeweiligen Gesprächspartner mit der Bitte um Genehmigung bzw. Freigabe des Inhalts übermittelt wurde. Dies bedeutete zwar einen gewissen Aufwand, war aber aus dem Grund der Absicherung und aufgrund der Authentizität der Inhalte notwendig und sinnvoll.

⁷⁴ Vgl. Mayring (2000), unter URL: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00mayring-d.htm> [06.07.2007].

6.4 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

Mittels Zusammenstellung der Resultate in tabellarischer Form war eine gute Übersicht über das Datenmaterial gegeben. Aus dem so aufbereiteten Material konnte die nachfolgende Auswertung und Interpretation der Ergebnisse vorgenommen werden.

6.4.1 Allg. Teil - Angaben zu den teilnehmenden Organisationen

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die teilnehmenden Interview-Partner und Organisationen gegeben. Zu Beginn der Interviews wurde unter anderem mit nachfolgenden Fragen die **Organisations- und Leistungsstruktur** beleuchtet:

Frage 1: Wie lange arbeiten Sie schon in dieser Organisation?

Beginn der Tätigkeit	Anzahl
2 bis 3 Jahre	1
4 bis 6 Jahre	3
7 bis 10 Jahre	1
mehr als 10 Jahre	1

Bis auf eine Person sind alle Gesprächspartner bereits seit längerer Zeit für ihre Organisation tätig.

Frage 2: Wie viele Mitarbeiter hat die Organisation?

MitarbeiterInnen	Anzahl
unter 100	1
100 bis 249	1
250 bis 499	1
500 bis 749	2
mehr als 750	1

Mit der getroffenen Auswahl konnte im Endeffekt ein breites Spektrum der Organisationsgrößen abgedeckt werden. In fünf Organisationen gibt es einen ei-

genen Controlling-Bereich. Bei jener Organisation mit weniger als 100 Mitarbeitern wird dieser Bereich von der Geschäftsführung abgedeckt.

Frage 3: Überblick über die Tätigkeit der Organisationen in den verschiedenen Leistungsbereichen

Die ausgewählten Organisationen bieten in den nachfolgend dargestellten Leistungsbereichen der Behindertenhilfe Dienstleistungen an, jeweils getrennt nach Bereichen definiert nach dem OÖ Behindertengesetz (BHG) 1991 und nach dem OÖ Sozialhilfegesetz (SHG) 1998:

	Leistungsbereich	Anzahl
nach BHG:	BHG - Wohnen	4
	BHG - Arbeit und Beschäftigung	4
	BHG - Geschützte Werkstätte	1
	BHG - Berufliche Eingliederung	1
	BHG - Frühförderung	2
	BHG - Therapie	2
	BHG - Mobile Betreuung/Begleitung	3
	BHG - Kindergarten	2
	BHG - Horte	1
	BHG - Supported Employment	1
nach SHG:	SHG - Wohnen	1
	SHG - Beschäftigung	1
	SHG - Psychosoziale Beratung	1
	SHG - Einzel betreutes/mobil betreutes Wohnen	1

(Mehrfachnennungen)

Vier Organisationen sind unter anderem in den Leistungsbereichen Wohnen sowie Arbeit und Beschäftigung („Hilfe durch Beschäftigung“) nach dem OÖ BHG 1991 tätig. Nur eine der befragten Organisationen bietet Leistungen nach dem OÖ SHG 1998 an. Diese eine Organisation bietet aber auch verschiedene Dienste nach dem OÖ BHG an, was im Vergleich zu den anderen eine Besonderheit darstellt.

Zukünftig wird die derzeitige Trennung in BHG und SHG in das einheitliche Chancengleichheitsgesetz münden, wie ein Interviewpartner feststellte. Leistungsverträge, Abrechnung, etc. werden jedoch auch weiterhin getrennt nach BHG und SHG durchgeführt.

Frage 4: Für welche Leistungsbereiche gibt es bereits Leistungsverträge?

Aus den zuvor dargestellten Leistungsbereichen gibt es in Verbindung mit den befragten Organisationen für folgende Bereiche einen abgeschlossenen Leistungsvertrag:

Leistungsverträge	Anzahl
Frühförderung	2
Mobile Begleitung	3
Geschützte Werkstätte	1
Supported Employment	1

Drei Organisationen haben den Leistungsvertrag der Mobilen Begleitung und zwei der befragten Organisationen haben den Leistungsvertrag der Mobilen Frühförderung bereits implementiert. Eine Organisation ist sowohl im Leistungsbereich Geschützte Werkstätte als auch Supported Employment tätig und verfügt über einen Leistungsvertrag in beiden Bereichen. Dazu sei ergänzt, dass der Bereich der Geschützten Werkstätte sowie des Supported Employment derzeit von drei Organisationen in Oberösterreich abgedeckt wird und eine davon als Interviewpartner zur Verfügung stand. Wohingegen in den anderen Leistungsbereichen im Vergleich dazu eine Vielzahl an sozialen NPOs in Oberösterreich tätig ist.⁷⁵

Es wird festgestellt, dass es sich bei den derzeit abgeschlossenen Leistungsverträgen der Frühförderung und der Mobilen Begleitung um die budgetmäßig kleinsten Leistungsbereiche handelt.

⁷⁵ Siehe dazu die Übersicht der Trägereinrichtungen über die Angebote im Bereich der Behindertenhilfe in Oberösterreich im Anhang (1).

6.4.2 Spezieller Teil - Kosten- und Leistungsrechnung

Ein Schwerpunkt der Interviews fand zum Thema Kosten- und Leistungsrechnung in OÖ Trägerorganisationen der Behindertenhilfe statt, hier wurde das Augenmerk vor allem auf den **derzeitigen Stand dieses Instrumentes in den Einrichtungen** gelegt.

Frage 1: Welche Instrumente der Kosten- und Leistungsrechnung werden in ihrer Organisation eingesetzt?

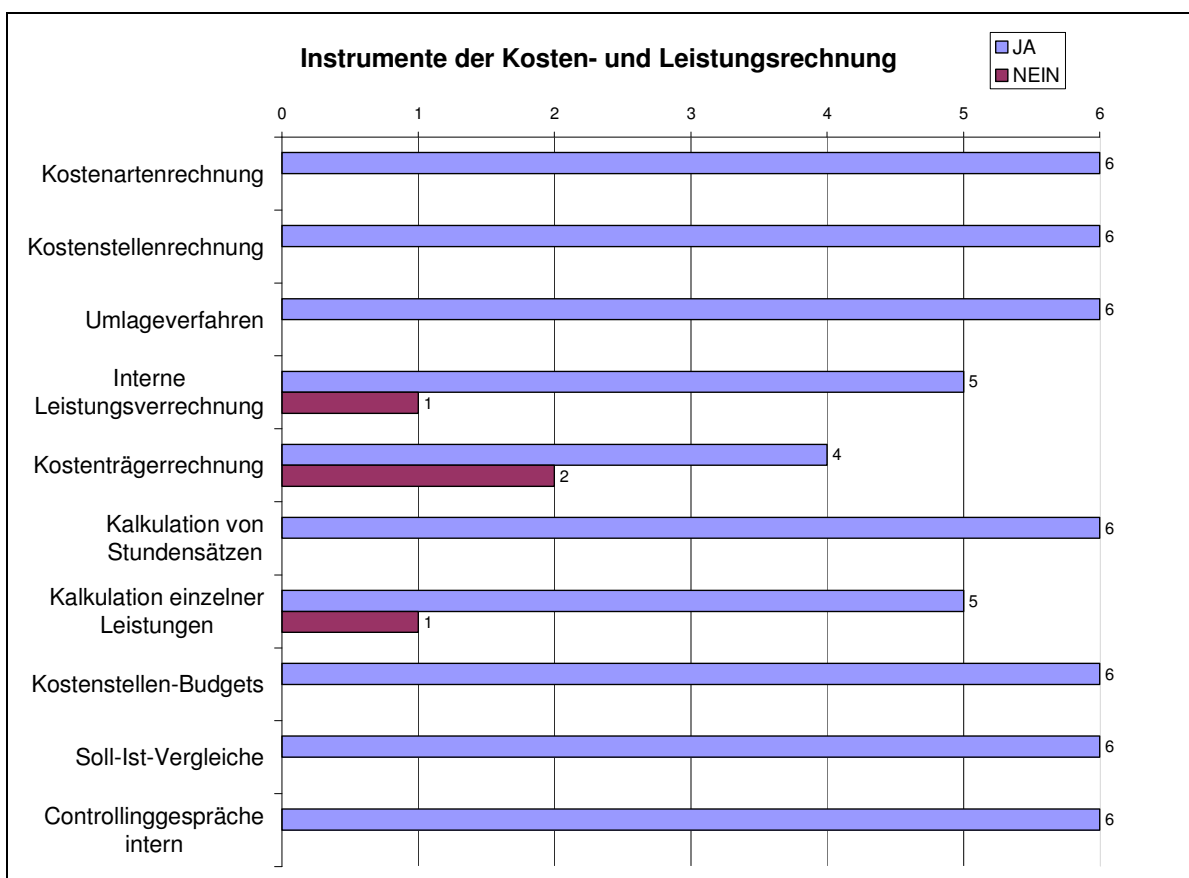


Abbildung 10: Instrumente der Kosten- und Leistungsrechnung

Alle Befragten gaben an, dass die Instrumente

- Kostenartenrechnung
- Kostenstellenrechnung
- Umlageverfahren
- Kostenstellen-Budgets

-
- Soll-Ist-Vergleiche
 - Interne Controllinggespräche (Abweichungsanalysen)

wie in der Kostenrechnungs- und Controlling-Richtlinie (*KRCRL*, siehe dazu Punkt 5.2) vorgesehen, in ihrer Organisation im Einsatz sind. Ebenso bejahten alle Befragten Stundensätze zu kalkulieren. Es ist jedoch der Schluss zulässig, dass sich diese Kalkulationen hauptsächlich auf die vorgegebenen Kalkulationsmodelle der Sozialabteilung des Landes OÖ beschränken.

Eine interessante Problematik ergab sich zum Instrumentarium der **Kostenträgerrechnung**. Die Gestaltung einer Kostenträgerrechnung wird in der *KRCRL* des Landes OÖ nicht verpflichtend vorgeschrieben, dennoch gaben vier Gesprächspartner an, eine Kostenträgerrechnung zu führen. Bei genauerem Nachfragen ergab sich jedoch, dass der Begriff der Kostenträgerrechnung eigentlich **als Behelf für Zusatzinformationen** verwendet wird, etwa in der Form, dass Kosten für ein bestimmtes Projekt (zB Einführung eines neuen EDV-Systems) gesammelt werden, um einen Gesamtüberblick zu haben.

Von diesen vier Befragten gab lediglich eine Person an, eine **Kostenträgerstückrechnung** zu führen, indem die Kosten für einen Bereich gesammelt werden und dazu die Leistungseinheiten in Bezug gesetzt werden, um auszurechnen was die Leistungseinheit kostet (zB Anwesenheitstag, Therapieeinheit).

Die einzelnen Schilderungen lassen den Schluss zu, dass die Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung in den einzelnen Organisationen sehr genau auf die *KRCRL* abgestimmt ist. Da jedoch eine Kostenträgerrechnung nicht explizit vorgeschrieben ist, wird sie in den Einrichtungen (noch) nicht durchgeführt. Eine Definition der Leistungsbereiche ist bereits erfolgt, daher würde ein Leistungsbereich einem Kostenträger entsprechen.

Frage 2: Wie wird die Wichtigkeit der Instrumente eingeschätzt?

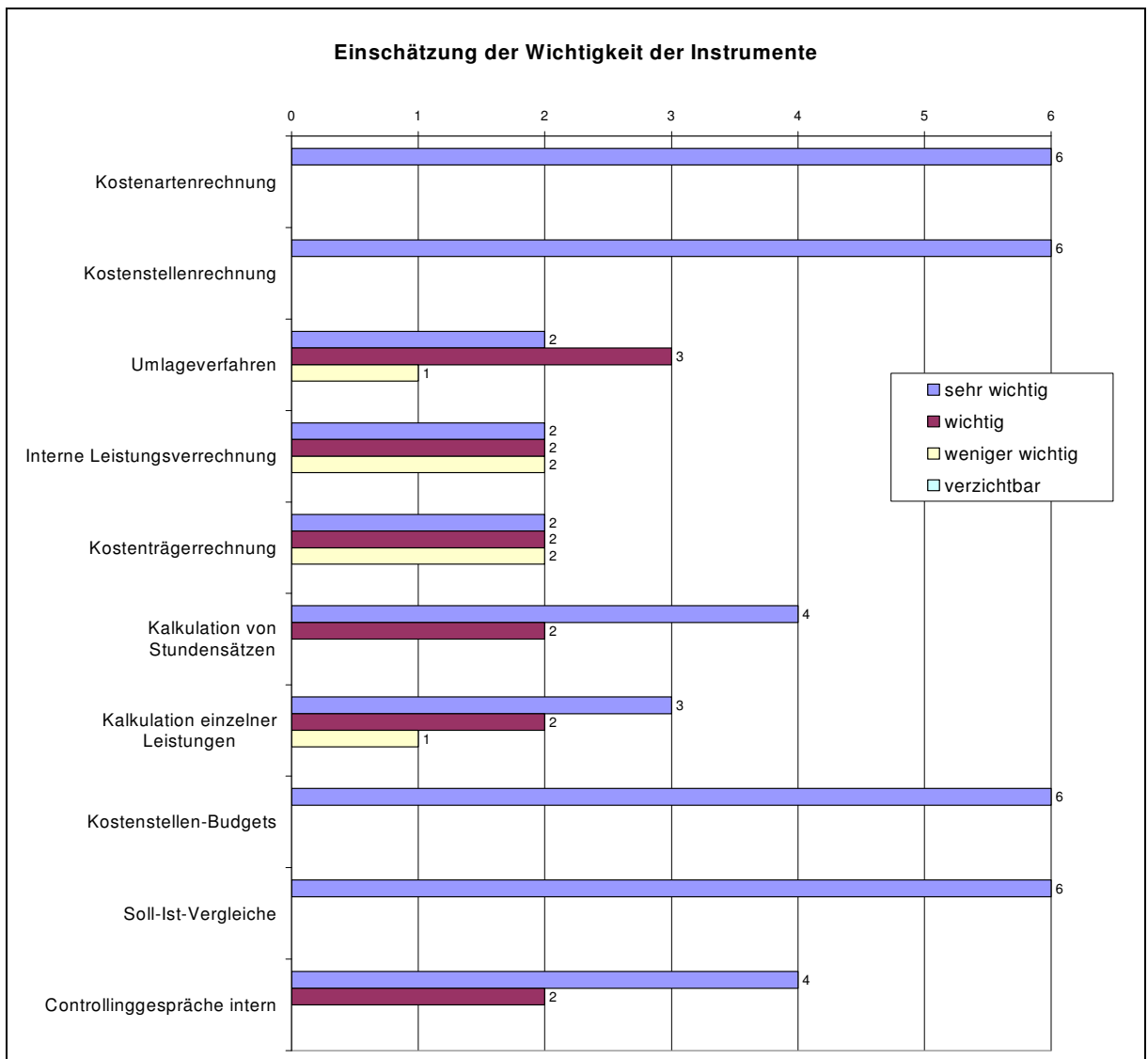


Abbildung 11: Einschätzung der Wichtigkeit der Instrumente

Wie bereits zuvor erwähnt, werden die Vorgaben der *KRCRL*, Stand 2004, des Landes OÖ sehr genau eingehalten. Aus dieser Grafik lässt sich durch die einzelnen Nennungen ableiten, dass jene Instrumente, die durch die *KRCRL* vorgeschrieben sind, als sehr wichtig eingeschätzt und jene Instrumente, deren Ausgestaltung nicht explizit vorgeschrieben ist, von einigen Befragten als weniger wichtig eingeschätzt werden.

Frage 3: Gibt es in der Organisation Abweichungen zur KRCRL bzw. werden zusätzliche Instrumente verwendet?

Generell wurde von allen Befragten angegeben, sich genau an die *KRCRL* zu halten. Alle Personen bejahten, dass eine Übereinstimmung der Aufwands- und Erlöskonten mit den Kostenarten gegeben ist und dass die Haupt- und Hilfskostenstellen nach Vorgabe gegliedert und abgebildet werden.

	Anzahl
Intern wird eine detailliertere Gliederung geführt	4
Fuhrpark als eigene Kostenstelle	1
Kennzahlenermittlung	1
Management-Informationssystem	1

(Mehrfachnennungen)

Für vier der befragten Personen ist eine Gliederung laut *KRCRL* zu wenig informativ, deshalb wird für interne Zwecke eine tiefer gehende und detailliertere Gliederung geführt. Die vorgegebene Gliederung ist vor allem für Zwecke der Abrechnung relevant.

In einem Unternehmen etwa wird der Fuhrpark als eigene Kostenstelle geführt. In einem anderen ist die Kennzahlenermittlung in der Organisation ein zusätzliches Thema. Wiederum eine Person gab an, zusätzlich ein Management-Informationssystem eingerichtet zu haben, im Sinne einer umfassenderen Darstellung der Personalkosten.

Frage 4: Erstellung des Datenfiles?

Eine zentrale Anforderung aus der *KRCRL* ist die Erstellung des Datenfiles (siehe Punkt 5.2.3), dieser dient der Auswertung der Kosten- und Leistungsrechnung.

	Anzahl
Wie kommen Sie mit dem Datenfile zurecht?	
Der File ist kompliziert und aufwändig zu befüllen	3
Es geht halbwegs.	2
Die Daten können einfach in den File übertragen werden.	1
Wird die Abgabefrist eingehalten?	
Die Abgabefrist wird nicht eingehalten.	5
Die Frist ist kein Problem.	1

Nur eine Person äußerte, dass die Erstellung des Datenfiles im Unternehmen kein Problem darstellt. Bei allen anderen gingen hier die Wogen zum Teil hoch, denn von drei Befragten wird der File als äußerst kompliziert und aufwändig geschildert.

Zudem wird die Abgabefrist, welche mit 15. April eines jeden Jahres definiert ist, als problematisch angesehen (bis auf eine Person). Fünf der Befragten können die Frist nicht einhalten und schildern, dass gleichzeitig mit dem Datenfile auch die Bilanz abzugegeben ist, dies ist jedoch zeitlich nicht zu bewerkstelligen. Die Frist steht zwar in der *KRCRL*, das Nichteinhalten hat aber keine weiteren Konsequenzen.

Von einer Person wird kritisch angemerkt, dass es in der *KRCRL* keine vollständige Information über die Befüllung des Files gibt, was wiederum einen Spielraum eröffnet und in Folge zu Differenzen in der Vergleichbarkeit der Träger Einrichtungen führt.

Frage 5: Sehen Sie die Kosten- und Leistungsrechnung als Kontrollinstrument oder als Steuerungsinstrument?

	Anzahl
Kontrollinstrument	1
Steuerungsinstrument	3
sowohl als auch	2

Eine Person sieht die Kosten- und Leistungsrechnung eher als Kontrollinstrument - um eine Steuerung zu gewährleisten, würde man intern noch andere Kriterien benötigen. Drei der Befragten gaben an, sie als Steuerungsinstrument zu sehen.

Frage 6: Sind Sie mit den internen Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung in Bezug auf Entscheidungen zufrieden?

	Anzahl
ja, es genügt	3
teils, teils	1
nein, es ist zu wenig	2

Für drei der Befragten ist der Informationsgehalt aus der Kosten- und Leistungsrechnung in Bezug auf Entscheidungen ausreichend. Zwei Personen äußerten sich dahingehend, dass für interne Zwecke mehr Informationen notwendig wären bzw. man in der gegenwärtigen Form nur einen groben Überblick bekommen würde.

Frage 7: Welche Auswirkungen hat die Implementierung von Leistungsverträgen auf die Kosten- und Leistungsrechnung?

	Anzahl
Geringfügige Anpassungen des Systems bzw. der Strukturen	2
Leistungsvertrag bedingt eine punktuelle Umgehung der KRCRL	1
Stärkere Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Belangen	1
Die Kostenrechnung wird voraussichtlich komplizierter werden	1
Künftige Leistungsverträge werden mehr Auswirkungen haben.	2

Zwei der befragten Personen meinten, dass durch die Implementierung von Leistungsverträgen nur geringfügige Anpassungen des Systems bzw. der Strukturen notwendig sind. Wohingegen ein Gesprächspartner angab, dass durch künftige Leistungsverträge, die auch größere Leistungsbereiche betreffen, auf jeden Fall mit wesentlichen Auswirkungen zu rechnen sein wird. Eine Person befürchtet, dass durch die unterschiedlichen Pauschalen (siehe Leistungskalkulation Wohnen unter Punkt 5.3.2) die Kostenrechnung voraussichtlich komplizierter werden wird.

Die stärkere Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Belangen erwartet eine weitere Person und ein Gesprächspartner stellt fest, dass durch den Leistungsvertrag eine punktuelle Umgehung der *KRCRL* möglich ist.

6.4.3 Spezieller Teil - Leistungsverträge

Ein weiterer Schwerpunkt wurde auf die Thematik der Leistungsverträge gelegt. Aktuell gilt es, sich dieser Herausforderung zu stellen und dahingehend wurde versucht, ein Stimmungsbild zu erhalten.

Frage 1: Haben Sie an den Leistungsvertragsverhandlungen teilgenommen?

	Anzahl
ja	5
nein	1

Fünf der befragten Personen gaben an, persönlich an den Leistungsvertragsverhandlungen teilgenommen zu haben. Nur eine Person verneinte die Antwort, da sie zum Verhandlungszeitpunkt noch nicht in der Organisation tätig war. Vier der Interviewpartner nehmen auch an den derzeit laufenden Vertragsverhandlungen für den Leistungsbereich Wohnen teil.

Frage 2: Wie haben Sie die entsprechenden Verhandlungen erlebt?

	Anzahl
mühsam und langwierig	4
unterschiedliche Standpunkte zw. Land u. Trägereinrichtung	3
uneinheitliche Ausgangspunkte unter den Trägereinrichtungen	2
Ich war nicht oder nur geringfügig beteiligt	2

(Mehrfachnennungen)

Von den Befragten, die bei den Vertragsverhandlungen großteils dabei waren (oder bei den aktuellen Verhandlungen im Bereich Wohnen dabei sind), werden diese einheitlich als langwierig und eher schwierig empfunden. Als Problem wird zum einen der unterschiedliche Standpunkt zwischen den Vertragsparteien (Land und Trägereinrichtungen) erlebt, zum anderen der nicht einheitliche Ausgangspunkt bzw. Datenstand unter den Trägereinrichtungen selbst. Das Schaffen eines einheitlichen Datenstandes nimmt nach Meinung fast aller Befragten zu viel Zeit in Anspruch.

Eine befragte Person war nur in der Endphase der Verhandlungsrunden dabei und eine weitere Person gar nicht.

Abgeschlossene Leistungsverträge liegen zum Zeitpunkt der Erhebung für die Leistungsbereiche Frühförderung, Mobile Begleitung, Geschützte Werkstätte und Supported Employment vor. Ein Interviewpartner verfügt über zwei abgeschlossene, die anderen über jeweils einen abgeschlossenen Leistungsvertrag.

Frage 3: Sind Sie mit dem Ergebnis zufrieden?

	Anzahl
ja	3
teils, teils	1
nein	1

Mit dem Ergebnis zufrieden sind drei der Befragten, wobei von einer dieser Personen neben der Höhe des Leistungsentgeltes vor allem der Handlungsspielraum und die einfachere Form der Nachweisführung für das Land hervorgehoben wird. Ein Interviewpartner ist mit einem Großteil der Positionen zwar überwiegend zufrieden, sieht jedoch seine Vorstellungen nicht im Gesamten erfüllt. Unzufrieden war ein Gesprächspartner, da er das Ergebnis als „von oben“ vorgegeben empfindet und ihm die gemeinsame Erarbeitung fehlt. Eine Person machte dazu keine Angaben, da sie bei den Vertragsverhandlungen nicht dabei war.

Frage 4: Ergaben sich durch die Leistungsverträge Veränderungen bzw. hatten diese Auswirkungen auf die Abläufe in der Organisation?

	Anzahl
ja	1
kaum, da die abgeschlossen Leistungsbereiche eher klein sind	4
nein	0

Für einen Interviewpartner sind deutliche Auswirkungen bereits erkennbar, vor allem was das Bewusstsein der Mitarbeiter anbelangt, die Erfüllung des Leistungsvertrages hat Priorität. Bei vier Befragten betrifft der Leistungsvertrag ei-

nen sehr kleinen Leistungsbereich, wodurch noch keine größeren Veränderungen bzw. Auswirkungen erkennbar sind. Man rechnet jedoch mit Veränderungen, wenn die größeren Leistungsbereiche „Wohnen“ und „Hilfe durch Beschäftigung“ abgeschlossen sind.

Eine befragte Person machte keine Angaben, da sie bei der Implementierung des Leistungsvertrages noch nicht im Unternehmen tätig war.

6.4.4 Sonstige Ergebnisse aus den Interviews

In den Interviews wurde auch auf die Zusammenarbeit mit der Sozialabteilung des Landes OÖ eingegangen. Da sich speziell dazu interessante Aspekte ergaben, werden diese in Form von Kategorien, angelehnt an das bereits erwähnte Schema der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, dargestellt:

Kategorien	Ergebnisse aus den Interviews
Zusammenarbeit mit dem Land OÖ	
Positive/negative Erfahrungen	<ul style="list-style-type: none"> • „Ich habe bisher mit den Verantwortlichen der Sozialabteilung des Landes OÖ sehr gut zusammengearbeitet.“ • „Die langen Antwortzeiten stören mich, ansonsten geht es mir sehr gut mit dem Land.“ • „Positiv ist, dass die Sozialabteilung überhaupt mit den Trägereinrichtungen Leistungsverträge verhandelt und nicht nur verordnet.“ • „Dass alle Einrichtungen über einen Kamm geschert werden ...“
Zielkonflikte	<ul style="list-style-type: none"> • „Sehe keine Zielkonflikte – im Prinzip muss ich mich als Vertreter der öffentlichen Hand nach den Vorgaben richten.“ • „Ja, natürlich gibt es diese manchmal, aber es hält sich im Rahmen.“ • „Ja, die gibt es natürlich – die größten Probleme bestehen in der Finanzierung, die Qualitätsvorgaben passen mit den Finanzierungsmitteln nicht mehr zusammen.“ • Man hat verschiedene Anspruchsgruppen, deren Anforderungen abgedeckt werden sollten und das ist oft aufwändig. • „Ja, die Aussage gleicher Preis für gleiche Leistung“

Erwartungen/Wünsche	
Antwortzeiten	<ul style="list-style-type: none"> • „Kürzere Antwortzeiten von der Sozialabteilung des Landes OÖ wären wichtig, das wird immer schlimmer. Man schickt Anfragen und bekommt monatelang keine Antwort.“ • „Dass es schnellere und transparentere Entscheidungen gibt, das dauert immer ewig ...“
Vertrauensvollere Basis	<ul style="list-style-type: none"> • „Ich würde mir eine vertrauensvollere Basis wünschen – nicht im persönlichen Umgang, das funktioniert schon – es klingt immer eine latente Misstrauensstimmung durch, alles muss kontrolliert werden.“ • „Wenn man ein bisschen mehr auf das Know-How und die Vertrauenswürdigkeit bei den Trägern setzen würde, wäre es um einiges leichter.“ • „Das Misstrauen soll etwas abgebaut werden und das Know-How der Einrichtungen sollte von der Sozialabteilung mehr wertgeschätzt werden.“
Gesamtnutzen bestimmter Maßnahmen überdenken	<ul style="list-style-type: none"> • „Die Fahrten im Bereich der Frühförderung werden zu genau kontrolliert – in Summe sind die Kosten der ganzen Analyse (Schriftverkehr über einzelne Kilometer, ...) höher als das was man sich ersparen kann.“ • „Das mit den Überschüssen in manchen Leistungsbereichen – diese werden immer im nächsten Jahr gegengerechnet, hier sollte man die Möglichkeit haben Rücklagen zu bilden und bei Abgängen muss man auch immer darum kämpfen, dass sie abgedeckt werden.“ • „Wenn etwas übrigbleibt, dann muss eine Zweckbindung an das Land eingestellt werden, wo man wieder fragen muss, was man damit tun darf – auf der anderen Seite schließt es aber die Verlustabdeckung aus.“ • „Es ist problematisch, dass man nicht einmal innerhalb der vom Land finanzierten Bereiche (zB Beschäftigung und Wohnen) hin und her verschieben kann.“
Datenfile überarbeiten und verbessern	<ul style="list-style-type: none"> • „Die Aufgliederung der Mitarbeiter nach Qualifikationen ist absolut entbehrlich, das ist wirklich nur Aufwand und das ist extrem viel Aufwand, man fragt sich wozu, denn man kann aus dem nichts herauslesen.“ • Die Statistikdaten im Personalbereich sind sehr aufwändig in der Beschaffung und ste-

	<p>hen in keiner Relation zur Aussagekraft.</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Eine genaue Definition zur Befüllung wäre hilfreich, denn dann wäre gewährleistet, dass man Daten zwischen den Trägereinrichtungen vergleichen kann und nicht – wie es jetzt in der Verhandlungsgruppe der Fall ist – ein halbes Jahr vergeht, dass jeder seine Daten auf den gleichen Stand bringt.“
Faire Leistungspreise	<ul style="list-style-type: none"> • „Ich hoffe, dass die großen Leistungsverträge so fair abgeschlossen werden, dass Leistungspreise herauskommen, so dass man die Leistung unverändert durchführen kann, dass nicht grobe Einschnitte notwendig werden.“ • „Es ist zu befürchten, dass gespart werden muss – es hängt total vom Preis ab der verrechnet wird, wenn der so angesetzt ist, dass jede Organisation durchkommt, hat keiner ein Problem damit, wenn aber jemand wirklich einsparen muss, dann wird das keine win-win-Situation werden.“ • „Die Idee – gleicher Preis für gleiche Leistung – das heißt, der eine soll soviel kriegen wie der andere, hier ist noch viel im Detail zu klären.“ • „Gleicher Preis für gleiche Leistung – man muss dazusagen, zu gleichen Bedingungen, weil es hat jede Einrichtung eine andere Geschichte, eine andere Personalstruktur, ein anderes Durchschnittsalter der Mitarbeiter, einen anderen Standort, usw.“ • Faire und nachvollziehbare Preise für alle Leistungsbereiche, transparent nachvollziehbar und nachkalkulierbar.
Controllinggespräch früher ansetzen	<ul style="list-style-type: none"> • „Der Prozess des Controllinggespräches gehört grundlegend überdacht – es findet irgendwann im Herbst statt, wo man dann über Planwerte des aktuellen Jahres redet, da ist es zu spät.“

6.5 Zusammenfassung

Angesichts der Ergebnisse aus den Interviews kann gesagt werden, dass die Gesprächspartner den Veränderungen durchaus offen, aber auch mit einer gewissen Skepsis gegenüber stehen.

Im Folgenden werden die Hauptaussagen zu den Schwerpunkten zusammengefasst:

6.5.1 Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kostenrechnungs- und Controllingrichtlinie (*KRCRL*, Stand 2004) stellt die zentrale Vorgabe für die Kosten- und Leistungsrechnung im Bereich der oberösterreichischen Behindertenhilfe dar. In den befragten Organisationen ist man bestrebt, die Kosten- und Leistungsrechnung nach Vorgabe auszugestalten. Um den eigenen Anforderungen in der NPO gerecht zu werden sowie um die nötigen wirtschaftlichen und finanziellen Informationen zu erlangen, erfolgt intern eine zusätzliche und **detailliertere Strukturierung** der Kostenrechnung. Man beschränkt sich in der Praxis hauptsächlich auf die Kostenarten- und Kostenstellenrechnung als Kernelemente für die Budgetierung und Steuerung von Bereichen oder Kostenstellen. In Einzelfällen bedient man sich in der Praxis weiterer Instrumente, etwa zur umfassenderen Darstellung der Personalkosten oder zur Ermittlung von Kennzahlen.

Ein Grundelement aus der Kosten- und Leistungsrechnung - die **Kostenträgerrechnung** - ist in der *KRCRL* nicht explizit vorgeschrieben, so wird der Begriff in der Praxis eher als Behelf für Zusatzinformationen gesehen. Eine Kalkulation von Stundensätzen und Leistungen wird in den befragten Organisationen durchgeführt, diese beschränkt sich jedoch auf die vorgegebenen Kalkulationsmodelle der Sozialabteilung des Landes OÖ.

Mit dem sogenannten **Datenfile** besteht für alle oberösterreichischen Trägereinrichtungen die Pflicht, in standardisierter Form die Auswertung der Kosten- und Leistungsrechnung an das Land OÖ zu melden. Dieser Datenfile gibt Anlass zur Diskussion und wird von einigen der Befragten als äußerst mühsam bei der

Datenbefüllung, vor allem was die Angaben zur Personalstatistik betrifft, beschrieben. Die Problematik wird deshalb am Beispiel *ARCUS* unter Punkt 7.4 im Detail dargestellt und bezieht sich auf die geäußerten Kritikpunkte.

6.5.2 Leistungsverträge

Als abgeschlossene Leistungsverträge liegen zum Zeitpunkt der Erhebung jene der **Frühförderung**, der **Mobilen Begleitung**, der **Geschützten Werkstätte** und des **Supported Employment** vor. Die Vertragsverhandlungen zum Leistungsbereich Wohnen laufen seit Jahresbeginn 2006.

Die Vertragsverhandlungen werden überwiegend als langwierig und eher schwierig geschildert. Als Problem wird zum einen der unterschiedliche Standpunkt zwischen den Vertragsparteien erlebt, zum anderen der nicht einheitliche Ausgangspunkt bzw. Datenstand unter den Trägereinrichtungen selber. Das **Schaffen eines einheitlichen Datenstandes** nimmt nach Meinung fast aller Befragten zu viel Zeit in Anspruch.

Mit dem Ergebnis aus den abgeschlossenen Leistungsverträgen ist man größtenteils zufrieden. Zu beachten wäre allerdings, dass zuerst die kleineren Leistungsbereiche der Frühförderung und Mobilen Begleitung umgesetzt wurden. So konnten bis auf geringfügige Anpassungen im System noch keine größeren Auswirkungen durch die Implementierung dieser Leistungsverträge in den Trägereinrichtungen verzeichnet werden. Es wird jedoch erwartet, dass die Leistungsbereiche „**Wohnen**“ oder „**Hilfe durch Beschäftigung**“ Veränderungen mit sich bringen werden.

Diese Erkenntnis deckt sich mit den Angaben von *Ruffin*, wonach Leistungsverträge sehr wohl Veränderungen in der Leistungserbringung von NPOs auslösen. So hat aber auch die Art und Weise, wie es zu den Verträgen kommt, Auswirkungen in Bezug auf die Leistungserbringung. Dadurch erhalten die Ver-

handlungen einen mindestens so zentralen Stellenwert wie der Leistungsvertrag selbst.⁷⁶

6.5.3 Zusammenarbeit zwischen Trägerorganisationen und Land OÖ

Die Zusammenarbeit wird von den Befragten spontan als positiv bewertet, im Laufe der Gespräche wurden jedoch auch Anregungen und Kritik vorgebracht.

Es wird vor allem der Wunsch nach einer vertrauensvolleren Basis laut, da nach Meinung einiger der Befragten zu viel Kontrolle passiert. Man fühlt sich in Bezug auf das Know-how der Trägerorganisationen zu wenig anerkannt. Als störend wird zudem die langsame Beantwortung von Anfragen empfunden, hier wünscht man sich schnellere und transparentere Entscheidungen.

Der Sinn der Personalstatistikblätter, die im Zuge des Datenfiles befüllt werden müssen, ist für manche der befragten Träger nicht nachvollziehbar, da sich für sie der Nutzen daraus nicht erschließt. Die Aussage „gleicher Preis für gleiche Leistung“ führt zu weiteren Kontroversen, hier wünscht man sich noch Klärung im Detail.

Letztendlich hofft man auf **faire Leistungspreise**, die sich für die Verantwortlichen in den Trägerorganisationen transparent und nachvollziehbar gestalten. Zudem hofft man auf eine vertrauensvolle und konstruktive Basis in der Kooperation, um Ergebnisse die einer **Win-Win-Situation** entsprechen oder dieser zumindest möglichst nahe kommen, zu erhalten.

Die empirische Untersuchung ist unbedingt subjektiv zu betrachten, da nur die Sichtweise der Trägerorganisationen zum Ausdruck gebracht wurde. Der Verlauf der Gespräche brachte es mit sich, dass manchmal Kritik an der Kooperation mit dem Land OÖ geübt wurde - es fiel jedoch auch auf, dass es dabei zu keiner kritischen Selbstreflexion der Trägerorganisationen kam.

⁷⁶ Vgl. Ruffin, 2006, 240.

7 Umsetzung der Kosten- und Leistungsrechnung bei ARCUS unter Berücksichtigung der Leistungsverträge

Am Beispiel der ARCUS Sozialnetzwerk gGmbH (nachfolgend kurz **ARCUS** genannt) wird die Umsetzung der Kosten- und Leistungsrechnung unter Beachtung auf die Leistungsverträge dargestellt.

7.1 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen für *ARCUS* werden durch die verschiedenen Auftragsverhältnisse (Land OÖ, Sozialhilfeverband, Bundesministerium für Gesundheit, Familie und Jugend, etc.) und die damit verbundenen Abrechnungskriterien beeinflusst.

7.1.1 Gesetzliche Grundlagen

ARCUS bietet derzeit Leistungen gegenüber dem Land OÖ auf der rechtlichen Grundlage des

- **OÖ SHG 1998** (Sozialhilfegesetz) als auch des
- **OÖ BHG 1991** (Behindertengesetz) an.

Dies stellt sich als Besonderheit im Vergleich mit den anderen untersuchten Trägereinrichtungen heraus, welche ihre Leistungen ausschließlich nach dem OÖ BHG 1991 anbieten. Dadurch ergibt sich für *ARCUS* ein Mehraufwand bei der Abrechnung und dem Berichtswesen.

Auf das Rechnungswesen und damit auf die Kostenrechnung wirken

- handels- und steuerrechtliche Bestimmungen und Bilanzierungs- und Buchführungsvorschriften (einschließlich der Beachtung der Bestimmungen für die Gemeinnützigkeit nach der Bundesabgabenordnung);
- Kostenrechnungs- und Controlling-Richtlinie des Landes OÖ (*KRCRL*, siehe Punkt 5.2);

-
- verschiedene Richtlinien von anderen Auftraggebern;
 - Abrechnungsbestimmungen der OÖ GKK sowie
 - Förderrichtlinien des AMS.

Aus den verschiedenen Anforderungskriterien ergeben sich teilweise Zielkonflikte in der Abdeckung der verschiedenen Interessen und es stellt eine Herausforderung dar, den Wünschen und Anforderungen der verschiedenen Anspruchsgruppen auf der einen Seite und den internen Anforderungen auf der anderen Seite, gerecht zu werden.

7.1.2 Rechnungswesen

Seit 1985 hat *ARCUS* eine Finanzbuchhaltung (Fibu) mit angeschlossener Kosten- und Leistungsrechnung. Diese wird bei *ARCUS* betriebsintern geführt und entspricht allen gesetzlichen Vorgaben, ebenso erfolgt die Bilanzierung betriebsintern. Aufgrund der Unternehmensgröße besteht für *ARCUS* auch eine Verpflichtung zur Wirtschaftsprüfung.

Bei der Erstellung des Kontenplans wurde versucht, sowohl den internen als auch den externen Anforderungen zu entsprechen. In einer Kostenart sind mehrere Fibu-Konten zusammengefasst. Die Leiter der einzelnen Einrichtungen kontrollieren die Eingangsrechnungen auf sachliche Richtigkeit, kontieren die Kostenart und die zentrale Buchhaltung legt dann die genaue Verbuchung auf dem entsprechenden Fibu-Konto fest. Eine ausreichende Untergliederung der Konten bringt den Vorteil, dass am Jahresende Konten nicht arbeitsaufwändig zerlegt werden müssen. Die Verbuchung sollte immer nach den gleichen Kriterien erfolgen, da dies die Voraussetzung für einen aussagekräftigen Soll-Ist-Vergleich ist.

Das installierte Buchhaltungsprogramm (Mesonic-WINLINE) liefert die Daten nach verschiedensten Kriterien, wobei die Bedienung über die Windows-Oberfläche benutzerfreundlich ist. Der Export der Daten in alle gängigen Office-Programme bietet zudem den Vorteil der schnellen und individuellen Weiterverarbeitung.

7.2 Kosten- und Leistungsrechnung

Im Fokus der Kosten- und Leistungsrechnung steht der Kernbereich der Leistungserbringung entsprechend dem Betriebszweck, einschließlich der innerbetrieblichen Prozesse. Die Kosten- und Leistungsrechnung ist dem Programm der Finanzbuchhaltung direkt angeschlossen.

7.2.1 Allgemeines

Bei *ARCUS* dient die Kostenrechnung vor allem der Planung und der betragsmäßigen Abrechnung der erbrachten Dienstleistungen sowie als Nachweis für die Kostenverwendung und hat den internen Anforderungen, wie bereits unter Punkt 4.2 erwähnt, ebenso zu entsprechen wie auch den externen.

Der Aufbau der Kostenrechnung ist so gestaltet, dass die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse der jeweiligen Auftraggeber (Land OÖ, Sozialhilfverband, Bundesministerium für Gesundheit, Familie und Jugend, etc.) bestmöglich abgedeckt werden können. Der Schwerpunkt liegt bei den Vorgaben des Landes OÖ, da es sich dabei um den Hauptauftraggeber handelt. Teilweise bestehen aufgrund der externen Anforderungen für unterschiedliche Bereiche Zielkonflikte (zB Kosten für Aus- und Weiterbildung sind nach der *KRCRL* Personalkosten und nach den Vorgaben des Sozialhilfverbandes Sachkosten).

7.2.2 Kostenartenrechnung

Die **Kostenartenrechnung** ist so organisiert, dass bis auf definierte Abgrenzungs- und Abschlussbuchungen eine Übereinstimmung der Aufwands- und Erlöskonten mit den Kostenarten gegeben ist.

Monatliche Abgrenzungsbuchungen ergeben ein richtiges Bild der Kostenrechnung. Die Umbuchungen sind auf einer eigenen Umbuchungsliste festzuhalten, damit die Abstimmung zwischen Kostenrechnung und Fibu durchgeführt werden kann.

Bei *ARCUS* werden entsprechend den Vorgaben in der *KRCRL* keine kalkulatorischen Kosten angesetzt.

Es ist möglich, jede Kostenart im monatlichen Bericht nach Fibu-Konten aufzuteilen, um einen Überblick über die Zusammensetzung der Werte in den Kostenarten zu bekommen. Die Kostenarten sind dem jeweils aktuellen Kostenartenstamm zu entnehmen.

Für *ARCUS* ergibt sich folgender Aufbau der **Kostenarten**:⁷⁷

Kostenartenstamm *ARCUS* (Beispiel)

<i>KANr.</i>	<i>Bezeichnung</i>	<i>Kostenartentyp</i>
4000	Leistungsentgelt Land OÖ	Erlöskostenart
4010	Leistungsentgelt Bund/BSA	Erlöskostenart
4030	Leistungsentgelt SHV	Erlöskostenart
4050	Leistungsentgelt AMS	Erlöskostenart
4090	Leistungsentgelt für Private	Erlöskostenart
4221	Zuschüsse für Personalkosten	Erlöskostenart
4300	Verkaufserlöse Werkstätten	Erlöskostenart
4600	Sonstige betriebliche Erlöse	Erlöskostenart
4900	Interne Leistungsverrechnung	Erlöskostenart
5100	Lebensmittel und Verpflegung	Einzelkostenart
5200	Material Roh-/Hilfs-/Betriebsstoffe	Einzelkostenart
5600	Energie (Strom, Gas, Beheizung)	Einzelkostenart
6010	Löhne/Gehälter inkl. LNK	Einzelkostenart
6140	Überstunden	Einzelkostenart
6400	Abfertigungen	Einzelkostenart
6800	Aus- und Weiterbildung	Einzelkostenart
7000	Abschreibungen	Einzelkostenart
7200	Instandhaltung	Einzelkostenart
7210	Geringwertige Wirtschaftsgüter	Einzelkostenart
7230	Reinigung	Einzelkostenart
7810	Kosten für Betreute	Einzelkostenart
7990	Interne Leistungsverrechnung Küche	Einzelkostenart
7991	Interne Leistungsverrechnung Verwaltung	Einzelkostenart
7992	Interne Leistungsverrechnung Reinigung	Einzelkostenart
8000	Finanzergebnis (Finanzaufwand)	Einzelkostenart

Abbildung 12: Auszug Kostenartenstamm *ARCUS* (Teil)

⁷⁷ Vgl. Abbildung: Kostenartenstamm *ARCUS*.

Als Ziel gilt es, gleichartige Kosten zu gruppieren, um so die Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Einerseits erhält man dadurch einen aussagekräftigen Soll-Ist-Vergleich, andererseits ist damit eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Bereichen möglich (Benchmarking). Diese Kostenartengruppen dienen zudem der kumulierten bzw. kompakten Darstellung von Kosten (zB Erlöse, Personalkosten, Sachkosten, Kapitalkosten, ao. Ergebnis).

Damit ist auch der eigentliche Zweck der Kostenartenrechnung erfüllt, denn es kann genau ermittelt werden, welche Kosten in welcher Höhe angefallen sind.

Bei *ARCUS* werden im Zuge der Erfassung der Kosten und Leistungen die Belege geprüft und entweder zur Gänze einer Kostenstelle oder anteilig den betreffenden Kostenstellen zugeteilt. Die Kontierung und der Verteilungsschlüssel werden am Beleg vermerkt und von der Finanzbuchhaltung entsprechend verbucht. Die Kostenarten sind den Fibu-Konten zugeordnet und es erfolgt dadurch eine automatische Zuweisung zu der jeweiligen Kostenart.

7.2.3 Kostenstellenrechnung

Für die Kostenrechnung ist die Zuordnung der Kosten für die gesamten nachgelagerten Abrechnungen entscheidend.

Die Kostenstellen gliedern sich in **Haupt-, Hilfs- und Nebenkostenstellen** und entsprechen der bereits zuvor unter Punkt 4.4.1 dargestellten Definition und sind dem jeweils aktuellen Kostenstellenverzeichnis zu entnehmen. Sie wurden entsprechend den Vorgaben der *KRCRL* definiert, so dass alle Aufwände einer oder anteilig mehreren Kostenstellen (Haupt- und Hilfskostenstellen) zugeordnet werden. Sie sind so angelegt, dass eine Auswertung nach BHG und SHG möglich ist.

Kostenstellen haben einen Verantwortlichen, dieser trägt die Kostenverantwortung und ist in die Budgetierung miteingebunden.

Bei *ARCUS* werden die Kostenstellen nach einem einheitlichen System gebildet. Die erste Stelle der Kostenstellenummer gibt Aufschluss über die entsprechenden Bereiche:

- 1 = SHG (Einrichtungen von *ARCUS* mit Leistungen nach dem SHG)
- 2 = BHG (Einrichtungen von *ARCUS* mit Leistungen nach dem BHG)
- 3 = SHV (Einrichtungen von *ARCUS* mit Leistungen nach dem SHV)
- 9 = intern (Hilfskostenstelle Verwaltung, ...)
- 0 = Hilfskostenstellen (Bereiche von *ARCUS*, in denen Funktionspersonal eingesetzt ist)

Die **Struktur der Kostenstellenrechnung** bei *ARCUS* gliedert sich folgendermaßen:⁷⁸

⁷⁸ Abbildung: Eigene Darstellung.

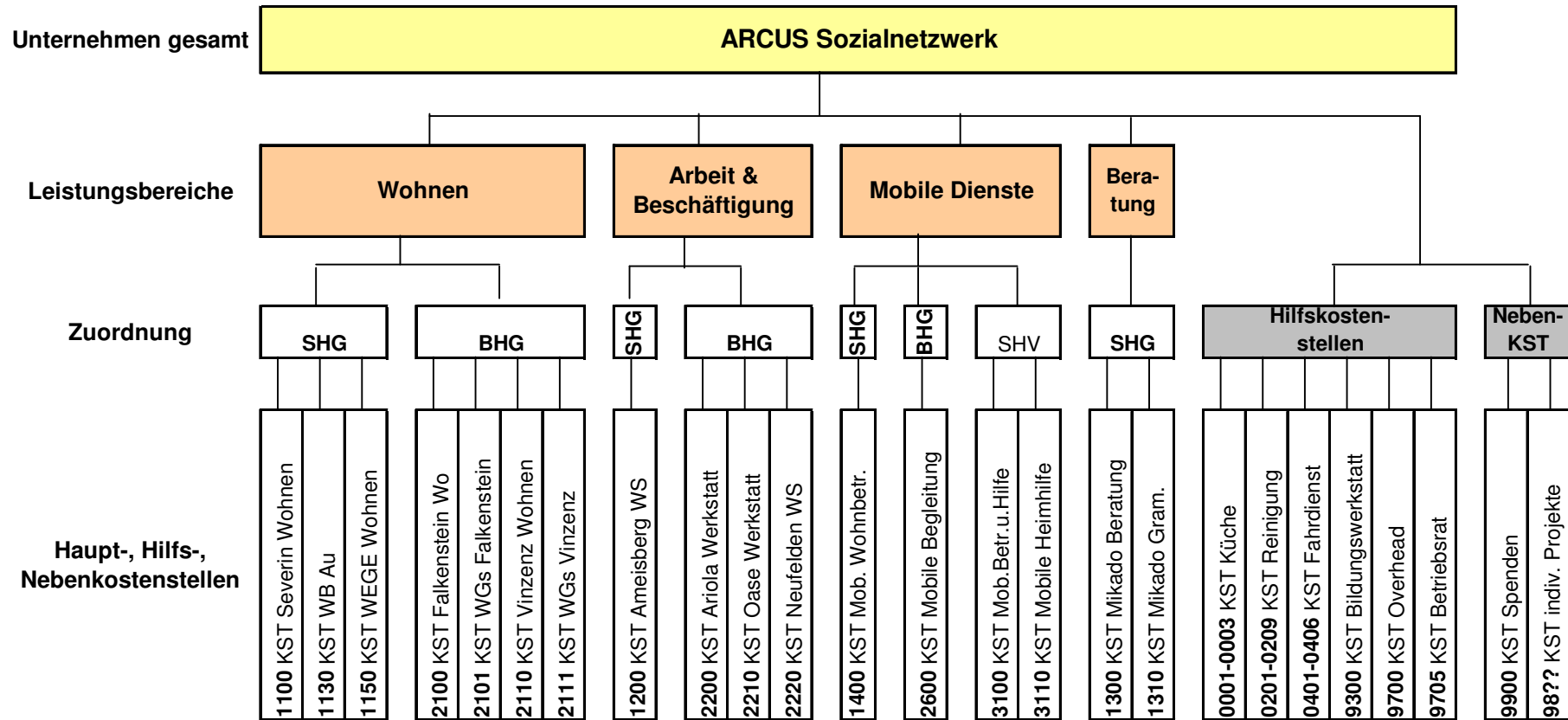


Abbildung 13: Grundstruktur Kostenstellenrechnung ARCUS

Die Hauptkostenstellen entsprechen in der Regel den Einrichtungen von *ARCUS*, wie zB Mikado Beratung, Ariola Werkstatt oder St. Severin Wohnen. Hilfskostenstellen beinhalten hingegen Kosten, die monatlich nach einem festgelegten Umlageverfahren auf die Hauptkostenstellen umgelegt werden. Alle Aufwände und Erträge werden bereits bei der Erfassung den Kostenstellen zugewiesen, wobei die Einzelkosten bzw. Erträge nach dem Verursacherprinzip sofort der richtigen Kostenstelle und die Gemeinkosten der entsprechenden Hilfskostenstelle bzw. nach Möglichkeit ebenso direkt der richtigen Kostenstelle zugeordnet werden.

Der eigentliche Zweck der Kostenstellenrechnung – wo sind welche Kosten in welcher Höhe angefallen? - wird bei *ARCUS* erfüllt. Lediglich die Vorgabe des Landes OÖ, nämlich für Bereiche einer Einrichtung, in denen Funktionspersonal (Personal in den Bereichen Küche, Reinigung, Fahrdienst) eingesetzt wird, eine eigene Hilfskostenstelle zu führen, wird erst seit dem Jahr 2006 erfüllt. Diese mussten im Bedarfsfall nachträglich manuell berechnet werden. Die Umsetzung bedeutete zwar für *ARCUS* einen Mehraufwand, führte aber in weiterer Folge zu einer Erhöhung der Kostentransparenz sowie zu einer Erleichterung bei der Befüllung des Datenfiles und damit auch zu einer besseren Vergleichbarkeit bei der Leistungspreiskalkulation.

Bei *ARCUS* werden letztlich alle Kosten auf die vorhandenen Hauptkostenstellen umgelegt. Es ist somit nach jedem Monatsabschluss möglich, für alle Kostenstellen und Leistungsbereiche eine separate Teilabrechnung vorzunehmen.

7.2.4 Umlageverfahren

Gewisse Hilfskostenstellen sind nötig und entsprechend *KRCRL* vorgeschrieben, um eine genaue Kostenzuordnung vornehmen zu können. Auf den Hilfskostenstellen werden die Kosten verbucht und gesammelt sowie monatlich nach einem **festgelegten Schlüssel** (zB 10:30:20:40) auf die betreffenden Hauptkostenstellen umgelegt. Es gibt pro Hilfskostenstelle eine Umlage pro Monat. Dies bedeutet, dass keine einzelnen Kostenarten aus den Hilfskostenstellen umgelegt werden, sondern gemeinsam zB als Umlage HiKSt. Reinigung.

Hilfskostenstellen kommen in der gesamten ARCUS Sozialnetzwerk gGmbH vor. Die Umlage erfolgt immer zum Monatsletzten. Die Umlageschlüssel werden jährlich neu festgelegt. In der Kostenrechnung werden eigene Kostenarten geführt (siehe *Abbildung 12: Kostenartenstamm ARCUS* - zB 4900 für die Erlösbereiche und 7990 bis 7995 für die Aufwandsbereiche), auf denen diese Umlage nur in der Kostenrechnung gebucht wird.

Für Leistungen, die von Kostenstellen untereinander erbracht werden, erfolgt eine **interne Leistungsverrechnung**, diese wurde bereits unter Punkt 4.4.2 dargestellt.

7.2.5 Kostenträgerrechnung

Bei *ARCUS* wird die Kostenträgerrechnung zweckentfremdet geführt und dient lediglich als Behelf für Zusatzinformationen bzw. für einen besseren Überblick. **Kostenträger** werden eingesetzt, um für gewisse Bereiche Istkosten über eine Kostenstelle hinweg zu sammeln. So werden etwa die Kosten für Aus- und Weiterbildung auf einem sogenannten Kostenträger gesammelt. Darin enthalten sind die Kosten für die Aus- und Weiterbildung an sich (Seminar, etc.), Reise- und Fahrtkosten, dadurch können Kosten für bestimmte Bereiche genauer ermittelt werden.

Zur Veranschaulichung wird ein Auszug aus dem Kostenträgerstamm dargestellt:⁷⁹

Kostenträgerstamm ARCUS (Teil)

<i>KTr.Nr.</i>	<i>Bezeichnung/Projekt</i>
10	Aus- & Weiterbildung Mitarbeiter
20	Urlaub mit KlientInnen
50	Freizeit-Aktivitäten (Schwimmen, Schikurs, Wandertag)
60	Ostermarkt
62	ARCUS-Tag
74	Bus mit Ausstattung
....	

Abbildung 14: Kostenträgerstamm ARCUS

⁷⁹ Vgl. Abbildung: Kostenträgerstamm ARCUS.

Bachert führt an, dass die angefallenen Kosten, wie etwa Personalkosten im Bereich der Pflege und Betreuung, in der Theorie einem Kostenträger zugerechnet werden. In der Praxis sozialer Einrichtungen werden jedoch häufig die Kosten der Einfachheit halber auf den entsprechenden Kostenstellen verrechnet und nicht auf zusätzlichen Kostenträgern. Kostenstelle und Kostenträger würden sich dann sowohl von ihrer Bezeichnung als auch von ihren Nummern her entsprechen.⁸⁰

Eine Aufgabe der Kostenrechnung stellt u.a. die **Kalkulation von Leistungen** bzw. Leistungsstunden im Rahmen der Kostenträgerrechnung dar. Bei *ARCUS* wird lediglich mit Kalkulationsmodellen, die von der Sozialabteilung des Landes OÖ für die Kalkulation von Leistungspreisen ermittelt wurden, gearbeitet.

Auch soziale Unternehmen müssen zur Kalkulation ihrer Entgelte ein geeignetes Instrumentarium anwenden. Damit können einerseits wirtschaftliche Schwachstellen bei der Betreuung, Begleitung und Beratung der Klienten transparent dargestellt werden. Andererseits kann damit die Grundlage für die Nachkalkulation von Leistungsentgelten geschaffen werden und dies in weiterer Folge als Argumentationsgrundlage für Verhandlungen mit den öffentlichen Geldgebern dienen.

7.3 Leistungsvertrag Mobile Begleitung

ARCUS verfügt derzeit über einen abgeschlossenen Leistungsvertrag, dieser wurde mit 1. Jänner 2006 implementiert und wird im Folgenden exemplarisch dargestellt.

7.3.1 Mobile Begleitung im Überblick

ARCUS begann im Jahr 2002 als Anbieter im oberen Mühlviertel mit dem Dienst der Mobilen Begleitung. Mit Stand 2007 ergeben sich für *ARCUS* 2,78

⁸⁰ Vgl. *Bachert*, 2004, 112.

Personaleinheiten in diesem Bereich, die von sieben Teilzeit-Mitarbeiterinnen ausgeübt werden und derzeit für 27 Klienten erbracht werden.

Von der Sozialabteilung des Landes OÖ wurde in Zusammenarbeit mit *ARCUS* und anderen Anbietern eine Produkt- und Qualitätsdefinition (Rahmenrichtlinie) für den Bereich der Mobilen Begleitung vorgenommen, eine der Voraussetzungen für die Kalkulation von Leistungspreisen (siehe Punkt 5.1).

Als grundsätzliches Ziel der Mobilen Begleitung wird die **mobile Unterstützung von Menschen mit Beeinträchtigungen zu Hause** definiert. Einerseits sollen dadurch die Angehörigen entlastet werden. Andererseits ist es Ziel der Mobilen Begleitung, Menschen mit Beeinträchtigungen, die in der eigenen Wohnung leben oder leben möchten, bei der Bewältigung von Alltagssituationen zu unterstützen und dadurch eine weitgehend autonome und eigenständige Lebensführung zu ermöglichen. Die gesetzlichen Grundlagen dafür befinden sich im OÖ BHG 1991 idgF.⁸¹

Im Jahr 2005 wurden jene Trägerorganisationen, die den Dienst der Mobilen Begleitung anbieten, von der Sozialabteilung des Landes OÖ zur Verhandlung des entsprechenden Leistungsvertrages eingeladen.

Seit Jänner 2006 erfolgt die Finanzierung durch das Land OÖ auf Basis von Leistungsverträgen in Form einer Abgeltung der bescheidmäßig bewilligten und durchgeführten Leistungsstunden. Die standardisierte Dokumentation dient hierfür als Grundlage für die Leistungsabrechnung sowie der Überprüfung der Einhaltung der vereinbarten Standards.

7.3.2 Stundensatzkalkulation Mobile Begleitung

Die Phase der Vertragsverhandlung erstreckte sich über einen Zeitraum von etwa einem Jahr und wird im Folgenden dargestellt:⁸²

Am 20. Juni 2005 fand die erste Besprechung in der Sozialabteilung des Landes OÖ statt. Den Trägerorganisationen wurde ein **Vorschlag** für die Stun-

⁸¹ Vgl. Amt der OÖ Landesregierung (Rahmenrichtlinie), 2004, 2f.

⁸² Vgl. ARCUS Sozialnetzwerk (Verhandlungsprotokolle Mobile Begleitung), 2005.

densatzkalkulation der Mobilien Dienste präsentiert. Dieser Vorschlag ging vorerst von **€ 25,49** je Stunde, nur die Personalkosten betreffend, aus.

7.3.2.1 Modell der Stundensatzkalkulation

Folgendes Modell lag der Stundensatzkalkulation zu Grunde:

- Als Berechnungsgrundlage dienten die **Personalkosten** (Qualifikation Behindertenbetreuer) auf Basis der 38 Stunden-Woche nach Kollektivvertrag BAGS:

BAGS Verwendungsgruppe 6, Gehaltsstufe 9:		1.904,20 €
zuzüglich Pauschale für Fortbildung, Supervision, Zulagen, freiwillige Sozialleistungen, usw.	6,00%	114,25 €
Bruttogehalt		2.018,45 €
zuzüglich Lohnnebenkosten (SV, DB, DZ, MVK)	28,22%	
1 PE/Jahr	x 14	36.233,00 €

- Die durchschnittliche Anwesenheit wurde mit **41,8 Wochen** ermittelt, dieser Berechnung wurde ein Auslastungsgrad von 89,5 % zu Grunde gelegt. Dies bedeutet, dass mit den verbleibenden 10,5 % die Nebenzeiten wie Teambesprechung, Supervision oder Organisation beziffert wurden.

Berechnung der Arbeitszeit

Jahr	52,20	Wochen
Urlaub	5,50	Wochen
Krank, Aus- und Weiterbildung, Sonst.	2,90	Wochen
Feiertage	2,00	Wochen
Wochen	41,80	Wochen
Wochenstunden	38,00	
Auslastung	89,5%	

- Unter Zugrundelegung des Jahresbetrages für eine Personaleinheit konnten nun die Personalkosten je Stunde berechnet werden:

41,8 Wochen	x	38 Stunden/Woche	=	1.588,40
Auslastungsgrad		89,50%		
Leistungszeit/PE				1.421,62
Personalkosten/Jahr				36.233,00 €
Personalkosten je Stunde				25,49 €

Folgende weitere Kosten fanden in der Veranschlagung Berücksichtigung:

Sach- und Verwaltungskosten

- ein fixes Pauschale von € 13.300,00 jährlich sowie
- € 0,50 je Betreuungsstunde

Fahrtkosten (km-Geld) sollten je Mitarbeiter pro Jahr gestaffelt abgegolten werden:

- 1 – 11000 km € 0,356
- 11001 – 13000 km € 0,327
- ab 13001 km € 0,291

7.3.2.2 Weiterer Verlauf und Ergebnisse der Kalkulation

Die Trägereinrichtungen waren anschließend gefordert zu prüfen, ob dieser Vorschlag in der Praxis anwendbar ist.

Im Endeffekt wurde ein **leistungsbezogener Stundensatz**, der alle Faktoren bis auf das Kilometer-Geld beinhalten sollte, als sinnvoll erachtet. D.h. die Pauschalen für Sach- und Verwaltungskosten sollten auch im Stundensatz Berücksichtigung finden.

Jahresbetrag Personalkosten/PE	1 PA	36.233,00 €
Pauschale Sach-/Verwaltungskosten	1 PA	13.300,00 €
<u>sowie € 0,50 je Betreuungsstunde</u>	<u>1421,62 Std.</u>	<u>710,81 €</u>
		50.243,81 €
neuer Stundensatz		35,34 €

Somit entstand der Leistungspreis für die Mobile Begleitung von € 36,00 pro Leistungsstunde und letztendlich wurde der **Leistungsvertrag für die Mobile Begleitung** abgeschlossen, welcher folgende zentrale Vereinbarungen enthält:⁸³

- Als integrierte Bestandteile des Vertrages gelten
 - die dem Land OÖ zu übermittelnden Berichte (Gesamtleistungsnachweis) sowie Fahrtenbuch und Leistungsblatt
 - die Kostenrechnungs- und Controllingrichtlinie (KRCRL)
 - die jeweils aktuellen Zahlen des laufenden Kalenderjahres betreffend Leistungsstunden, -preis, gefahrene Kilometer, ...
 - Rahmenrichtlinie für die Mobile Begleitung
 - Kalkulationsschema Mobile Dienste
- Der **Leistungspreis** für das Jahr 2006 beträgt € 36,00 und wird jährlich nach Maßgabe der budgetären Mittel vom Land OÖ angepasst.
- Der Umfang der von **ARCUS pro Jahr zu erbringenden Leistungsstunden** wird vom Land OÖ aufgrund des jährlichen Bedarfes jährlich neu festgesetzt und beträgt XXX⁸⁴ zu erbringende Leistungsstunden für das Jahr 2006.
- Darüber hinaus gibt es verrechenbare Zeiten für:
 - Erstgespräche 2 Stunden pro Klient
 - Bedarfskonferenzen 1 Stunde pro Klient
 - Ersts Schulungen 14 Stunden pro Mitarbeiterin

⁸³ Vgl. ARCUS Sozialnetzwerk (Leistungsvertrag Mobile Begleitung), 2006.

⁸⁴ Wird im Sinne der Wahrung der organisationsbezogenen Vertragsdaten nicht bekannt gegeben.

-
- Übergaben von Klienten an andere Mitarbeiterinnen
2 Stunden
 - Das **Kilometergeld**, das aus den erforderlichen Fahrten für die Leistungserbringung und aus den Fahrten mit Klienten resultiert, wird im übernächsten Jahr gesondert zum Leistungspreis abgegolten.
 - Ab 13001 km tatsächlich dienstlich gefahrenen km € 0,307
 - 13000 bis 11001 tatsächlich dienstlich gefahrene km € 0,345
 - Unter 11000 tatsächliche dienstlich gefahrene km € 0,376
 - Die ermittelte Gesamtvergütung wird ARCUS als Akontozahlung in 12 gleich hohen Monatspauschalen nach Rechnungslegung überwiesen.
 - Es erfolgt keine Verlustabdeckung seitens des Landes OÖ.
 - Für Leistungsstunden, die nicht erbracht werden konnten, wird eine betragsmäßig entsprechende „zweckgewidmete Verbindlichkeit“ gegenüber dem Land OÖ in die Bilanz eingestellt, um eine Rückrechnung im Folgejahr sicher zu stellen.
 - Eine Rücklage darf gebildet werden, wenn Überschüsse im Leistungsbe-
reich erzielt werden, um damit Mittel für gewisse künftige Zwecke zu sammeln (z.B. höhere Einstufung einzelner Mitarbeiter). Eine Rücklage wurde erstmalig im Jahr 2006 gebildet.

Der Leistungspreis wird nach Maßgabe der budgetären Mittel vom Land OÖ angepasst, nachfolgendes Schema gilt als einheitliches Schema für die Anpassung:

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2			Leistungsentgelt Land OÖ				
3	4000	(Sozialabteilung)	Leistungsentgelt Land OÖ (andere				
4	4001	Abteilungen)					
5	4002	Fahrtkostenersätze für Fahrdienste					
6	4010	Leistungsentgelt Bund / BSB					
7	4020	Leistungsentgelt andere Bundesländer					
8	4030	Leistungsentgelt Sozialhilfeverband /					
9	4040	Magistrat					
10	4050	Leistungsentgelt Europäische Union					
11	4060	Leistungsentgelt Arbeitsmarktservice					
12	4090	Leistungsentgelt von Krankenkassen /					
13	4221	Zuschüsse für Personalkosten					
14	4222	Zuschüsse für Sachkosten					
15	4300	Verkeufserlöse Werkstätten					
16	4600	Sonstige betriebliche Erlöse					
17	4900	interne Leistungsverrechnung					
18		Gesamtleistung		0			
19	6010	Löhne und Gehälter inkl LNK für					
20	6020	Mitarbeiter					
21	6400	Löhne und Gehälter inkl LNK für					
22	6420	Mitarbeiter mit Bescheid § 11 BmG					
23	6400	Abfertigungen					
24	6420	Personalarückstellungen					
25	6700	Sonstige Sozialkosten					
26	6800	Aus- und Weiterbildung					
27	6900	Fremdpersonal/Honorare					
28		Summe Personalkosten		0			
29	5100	Lebensmittel/Verpflegung					
30	5200	Materialien					
31	5600	Energie					
32	7200	Instandhaltung					
33	7210	Geringwertige Wirtschaftsgüter					
34	7230	Reinigung					
35	7310	KFZ- und Transportkosten					
36	7320	Reise- und Fahrtkosten					
37	7410	Miete/Pacht/Leasing					
38	7420	Betriebskosten					
39	7610	Werbung/Öffentlichkeitsarbeit					
40	7621	Büromaterial, EDV					
41	7622	Rechts- und Beratungskosten					
42	7623	Telefon, Fax, Porto					
43	7624	Versicherungen					
44	7625	Gebühren, Abgaben, Steuern					
45	7626	Übrige Verwaltungskosten					
46	7810	Kosten für Betreute					
47	7820	Sonstige Kosten					
48	7990	Int. Leistungsverrechnung: Küche					
49	7991	Int. Leistungsverrechnung: Verwaltung					
50	7992	Int. Leistungsverrechnung: Reinigung					
51	7993	Int. Leistungsverrechnung: Sonstige					
52	7994	Int. Leistungsverrechnung: Transport					
53	7995	Int. Leistungsverrechnung: Gebäude					
54	7996	Int. Leistungsverrechnung: Wäscherei					
55		Summe Sachkosten		0			
56		Betriebsergebnis		0			
57							
58	7000	Abschreibungen					
59	8000	Finanzergebnis					
60		Kapitalkosten		0			
61							
62		EGT		0			
63							
64	8410	Ao Erträge					
65	8420	Ao Aufwendungen					
66	8900	Rücklagendotierungen/-auflösungen					
67		Ao Ergebnis		0			
68							
69							
70		GESAMTLEISTUNG		0			
71							
72		KOSTEN (ohne Ao Ergebnis)		0			
73							
74		GESAMTERGEBNIS		0			
75							
76							
77		Sonstige Daten					
78		Anzahl der jährlichen Stunden					
79		davon betreffen das Land OÖ					
80							
81							

Valorisierungsschlüssel:
 Personalkosten 85%
 Sachkosten 15%

Leistungspreis pro Leistungsstunde =SUMME(D19;D23;D25;D28;D34;D36;D63;D69)/D76

Abbildung 15: Grundzüge des Kalkulationsschemas

Das Kalkulationsschema orientiert sich am Datenfile und ermöglicht eine Berechnung des **Leistungspreises pro Leistungsstunde** nach der im Schema definierten Formel.

7.4 Externes Berichtswesen

Der sogenannte **Datenfile** stellt die Grundlage des externen Berichtswesens dar und ist damit eine zentrale Anforderung der *KRCRL*. Der File wird von der Sozialabteilung des Landes OÖ an die Trägereinrichtungen als Excel-Datei übermittelt und dient der Auswertung der Kosten- und Leistungsrechnung. Die Datei ist fix vorgegeben sowie mit Formeln hinterlegt und ermöglicht keine eigenständigen Änderungen im Formular. Um den File entsprechend befüllen zu können, muss die Kostenrechnung bestmöglich auf dieses Schema abgestimmt sein. In Summe ergibt sich daraus die GuV.

Nachfolgend wird ein Tabellensheet des Files exemplarisch dargestellt.⁸⁵

⁸⁵ Abbildung: Datenfile ARCUS.

Erfolgsrechnung für das Gesamtjahr 2006											
Gesamt											
Erfolgsrechnung	Plan		Ist		Plan		Abweichung		Abweichung		
	KJ 2005	in %	KJ 2005	in %	KJ 2006	in %	Ist 2005/Plan 2005	absolut	Ist 2005/Plan 2006	absolut	in %
Leistungsentgelt Land OÖ											
4000 (Sozialabteilung)	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
Leistungsentgelt Land OÖ (andere											
4001 Abteilungen)	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
4002 Fahrkostensätze für Fahrdienste	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
4010 Leistungsentgelt Bund / BSB	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
4020 Leistungsentgelt andere Bundesländer	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
Leistungsentgelt Sozialhilfverband /											
4030 Magistrat	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
4040 Leistungsentgelt Europäische Union	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
4050 Leistungsentgelt Arbeitsmarktservice	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
Leistungsentgelt von Krankenkassen /											
4060 Sozialversicherungsträgern	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
4090 Leistungsentgelt von Privaten	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
4221 Zuschüsse für Personalkosten	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
4222 Zuschüsse für Sachkosten	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
4300 Verkaufserlöse Werkstätten	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
4600 Sonstige betriebliche Erlöse	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
4900 Interne Leistungsverrechnung	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
Gesamtleistung	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
Löhne und Gehälter inkl LNK für											
6010 Mitarbeiter	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
Löhne und Gehälter inkl LNK für											
6020 Mitarbeiter mit Bescheid § 11 BHG	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
6400 Abfertigungen	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
6420 Personalarückstellungen	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
6700 Sonstige Sozialkosten	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
6800 Aus- und Weiterbildung	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
6900 Fremdpersonalarbeit/Honorare	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
Summe Personalkosten	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
5100 Lebensmittel/Verpflegung	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
5200 Materialien	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
5600 Energie	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7200 Instandhaltung	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7210 Geringwertige Wirtschaftsgüter	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7230 Reinigung	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7310 KFZ- und Transportkosten	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7320 Reise- und Fahrtkosten	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7410 Miete/Pacht/Leasing	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7420 Betriebskosten	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7610 Werbung/Öffentlichkeitsarbeit	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7621 Büromaterial, EDV	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7622 Rechts- und Beratungskosten	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7623 Telefon, Fax, Porto	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7624 Versicherungen	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7625 Gebühren, Abgaben, Steuern	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7626 Übrige Verwaltungskosten	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7810 Kosten für Betreute	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7820 Sonstige Kosten	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7990 Int. Leistungsverrechnung: Küche	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7991 Int. Leistungsverrechnung: Verwaltung	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7992 Int. Leistungsverrechnung: Reinigung	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7993 Int. Leistungsverrechnung: Sonstige	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7994 Int. Leistungsverrechnung: Transport	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7995 Int. Leistungsverrechnung: Gebäude	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7996 Int. Leistungsverrechnung: Wäscherei	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
Summe Sachkosten	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
Betriebsergebnis	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
7000 Abschreibungen	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
8000 Finanzergebnis	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
Kapitalkosten	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
EGT	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
8410 Ao Erträge	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
8420 Ao Aufwendungen	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
8900 Rücklagendotierungen/-auflösungen	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
Ao Ergebnis	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
GESAMTLEISTUNG:	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
KOSTEN:(ohne Ao Ergebnis)	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0
GESAMTERGEBNIS:	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0

Abbildung 16: Datenfile

Dieses Tabellensheet ist pro Leistungsbereich zu befüllen und zwar getrennt nach SHG und BHG sowie weiters für die gesamte Organisation und darüber hinaus auch für die Hilfs- und Nebenkostenstellen. Die entsprechenden Daten werden aus dem System gefiltert und in die Datei eingegeben. Je besser das Kostenrechnungs-System auf den File abgestimmt ist, umso einfacher erfolgt die Erstellung der Datei.

Zudem sind für jeden Bereich auch Personalstatistikdaten erforderlich, welche zum Teil einen nicht unerheblichen Aufwand darstellen (siehe Ergebnisse aus der empirischen Befragung):⁸⁶

Personaldatenblatt für Gesamt Land OO, Sozialabteilung

	Plan KJ 05			Ist KJ 05			Plan KJ 06			Abweichung Ist 05/Plan 05			Abweichung Ist 05/Plan 06		
	Anz	PE	Jahreslohn	Anz	PE	JL	Anz	PE	JL	Anz	PE	JL	Anz	PE	JL
I. Betreuungspersonal															
Diplomierte															
66 Behindertenpädagog(inn)en	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
Diplomierte															
67 Sozialarbeiter/innen	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
68 Behindertenbetreuer/innen	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
69 Psychotherapeut(inn)en	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
70 Ergotherapeut(inn)en	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
71 Sozialpädagog(inn)en	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
72 Psycholog(inn)en	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
73 Dipl. Krankenpflegepersonal	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
Dipl. psychiatrisches															
74 Krankenpflegepersonal	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
75 Facharbeiter/innen	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
76 Erzieher/innen	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
77 Altenfachbetreuer/innen	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
78 Heilpädagog(inn)en	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
Absolv. Grundkurs															
79 Sozialpsychiatr. Arbeit	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
Absolv. Dipl. Lehrgang															
80 Sozialpsych. Arbeit	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
81 Pflegehelferin	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
82 (Sonder-)Kindergärtnerin	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
83 Familienhelferin	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
Sonst. MA in der Betreuung															
- Qualifikation (bitte															
84 anführen!)	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
Summe Betreuungspersonal:	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
II. Leitungspersonal	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0
GESAMT	0	###	0	0	###	0	0	###	0	0	0,00	0	0	0,00	0

Abbildung 17: Datenfile – Personaldatenblatt

⁸⁶ Vgl. Abbildung: Datenfile ARCUS.

Wie das Befragungsergebnis zeigt, wird vor allem das Personalstatistikblatt, welches ebenso für jeden einzelnen Leistungsbereich nach BHG und auch nach SHG getrennt zu erstellen ist, kritisiert. Es gestaltet sich äußerst aufwändig, die notwendigen Daten zu bekommen, diese müssen größtenteils manuell berechnet werden.

7.4.1 Kritik am Datenfile

Die externe Berichterstattung im Sinne des Datenfiles stellt entsprechend dem empirischen Teil und so auch im Falle von *ARCUS* Anlass zu einigen Kritikpunkten dar:

- Der Datenfile sollte bis zum 15. April eines jeden Jahres für das Vorjahr beim Land abgegeben werden. Wie aus dem empirischen Teil ersichtlich, ist gleichzeitig auch die Abgabe der Bilanz erforderlich, was bei fast allen Trägereinrichtungen und so auch bei *ARCUS* zu Zeitverzug führt.
- *ARCUS* hat auch mit anderen Auftraggebern (Sozialhilfeverband, etc.) Abrechnungen durchzuführen, welche wiederum andere Abrechnungs- und Gestaltungsmodalitäten vorgeben, dies bedeutet zusätzlichen Aufwand im Sinne von Auswertungen und Berechnungen durch zentrale Vorgaben von Seiten des Landes OÖ sowie anderen Auftraggebern, denen man gerecht werden muss.
- Wie bereits erwähnt, gestaltet sich die Befüllung, speziell der Personalstatistikblätter, als sehr aufwändig und der Nutzen daraus wird in Frage gestellt.
- Eine zum Teil genauere Definition seitens des Landes OÖ zur Befüllung des Files wäre hilfreich. Damit wäre gewährleistet, dass die Daten zwischen den Trägereinrichtungen besser vergleichbar werden. Speziell in den laufenden Verhandlungen zu den Leistungsverträgen wird von den Teilnehmern viel Zeit dafür aufgewendet, die Daten auf einen vergleichbaren Stand zu bringen.

7.4.2 Empfehlungen betreffend Datenfile

Mittels Datenfile sollen die Kosten in den Trägereinrichtungen nach einem einheitlichen Schema dargestellt werden, um eine Vergleichbarkeit der Trägereinrichtungen zu gewährleisten. Der Datenfile stellt zwar eine standardisierte Form der Auswertung und Berichterstattung dar, die Trägereinrichtungen arbeiten jedoch bei der Befüllung des Files zum Teil noch unterschiedlich.

Die *KRCRL* stellt auch eine Art Anleitung für die Zuordnung der Kosten dar,⁸⁷ die Überarbeitung der *KRCRL* im Sinne einer exakten Ausformulierung der Vorgaben und einer genaueren Definition der Kostenarten ist anzuraten, vor allem wenn der Datenfile in seiner derzeitigen Form bestehen bleibt. Damit können Unklarheiten bei der Kostenzuordnung aus dem Weg geräumt und generell eine klarere Richtlinie geschaffen werden. Dies würde auch im Hinblick auf die weiteren Leistungskalkulationen hilfreich sein, denn je klarer die Vorgabe hinsichtlich Kostenzuordnung, umso schneller kommt man auf einen einheitlichen und besser vergleichbaren Datenstand unter den Trägereinrichtungen.

Was die Personalstatistikblätter betrifft, so soll von Seiten des Landes OÖ unbedingt der Konsens mit den Trägerorganisationen gesucht werden, da sich der Nutzen dieser Vorgabe für die Organisationen nicht erschließt.

Leistungsverträge stellen für die entsprechenden Leistungsbereiche jenes Instrument dar, in dem sämtliche Faktoren betreffend Menge, Qualität, Kosten, Zahlungsmodalitäten, Dokumentation, Evaluation, etc. präzise definiert sind. Es ist daher zu überprüfen, ob der derzeitige Detaillierungsgrad des Datenfiles für abgeschlossene Leistungsbereiche noch angemessen ist bzw. ob mit bestimmten, noch zu definierenden Eckdaten, die an das Land OÖ gemeldet werden, nicht das Auslangen zu finden ist. So könnte mit dem Instrument des Leistungsvertrages durch die damit einhergehende Reduktion von Arbeitsaufwand in Bezug auf den Datenfile eine Verbesserung erreicht werden.

⁸⁷ Vgl. Amt der OÖ Landesregierung (*KRCRL*), 2004, 16ff. und 54ff.

7.5 Budgetplanung

Ein weiteres wesentliches Instrument bei *ARCUS* ist die Budgetplanung. Dem Aufbau der Kostenrechnung folgend, werden am Jahresbeginn detaillierte Soll-Pläne für jede Kostenart und Kostenstelle erstellt. Gleich wie in der Kostenrechnung werden auch hier die geplanten Gemeinkosten auf die Hauptkostenstellen umgelegt. Das Ergebnis sind die Detail-Budgetpläne auf Basis der Leistungsbereiche, welche dem Land OÖ im Rahmen der sogenannten Datenfiles vorgelegt werden.

Die Budgetpläne werden vom Bedarf her definiert, d.h. die Kostenartengruppen (zB Sachkosten, Personalkosten) werden hierarchisch von oben nach unten durch die Geschäftsführung vorgegeben. Mit den einzelnen Einrichtungen wird anschließend eine Detailplanung durchgeführt. Alle Einzelpläne werden in Folge wieder zusammengeführt und ergeben den Gesamt-Budgetplan für *ARCUS*. Dieser stellt die Plan-GuV dar und wird in diesem Sinne als verbindliche Vorgabe von der Geschäftsführung genehmigt und dem Land OÖ vorgelegt.

7.6 Soll-Ist-Vergleiche

Wichtigen Aufschluss über den wirtschaftlichen Verlauf jeder einzelnen Einrichtung bzw. der gesamten Organisation geben die Soll-Ist-Vergleiche und die darauf aufbauenden Abweichungsanalysen. Ist die Abweichung gering, so erfolgt in der Regel keine weitere Analyse. Bei einer Abweichung von +/- 10 % wird diese bei *ARCUS* gemeinsam mit dem Verantwortlichen untersucht und analysiert. Es werden bei Bedarf zwischendurch Maßnahmen getroffen, um die Kosten zu überwachen. Wenn einzelne Kosten höher ausfallen, so muss dies in einem anderen Bereich eingespart werden oder es müssen entsprechend höhere Erträge lukriert werden. Die Gesamterkenntnisse daraus fließen dann wiederum in die Budgetplanung des Folgejahres ein.

Nach *Schauer* hat der Soll-Ist-Vergleich die Aufgabe, die Wirtschaftlichkeit bzw. den Erfolg der erbrachten Leistungen festzustellen. Die Kostenplanung erfüllt nur dann ihren Zweck, wenn durch die nachfolgende Kontrolle die Einhaltung der Vorgaben festgestellt, entstandene Abweichungen analysiert und die dar-

aus notwendigen Konsequenzen gezogen werden. Dabei kann es sich im Wesentlichen um Preisabweichungen, Verbrauchsabweichungen (Menge, Wirtschaftlichkeit) oder Beschäftigungsabweichungen handeln.⁸⁸

Das Problem der Abweichungsanalysen liegt darin, dass die Erkenntnis immer im Nachhinein erfolgt und keine Möglichkeit der Steuerung mehr besteht. Es können lediglich die Ursachen analysiert und die daraus resultierenden Informationen für eine Gegensteuerung berücksichtigt werden. Um rechtzeitig gegensteuern zu können, werden bei ARCUS monatliche Auswertungen erstellt, weiters finden regelmäßige Quartals-Besprechungen statt und im Herbst erfolgt eine Vorschauberechnung des Jahresabschlussergebnisses.

⁸⁸ Vgl. Schauer, 2003, 111f.

8 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Leistungsverträge bringen die Forderung nach **Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung** zum Ausdruck und beinhalten im Bereich der Behindertenhilfe OÖ die Vereinbarungen zwischen öffentlicher Hand und Trägerorganisation über die zu erbringende Leistung, ihre Qualität und Quantität sowie die Zahlungsmodalitäten.

Der derzeitige Stand der Leistungsvertragverhandlungen ergibt sich für die Behindertenhilfe OÖ wie folgt:

Leistungsbereich	Leistungsvertrag (Stand)
• Frühförderung	✓ (2002)
• Geschützte Werkstätten	✓ (2006)
• Hilfe durch Beschäftigung	Geplant für 2008
• Wohnen	Verhandlungen laufen seit 2006, Abschluss geplant für 2008
• Mobile Begleitung	✓ (2006)

Über die weiteren Leistungsbereiche der OÖ Behindertenhilfe (Heilpädagogischer Kindergarten, Sonderhorte, Therapiestationen, etc.) liegen bis dato keine Informationen vor.

Die *Kosten- und Leistungsrechnung* ist eines jener Elemente, die zum Funktionieren der Leistungsverträge beitragen. In den vorangegangenen Kapiteln wurde neben der theoretischen Darstellung die Praxis in den Trägerorganisationen betrachtet, diese zeigt folgendes Bild:

Das Instrumentarium umfasst die grundlegenden Verfahren der **Kostenartenrechnung** sowie der **Kostenstellenrechnung**. Mittels **Umlageverfahren** werden die Hilfskostenstellen entlastet und die darauf gesammelten Gemeinkosten auf die entsprechenden Kostenstellen umgelegt. Eine **Interne Leistungsverrechnung** ist für Leistungen vorgesehen, die von einer Kostenstelle für eine andere erbracht werden.

Die Kostenarten- und Kostenstellenrechnung sind die zentralen Elemente für die Bildung und Steuerung der Kostenstellen- bzw. Bereichsbudgets. In weiterer Folge sind **Soll-Ist-Vergleiche** und detaillierte **Abweichungsanalysen** durchzuführen. Die Auswertung der Kosten- und Leistungsrechnung erfolgt in standardisierter Form durch den sogenannten **Datenfile** – einer verpflichtenden Vorgabe des Landes OÖ.

Die Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung basiert auf der Grundlage der **Kostenrechnungs- und Controllingrichtlinie (KRCRL)**, welche vom Land OÖ mit den Leistungsanbietern vereinbart wurde. Des Weiteren wurde in Zusammenarbeit mit den Trägereinrichtungen die **Produkt- und Qualitätsdefinition** für jeden Leistungsbereich erarbeitet. Diese Vorgaben bilden die Basis für die **Kalkulation von Leistungspreisen**, welche sukzessive für alle Leistungsbereiche der OÖ Behindertenhilfe erfolgt. Die entsprechenden **Kalkulationsmodelle** werden von den Verantwortlichen der Sozialabteilung des Landes OÖ in Zusammenarbeit mit den Trägerorganisationen entwickelt und stellen sich für die einzelnen Leistungsbereiche unterschiedlich dar.

Wie die Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung zeigen, ist man mit den bisherigen Resultaten aus den abgeschlossenen Leistungsverträgen größtenteils zufrieden und steht den Herausforderungen offen gegenüber. Die Trägerorganisationen erwarten jedoch, dass die größeren Leistungsbereiche „**Wohnen**“ oder „**Hilfe durch Beschäftigung**“ auch Veränderungen mit sich bringen werden.

Welche **Veränderungen** zu erwarten sind, stellt sich derzeit noch als ungewiss heraus. Dass sich die Veränderungen in den einzelnen Leistungsbereichen jedoch different gestalten werden, davon kann ausgegangen werden. So erlangt etwa der Auslastungsgrad für eine Geschützte Werkstätte durch den Leistungsvertrag eine größere Bedeutung, denn je mehr Menschen mit Beeinträchtigung beschäftigt werden können, umso höher sind die entsprechenden finanziellen Mittel. Ähnliches könnte sich für den Leistungsbereich Wohnen ergeben, hier stellt die Hilfebedarfsstufe die relevante Bezugsgröße für die Berechnung der Maßnahmenpauschale dar. Somit ergibt sich für die Maßnahmenpauschale bei

einem höheren Hilfebedarf auch ein höheres Entgelt. Daraus können sich durchaus interessante Aspekte für die weitere Entwicklung dieses Bereiches ergeben. Wie sich diese jedoch gestalten werden, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht genau zu definieren.

Von Seiten der Trägerorganisationen wird auch der **Art und Weise**, wie es zu den Leistungsverträgen kommt, große Bedeutung zugemessen. Hier nimmt die Schaffung eines einheitlichen Datenstandes nach Meinung fast aller Befragten zu viel Zeit in Anspruch. Dem könnte mit einer Überarbeitung der KRCRL entgegengewirkt und Unklarheiten bei der Kostenzuordnung aus dem Weg geräumt werden. Je klarer diesbezüglich die Vorgabe, umso schneller erreicht man einen einheitlichen und besser vergleichbaren Datenstand unter den Trägerorganisationen.

Eine Kooperation die auf Vertrauen basiert sowie eine klar definierte Beziehung stellt die Grundlage für eine leistungsstarke Aufgabenerfüllung dar. **Gut funktionierende Beziehungen** zwischen der öffentlichen Hand und den Leistungserbringern sind für beide Seiten von großer Bedeutung und eine der zentralen Voraussetzungen für die Aufrechterhaltung einer guten sozialen Versorgung.

Literaturverzeichnis

Bücher und Sammelwerke:

Badelt, Christoph: Zielsetzungen und Inhalte des Handbuchs der Nonprofit Organisation, in: Badelt Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart, 3. Auflage 2002, 3-18

Badelt, Christoph: Der Nonprofit Sektor in Österreich, in: Badelt Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart, 3. Auflage 2002, 63-86

Badelt, Christoph: Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors, in: Badelt Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart, 3. Auflage 2002, 659-691

Bachert, Robert: Kosten- und Leistungsrechnung. Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen, Weinheim und München, 2004

Bernhart, Josef/Gunsch, Reinhard/Promberger, Kurt/Tragust Karl (Hrsg.): Innovatives Sozialmanagement, Innsbruck, 2005

Dörrie, U./Preißler P.: Grundlagen Kosten- und Leistungsrechnung. Intensivkurs Betriebswirtschaftslehre, München, 8. Auflage 2004

Eschenbach, R./Horak, C.: Rechnungswesen und Controlling in NPOs, in: Badelt Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart, 3. Auflage 2002, 381-407

Horcher, Georg: New Public Management in der Sozialwirtschaft. Vertiefungsband 2, Neuwied, München, 2006

Knorr, Friedhelm/Offer, Hans: Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen für die Soziale Arbeit, Neuwied/Kriftel, 1999

Knorr, Friedhelm/Scheppach, Maria: Kontraktmanagement, Regensburg/Bonn, 1999

Kübler, Christoph: Wenn ich als Controller mitarbeiterorientiert wäre, ..., in: Strunk Andreas (Hrsg.): Dienstleistungscontrolling. Strategien zur Innovationssteuerung im Sozial- und Gesundheitssystem, Baden-Baden, 1. Auflage 1996, 66-86

Moser, Gudrun/Schaur, Erwin: Kosten- und Leistungsrechnung. Grundlagen mit Lehrzielkontrollen und -lösungen, Linz, 2. Auflage 2004

Olfert, Klaus: Kostenrechnung. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Leipzig, 14. Auflage 2005

Olk, Thomas/Otto, Hans-Uwe/Backhaus-Maul, Holger: Soziale Arbeit als Dienstleistung – Zur analytischen und empirischen Leistungsfähigkeit eines theoretischen Konzepts, in: Olk, Thomas/Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Soziale Arbeit als Dienstleistung. Grundlegungen, Entwürfe und Modelle, München/Unterschleißheim, 2003, IX-LXXII

Reichard, Christoph: Managementreformen in der deutschen Kommunalverwaltung – eine Skizze ihrer Kernelemente und ihres Entwicklungsstandes, in: Olk, Thomas/Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Soziale Arbeit als Dienstleistung. Grundlegungen, Entwürfe und Modelle, München/Unterschleißheim, 2003, 3-27

Rufin, Regula: Wohlfahrtsstaatliches Kontraktmanagement. Die Verhandlung und Umsetzung von Leistungsverträgen als Herausforderung für Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien, 2006

Schauer, Reinbert: Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen. Ergebnisorientiertes Informations- und Steuerungsinstrument für das Management in

Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien, 2. Auflage 2003

Schedler, Kuno/Proeller Isabella: New Public Management, Bern/Stuttgart/Wien, 3. Auflage, 2006

Wenger (1973), zit. nach: Zauner A./Heimerl P./Mayrhofer W./Meyer M./Nachbagauer A./Praschak S.: Von der Subvention zum Leistungsvertrag. Neue Koordinations- und Steuerungsformen und ihre Konsequenzen für Nonprofit-Organisationen – eine systemtheoretische Analyse, Bern, 2006

Zauner A./Heimerl P./Mayrhofer W./Meyer M./Nachbagauer A./Praschak S.: Von der Subvention zum Leistungsvertrag. Neue Koordinations- und Steuerungsformen und ihre Konsequenzen für Nonprofit-Organisationen – eine systemtheoretische Analyse, Bern, 2006

Unterlagen und Broschüren:

Amt der OÖ Landesregierung, Sozialabteilung: KRCRL Kostenrechnungs- und Controlling-Richtlinie, Linz, 2004

Amt der OÖ Landesregierung, Sozialabteilung: Oberösterreichischer Sozialbericht. Datenbasis 2001, Linz, 2003

Amt der OÖ Landesregierung, Sozialabteilung: Rahmenrichtlinie. Leistungs- und Qualitätsstandards Mobile Dienste für Menschen mit Beeinträchtigung, Linz, 2004

ARCUS Sozialnetzwerk: Infofolder. Wir schaffen Perspektiven für Menschen, Sarleinsbach, o.J.

ARCUS Sozialnetzwerk: Leistungsvertrag Mobile Begleitung, Linz, 2006

ARCUS Sozialnetzwerk: Mobile Begleitung. Verhandlungsprotokolle, Sarleinsbach, 2005

ARCUS Sozialnetzwerk: Wohnen. Verhandlungsprotokolle, Sarleinsbach, 2006/2007

Sozialplattform OÖ: OÖ Sozialratgeber 2007. Soziale Richtsätze. Beratungs- und Betreuungsangebote. Wichtige Kontaktadressen, Linz, 2007

Fachliche Gespräche zur Praxis bei ARCUS:

Feilmayr, Roland: Leiter Controlling ARCUS, Marktplatz 11, 4152 Sarleinsbach, Gespräche vom 30.11.2006, 04.12.2007, 07.02.2007, 06.03.2007, 28.08.2007

Stadlbauer, Franz: Geschäftsführer ARCUS, Marktplatz 11, 4152 Sarleinsbach, Gespräche vom 10.07.2007, 30.08.2007

Internetquellen:

Bundeskanzleramt der Republik Österreich: Rechtsinformationssystem. Landesrecht Oberösterreich, 2006. URL: <http://www.ris.bka.gv.at/lr-oberoesterreich/> [Stand: 28.08.2007]

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse, 2000. URL: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00mayring-d.htm> [Stand: 06.07.2007]

Mitterer, Karoline: Leistungsbeziehungen zwischen öffentlichen Verwaltung und NPOs, 2006. URL: http://www.kdz.or.at/uploads/media/FPM_2006-1_Mitterer.pdf [Stand 17.08.2007]

Wegener, Alexander: Kommunalen Wettbewerb, Berlin, 2005.

URL: <http://www.kommunaler-wettbewerb.de/files/700.html> [Stand: 17.08.2007]

ANHANG

Anhang 1: Übersicht Angebot für Menschen mit Beeinträchtigungen in Oberösterreich

Anhang 2: Interviewleitfaden

Anhang 2:

Interviewleitfaden für Experten-Interviews zum Thema Kosten-/Leistungsrechnung und Leistungsverträge in Trägerorganisationen der Behindertenhilfe OÖ

1. Interviewdaten

- 1.1. Name der interviewten Person
- 1.2. Datum des Interviews
- 1.3. Organisation, Ort/Anschrift

2. Einstieg

- 2.1. Wie lange arbeiten Sie schon in dieser Organisation?
- 2.2. Welche Aufgabe/Position haben Sie?
- 2.3. Wie viele MitarbeiterInnen werden von Ihnen geführt?
- 2.4. Wie viele MitarbeiterInnen hat die Organisation? (Wieviel in der Verwaltung?)
- 2.5. Gibt es eine eigene Abteilung (bzw. Bereich) Controlling? Seit wann?

3. Organisation/Leistungsbereiche

- 3.1. Wie sieht das Organigramm der Organisation aus?
- 3.2. Wie sieht die Struktur der Organisation aus (Abteilungen, Geschäfts-/Leistungsbereiche, Kostenstellen, ...)?
- 3.3. Geben Sie bitte einen Überblick über die Leistungsbereiche (SHG, BHG, ...)
- 3.4. Für welche Leistungsbereiche gibt es bereits Leistungsverträge?

4. Kosten- und Leistungsrechnung

- 4.1. Seit wann wird eine Kosten- und Leistungsrechnung geführt?

4.2. Instrumente der KLR:

Kosten- und Leistungsrechnung	Einsatz in der Organisation		Wie schätzen Sie die Wichtigkeit der Instrumente ein?			
	JA	NEIN	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	verzichtbar
Kostenartenrechnung						
Kostenstellenrechnung						
Umlageverfahren						
Interne Leistungsverrechnung						
Kostenträgerrechnung						
Kalkulation von Stundensätzen						
Kalkulation einzelner Leistungen						
Kostenstellen-Budgets						
Soll-Ist-Vergleiche						
Controllinggespräche intern						

- 4.3. KRCRL – Kostenrechnungs- und Controlling-Richtlinie: Gibt es in der Organisation Abweichungen zur Kostenrechnungsrichtlinie (bzw. zusätzliche Syst.)?
- 4.4. Erstellung der Datenfiles? Wie geht es Ihnen dabei? Werden diese zeitgerecht erstellt?
- 4.5. Welche Kostenträger gibt es in Ihrer Organisation?
Wird eine Kostenträgerrechnung in Ihrer Organisation geführt? Beschreibung?
- 4.6. Gibt es Zielkonflikte aus den unterschiedlichen Anforderungen der Auftraggeber (intern, Land, andere Auftraggeber)? Wo bestehen die Probleme?
- 4.7. Sehen Sie die Kosten-/Leistungsrechnung als Kontrollinstrument oder als Steuerungsinstrument?
- 4.8. Sind Sie mit der internen Information aus der Kosten-/Leistungsrechnung in Bezug auf Entscheidungen zufrieden?
- 4.9. Welche Auswirkungen hat die Implementierung von Leistungsverträgen auf die Kosten-/Leistungsrechnung?

5. Leistungsverträge

- 5.1. Haben Sie an den Vertragsverhandlungen persönlich teilgenommen?
Wenn nicht, wer war maßgeblich beteiligt?
- 5.2. Wie haben Sie die entsprechenden Verhandlungen erlebt?
- 5.3. Sind Sie mit dem Ergebnis zufrieden? Probleme/Schwierigkeiten?

- 5.4. Ergaben sich Veränderungen bzw. Auswirkungen in den Abläufen?
- 5.5. Haben die Leistungsverträge Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens? Wenn ja, welche?
- 5.6. Kam es zu Veränderungen in der Unternehmenssteuerung?
- 5.7. Bewirken die neu definierten Leistungsbeziehungen Änderungen im Selbstverständnis? Wenn ja, welche?

6. Sonstiges: Positive/negative Erfahrungen, Wünsche ...

- 6.1. Welche Erwartungen haben Sie bzw. was würde Ihnen nützen?