

Handbuch PERSPEKTIVE:ARBEIT

Anleitung zur Umsetzung des Projekts PERSPEKTIVE:ARBEIT – Ökonomisches
und soziales Empowerment für gewaltbetroffene Frauen

Inhalt

1 Hintergrund.....	5
1.1 Gewalt gegen Frauen.....	5
1.1.1 Soziale und ökonomische Abhängigkeit und ihre Konsequenzen.....	5
1.2 Lösungsansatz PERSPEKTIVE:ARBEIT	7
1.2.1 Kurzbeschreibung und Mission des Projekts.....	8
1.2.2 Ziele des Pilotprojekts	9
1.2.3 Ergebnisse des Pilotprojekts.....	10
1.2.4 Beschreibung der Profile der Zielgruppe	10
1.2.5 Erkenntnisse und Fazit aus dem Pilotprojekt	13
2 PERSPEKTIVE:ARBEIT– Umsetzung des Projekts.....	14
2.1 Vorbereitung.....	14
2.1.1 Festlegung der Zielgruppe, Zeitrahmen und Projekteinhalte	15
2.1.2 Voraussetzung der Durchführungsorganisation.....	17
2.1.3 Definition von Zielen und Indikatoren.....	18
2.1.4 Organisationsstruktur und Rollenprofile	24
2.1.5 Ermittlung benötigter finanzieller Mittel und Planung des Budgets.....	26
2.1.6 Vorbereitung der Dokumentation	27
2.1.7 Auswahl und Vorbereitung der Projektpartnerinnen und Projektpartner	27
2.1.8 Rechtliche Rahmenbedingungen und Datenschutz	30
2.2 Durchführung	31
2.2.1 Phase A: Projektzugang	33
2.2.2 Phase B: Clearing	36
2.2.3 Phase C: Jobcoaching.....	40
2.2.4 Phase D: Nachbetreuung.....	43
2.3 Nachbereitung.....	44
2.3.1 Vorbereitung Projektabschlussphase.....	44
2.3.2 Projektabschlussphase	44
2.4 Begleitende Prozesse.....	45
2.4.1 Wirkungsmessung für PERSPEKTIVE:ARBEIT	45
2.4.2 Projektdokumentation	50
2.4.3 Kommunikation	53

3 Social Impact Bond (SIB) als innovativer Finanzierungsansatz sozialer Projekte.....	55
3.1 Erläuterung des Konzepts eines SIB	55
3.1.1 Entstehung und Entwicklung als innovatives Finanzierungsinstrument.....	55
3.1.2 Anwendungsfelder eines SIB	56
3.1.3 Struktur und Aufbau eines SIB.....	57
3.1.4 Ablauf eines SIB	60
3.1.5 Vorteile für Beteiligte eines SIB.....	61
3.2 PERSPEKTIVE:ARBEIT, der erste Social Impact Bond in Österreich als Beispiel	63
3.2.1 Entstehung des SIB-Modellprojekts	63
3.2.2 Projektorganisationen und Rolle der Beteiligten	64
3.2.3 Zielerreichung und Evaluierung.....	64
3.2.4 Erkenntnisse aus PERSPEKTIVE:ARBEIT	67
4 Strategien zur Skalierung von sozialen Projekten.....	69
4.1 Auswahlkriterien	69
4.2 Vier-Felder-Matrix zu Skalierungsstrategien	70
4.2.1 Kapazitätserweiterung.....	70
4.2.2 Strategische Ausdehnung	72
4.2.3 Wissensdiffusion.....	73
4.2.4 Vertraglich fixierte Partnerschaft	75
Appendix	77
Abbildungsverzeichnis.....	79
Tabellenverzeichnis.....	80
Abkürzungen.....	81

1 Hintergrund

1.1 Gewalt gegen Frauen

Gewalt gegen Frauen kann verschiedene Formen annehmen. Sie kann physisch, sexuell, psychisch, strukturell und ökonomisch sein. Gewalt betrifft alle Altersklassen, soziale Schichten, Regionen oder Länder. Die Betroffenen leiden an gesundheitlichen Folgen, die das berufliche und öffentliche Leben einschränken können.

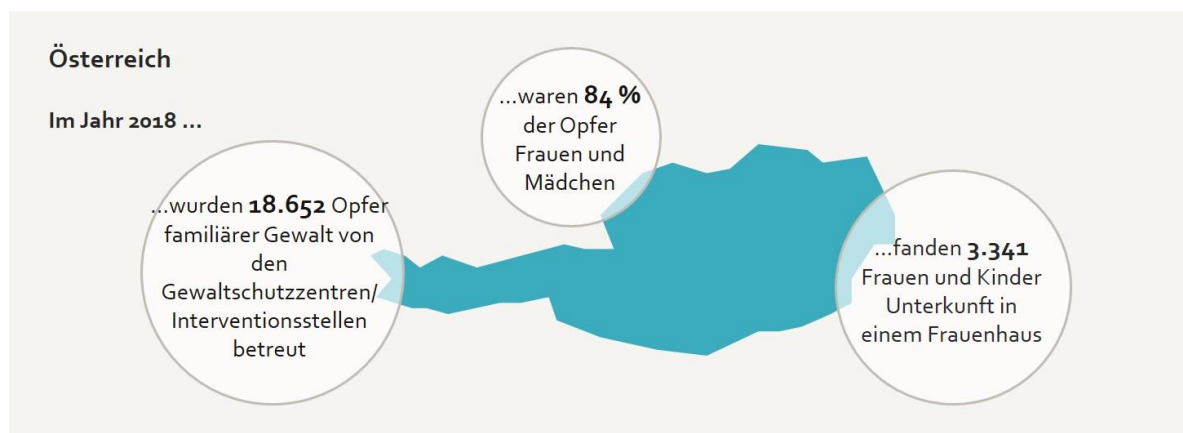


Abbildung 1: Statistischer Hintergrund zu Gewalt an Frauen

Gewaltstatistiken belegen, dass Gewalt an Frauen weiterhin verbreitet ist. Mit 3.341 Frauen und Kindern im Jahr 2018 ist die Zahl der Betroffenen in österreichischen Frauenhäusern seit 10 Jahren konstant¹. Das genaue Ausmaß von häuslicher Gewalt an Frauen ist aufgrund der hohen Dunkelziffern kaum zu bestimmen, allerdings steigt die Zahl der Personen, die von den Gewaltschutzzentren oder der Interventionsstelle beraten werden, seit 2008 kontinuierlich an. Schätzungen zufolge ist in Österreich jede 5. Frau von Gewalt betroffen.

1.1.1 Soziale und ökonomische Abhängigkeit und ihre Konsequenzen

Die Auswirkungen von häuslicher Gewalt auf die Betroffenen sind vielfältig. Es entstehen akute und langfristige Folgen, die sich unterschiedlich bemerkbar machen können (siehe Abbildung 2). Gesundheitliche Schwierigkeiten treten vermehrt auf. Das sind zumeist, abseits von körperlichen Verletzungen und Schmerzen, psychische Folgen wie Schlafstörungen, Depressionen, erhöhte Ängste und Konzentrationsschwächen.

¹ Tätigkeitsbericht 2018 AÖF

Betroffene von häuslicher Gewalt leiden auch an sozialer Abhängigkeit. Sie leben oft isoliert, ein stabiles, soziales Umfeld fehlt. Angst die Familie zu verlieren oder mit der Familie brechen zu müssen, Scham über das Geschehene und ein durch ständige Abwertungen und Kontrolle vermindertes Selbstwertgefühl machen es oft schwierig, um Hilfe und Unterstützung zu fragen. Durch Gewalt produzierte Abhängigkeiten und Einschränkungen erstrecken sich auch auf die wirtschaftliche Ebene: Gewalttäter üben oft Druck auf die Frauen aus, nicht arbeiten zu gehen oder den Arbeitsplatz aufzugeben, um die Abhängigkeiten zu erhöhen. Kontrolle über die Betroffene wird auch über die Kontrolle des Haushaltseinkommens ausgeübt. Eigenes Einkommen ist oft nicht vorhanden oder darf nicht selbstbestimmt verwendet werden. Das Risiko, den Arbeitsplatz zu verlieren, ist auch durch die gesundheitlichen Belastungen erhöht und steigert die wirtschaftliche Abhängigkeit. 23 % der Bewohnerinnen von österreichischen Frauenhäusern gaben im Jahr 2017 an, im Moment des Einzugs kein eigenes Einkommen zu haben.²

Häufig sind von den Folgen auch die Kinder betroffen, die die Gewalt gegen ihre Mütter miterleben oder selber erfahren. Die Folgen der Auswirkungen sind unterschiedlich und reichen von Verhaltens- und Emotionsstörungen (Aggressivität, Angststörungen, Schulschwierigkeiten) bis hin zu langfristigen Entwicklungsstörungen (Beeinträchtigung der kognitiven Fähigkeiten). Die Gewalterfahrung in frühen Jahren kann außerdem dazu führen, dass die Kinder selbst in späteren Jahren zu Gewalt neigen oder als Erwachsene in der Beziehung selbst Gewalt erleben.

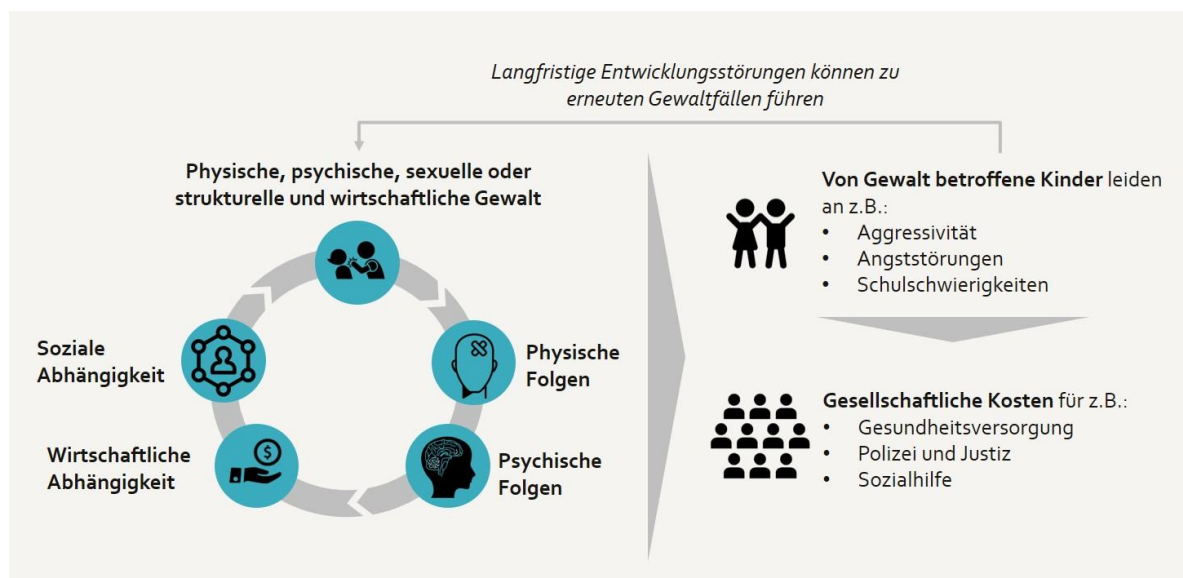


Abbildung 2: Folgen von Gewalt

² Vgl. AÖF - Verein Autonome Österreichische Frauenhäuser (2017): Statistik der Autonomen Österreichische Frauenhäuser 2017

Alle diese Faktoren ergeben eine Spirale, aus der sich Betroffene oft nur schwer lösen können. Vor allem, wenn es um eine dauerhafte Lösung geht, kommt der wirtschaftlichen Eigenständigkeit besondere Bedeutung zu. Die Lebenserhaltungskosten, auch für die betroffenen Kinder, müssen selbst getragen werden. Langwierige Prozesse um Unterhalt müssen bestritten werden oder durch einen Auszug aus der gemeinsamen Wohnung erwachsene Ansprüche an Sozialleistungen müssen beantragt und geprüft werden. Darüber hinaus sind Wohnung und Mobilität sicherzustellen. Ein sicheres, ausreichendes und eigenes Einkommen ist nicht nur ein wichtiger Schritt, um den Lebensalltag selbstbestimmt bewältigen zu können, sondern kann auch zurück in ein selbstbestimmtes Leben führen und den Frauen und ihren Kindern eine aktive Teilnahme an der Gesellschaft ermöglichen.

Neben dem individuellen Schaden verursacht häusliche Gewalt enorme Kosten für die Gesellschaft. Allein in Österreich werden die Kosten durch Gewalt an Frauen auf rund € 78 Mio. jährlich geschätzt. Das entspricht ca. 1 % der jährlichen Staatsausgaben für Familien und Kinder.³

1.2 Lösungsansatz PERSPEKTIVE:ARBEIT

Das Pilotprojekt wurde im Auftrag des Sozialministeriums von September 2015 bis August 2018 in Oberösterreich durchgeführt. Aufgesetzt wurde es als Social Impact Bond (SIB). Ein SIB ist eine von der öffentlichen Hand initiierte Multi-Stakeholder-Partnerschaft. Durch die Zusammenarbeit verschiedener Akteurinnen und Akteure soll eine bestimmte soziale Zielsetzung nachweisbar erreicht werden. Hierzu verpflichten sich so genannte Vorfinanzierende – zumeist private oder gemeinnützige Stiftungen – mit einer festgelegten Summe ein soziales Projekt zu finanzieren und die Durchführung zu ermöglichen. Wird mit dem Projekt die vorab vertraglich festgelegte, soziale Wirkung erreicht, kommt die öffentliche Hand für die eingesetzte Finanzierung, zuzüglich einer Erfolgsprämie auf. Die mit der Durchführung beauftragte gemeinnützige Organisation⁴ ist über die gesamte Laufzeit des Projekts sicher finanziert.

³ Vgl. Agenda Austria (2017): Die Staatsausgaben auf einen Blick, <https://www.agenda-austria.at/staatsausgaben-auf-einen-blick/>

⁴ In diesem Handbuch wird darauf verzichtet, immer in der Mehrzahl (Durchführungsorganisationen) zu sprechen. Dennoch kann es sein, dass auch zwei oder mehr Organisationen mit der Durchführung beauftragt werden.

Im Fall von PERSPEKTIVE:ARBEIT haben sich folgende Organisationen dazu entschlossen, das Projekt zu finanzieren:

- DIE ERSTE österreichische Spar-Casse Privatstiftung („ERSTE Stiftung“)
- HIL-Foundation
- Familie Scheuch Privatstiftung
- Schweighofer Privatstiftung Beteiligungsverwaltung GmbH
- Juvat gemeinnützige Gesellschaft mbH

Mit dem Frauenhaus Linz und dem Gewaltschutzzentrum Oberösterreich wurde PERSPEKTIVE:ARBEIT von zwei im Gewaltschutz und in der Gewaltberatung erfahrenen Organisationen umgesetzt. Die Juvat gemeinnützige GmbH koordinierte als Intermediärin die Durchführung des Projekts und trat als Vertragspartnerin des Sozialministeriums auf (ausführliche Informationen zum SIB sind in Kapitel 3 zu finden).

1.2.1 Kurzbeschreibung und Mission des Projekts

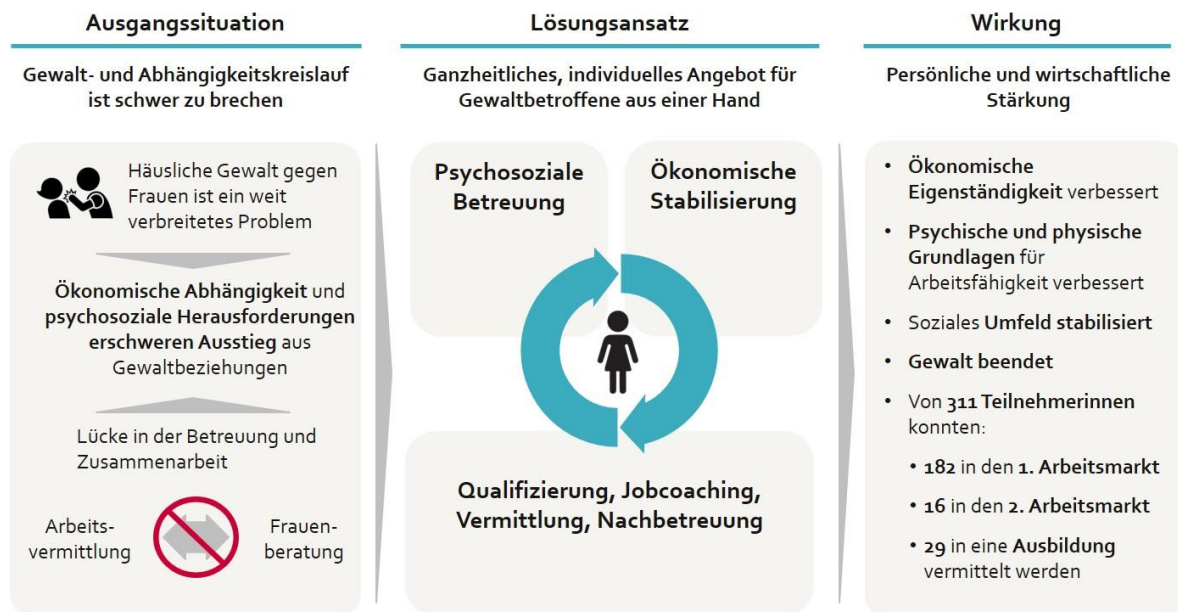


Abbildung 3: Ganzheitlicher Lösungsansatz PERSPEKTIVE:ARBEIT

Ausgangssituation

Von Gewalt betroffene Frauen sind mit vielen schwerwiegenden Problemen konfrontiert, die eine Beendigung der Gewalt und z.B. einen dauerhaften Ausstieg aus der Gewaltbeziehung oft unmöglich scheinen lassen. Einer der Hauptgründe, warum Frauen immer wieder in das gewalttätige Umfeld zurückkehren oder sich schwer daraus lösen können, ist ihre wirtschaftliche und soziale Abhängigkeit von dem Gefährder.

Lösungsansatz

PERSPEKTIVE:ARBEIT verfolgt einen ganzheitlichen und individuellen Betreuungsansatz. Das heißt, es wird auf die Lebenssituation der Teilnehmerin eingegangen und gemeinsam werden persönliche und berufliche Ziele definiert. Psychosoziale Betreuung, Maßnahmen zur ökonomischen Stabilisierung und Jobcoaching werden darauf abgestimmt und miteinander kombiniert. Dabei wird auf bestehende Programme zurückgegriffen und wenn nötig, um zusätzliche Angebote ergänzt, um die Lücken in der Betreuung zu schließen.

PERSPEKTIVE:ARBEIT baut somit keine Parallelstrukturen auf, sondern ermöglicht es den Teilnehmerinnen, die passenden Angebote zu identifizieren und in Anspruch zu nehmen. Der große Vorteil für die Teilnehmerinnen ist, dass alles von den Mitarbeiterinnen von PERSPEKTIVE:ARBEIT koordiniert und auch begleitet wird. Sobald die Teilnehmerinnen einen Arbeitsplatz gefunden haben, werden sie bis zu 6 Monate nachbetreut. So können für auftretende Probleme schnell und unbürokratisch gezielt Lösungen entwickelt werden (für eine detaillierte Beschreibung der Leistungen siehe Kapitel 2.2.).

Wirkung

PERSPEKTIVE:ARBEIT soll die Teilnehmerinnen persönlich und wirtschaftlich stärken. Diese Verbesserung der Lebenssituation ermöglicht die Beendigung der Gewalt herbeizuführen und/oder einen Ausstieg aus der Gewaltbeziehung und kann eine langfristige Arbeitsfähigkeit und wirtschaftliche Eigenständigkeit bewirken.

1.2.2 Ziele des Pilotprojekts

Ziel des Projekts ist es, die Teilnehmerinnen persönlich und wirtschaftlich so zu stärken, dass eine existenzsichernde Beschäftigung erreicht wird. Das bildet die Grundlage dafür, die Gewalt zu beenden und ein eigenständiges Leben führen zu können. Davon profitieren auch die mitbetroffenen Kinder und es erhöht die Chance, diesen einen guten Weg in die Zukunft zu ermöglichen.

Vertraglich wurde festgelegt, dass mindestens 75 Frauen eine existenzsichernde Beschäftigung erreichen, um die Ziele des SIB zu erfüllen (Details zu den vertraglichen Bedingungen für die Zielerreichung sind in Kapitel 3.2.3 Zielerreichung und Evaluierung erläutert).

1.2.3 Ergebnisse des Pilotprojekts

Insgesamt wurde mit 417 Frauen Kontakt aufgenommen, von denen 311 mit ihren Kindern von PERSPEKTIVE:ARBEIT betreut wurden (siehe Abbildung 4).

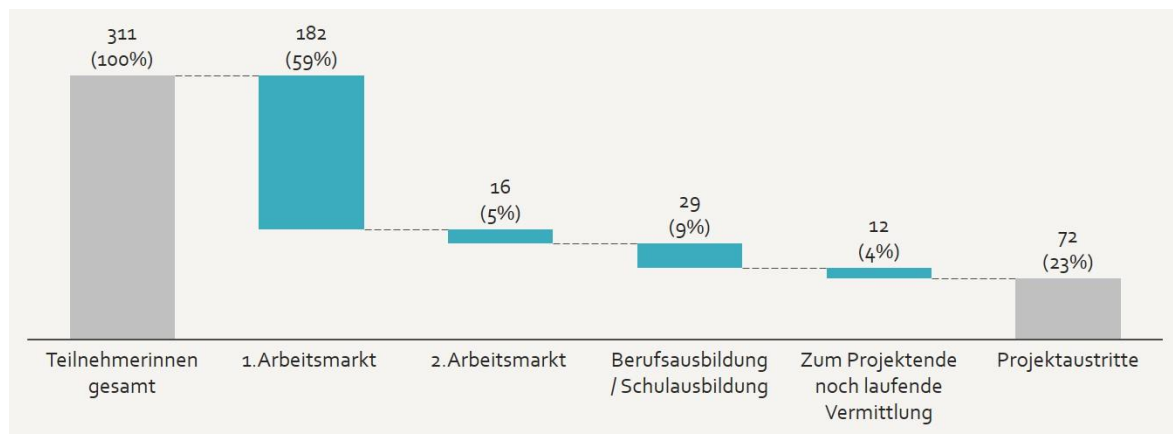


Abbildung 4: Übersicht der Projektergebnisse

182 Teilnehmerinnen konnten in den 1. Arbeitsmarkt vermittelt werden und 16 in den 2. Arbeitsmarkt. Das ist deutlich mehr als angestrebt. PERSPEKTIVE:ARBEIT hat es geschafft, vielen besonders gefährdeten Frauen einen Weg in den Arbeitsmarkt zu ebnet und zu mehr wirtschaftlicher Unabhängigkeit verholfen. Das im SIB vertraglich vereinbarte Ziel konnte dennoch nicht erreicht werden, da nur 52 Teilnehmerinnen sämtliche Bedingungen erfüllen konnten. Nähere Informationen, warum das vertragliche Ziel nicht erreicht wurde, sind im Kapitel 3.2.3 erläutert.

1.2.4 Beschreibung der Profile der Zielgruppe

PERSPEKTIVE:ARBEIT stand allen gewaltbetroffenen Frauen in Oberösterreich offen, die folgende Voraussetzungen erfüllten:

- **Gewaltbetroffenheit:** die Teilnehmerin hatte Kontakt zu einem Frauenhaus und/oder zu dem Gewaltschutzzentrum in Oberösterreich während der Projektlaufzeit oder bis 24 Monate vor dem Projektstart.
- **Erwerbsfähigkeit:** die Teilnehmerin war im erwerbsfähigen Alter (18-64 Jahre) und arbeits- und aufenthaltsberechtigt in Österreich.

- **Existenzbedrohung:** die Teilnehmerin verfügte über kein eigenes Einkommen (z.B. war noch nie beschäftigt), war arbeitslos, hatte kein existenzsicherndes Beschäftigungsverhältnis oder war davon bedroht, den Arbeitsplatz aufgrund der Gewalterfahrung zu verlieren (z.B. aufgrund des Einzugs ins Frauenhaus, eines notwendigen Ortswechsels, längerer Abwesenheit etc.).

Die Teilnahme an dem Projekt war freiwillig, für alle Teilnehmerinnen kostenlos und während der gesamten Laufzeit möglich. Die Analyse der demographischen Daten und die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt zeigten, dass das Unterstützungsangebot hauptsächlich von Frauen mit Multiproblemsituationen angenommen wurde. Das bedeutet, dass neben der Gewaltsituation weitere Problematiken bestanden, wie z.B. eine ungeklärte Kinderbetreuung, ein ungeklärter Aufenthaltsstatus, fehlende soziale Netze (z.B. keine Familie und Freundschaften), niedrige Bildungsabschlüsse, ein geringer beruflicher Ausbildungsgrad und wenig Erfahrungen am Arbeitsmarkt (siehe Abbildung 5, Abbildung 6, Abbildung 7, Abbildung 8, Abbildung 9). Das durchschnittliche Klientel des Gewaltschutzzentrums spiegelte sich in der Gruppe von Frauen, die an PERSPEKTIVE:ARBEIT teilnahmen, nicht wieder.

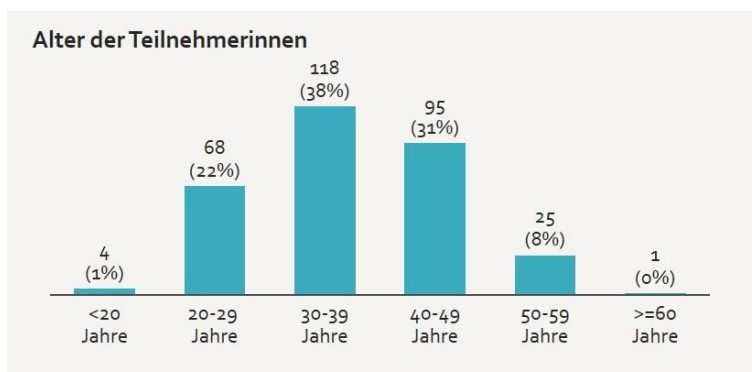


Abbildung 5: Altersstruktur der Teilnehmerinnen

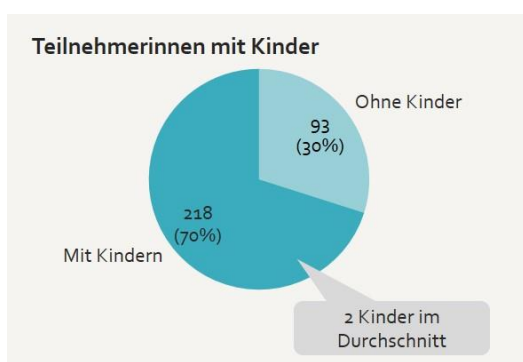


Abbildung 6: Anteil Teilnehmerinnen mit Kindern

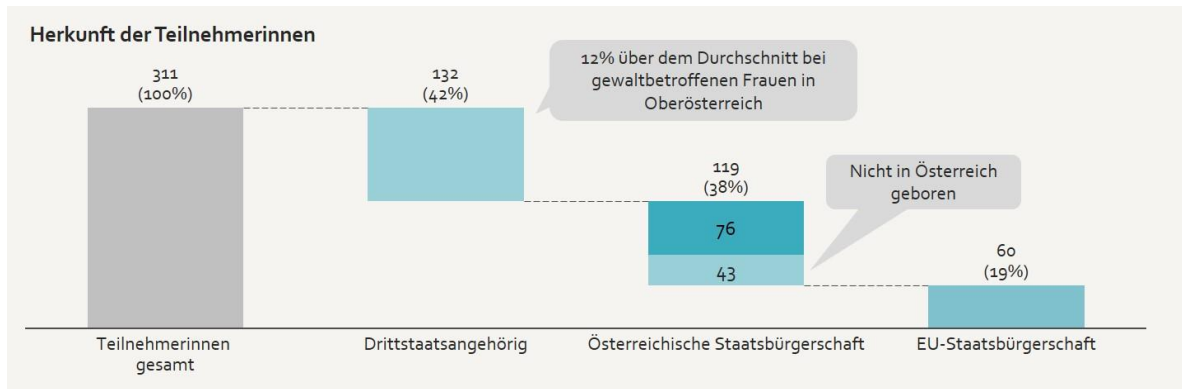


Abbildung 7: Herkunft der Teilnehmerinnen

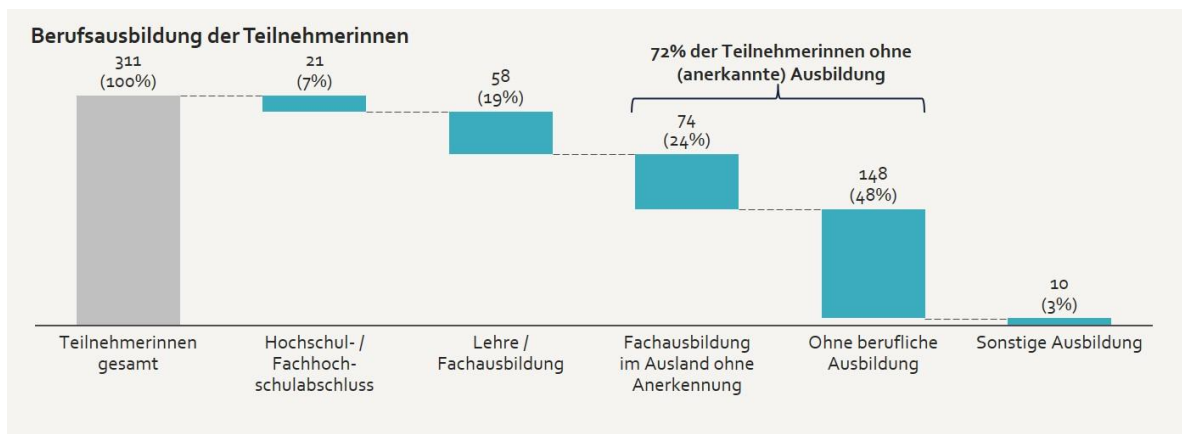


Abbildung 8: Berufsausbildung der Teilnehmerinnen

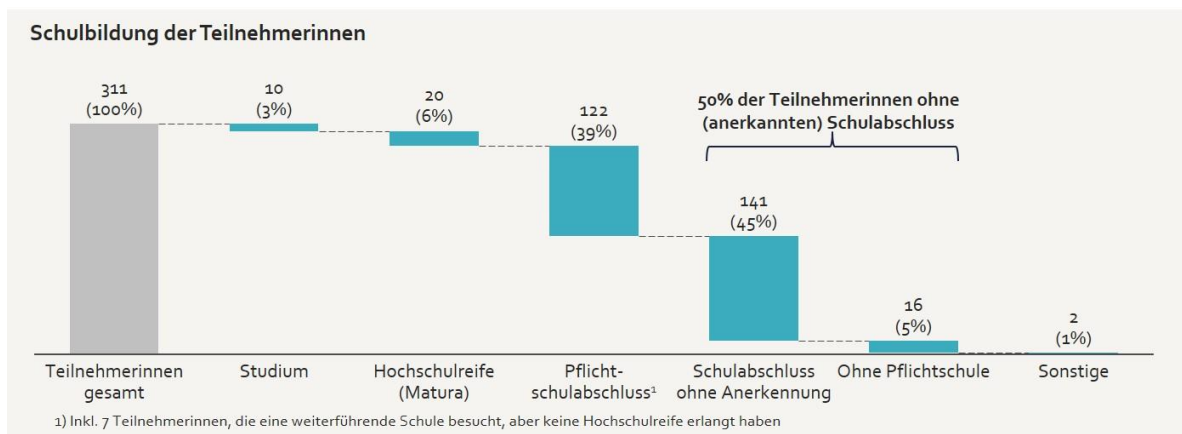


Abbildung 9: Schulbildung der Teilnehmerinnen

1.2.5 Erkenntnisse und Fazit aus dem Pilotprojekt

Das Pilotprojekt PERSPEKTIVE:ARBEIT hat wertvolle Erkenntnisse geliefert, die im folgenden Projekthandbuch berücksichtigt wurden und hier kurz zusammengefasst werden:

Erkenntnisse und Fazit

- **Lösungsansatz wirkt:** Ein niederschwelliger Zugang zum Projekt im Gewaltschutzzentrum, also durch eine in der Gewaltberatung erfahrene Organisation, und die Kombination aus einer individuellen psychosozialen Betreuung, ökonomischer Stabilisierung und begleitender Arbeitsvermittlung aus einer Hand hat sich bewährt. Weit mehr Frauen als erwartet konnten vom Programm profitieren und ihre Lebenssituation deutlich verbessern.
- **Sichere Finanzierung ermöglicht gute Projektumsetzung:** Die Durchführungsorganisationen waren über die gesamte Projektlaufzeit sicher finanziert. Die Mitarbeiterinnen konnten langfristig planen, sich auf die inhaltliche Arbeit fokussieren und das Projektangebot individuell an die Bedürfnisse der Teilnehmerinnen anpassen.
- **Ausstieg aus der Gewaltbeziehung nicht als Erfolgskriterium definieren:** Von Gewalt betroffene Frauen benötigen häufig mehrere Anläufe für eine Trennung oder bis es zur Beendigung der Gewalt kommt. Deshalb ist es wichtig, das Ende der Gewaltbeziehung nicht als Erfolgskriterium für das Projekt zu definieren, sondern die Betroffenen dabei zu unterstützen, sichere Lebensbedingungen für sich zu schaffen.
- **Vier bis fünf Jahre Projektlaufzeit einplanen:** Eine längere Projektlaufzeit ermöglicht die Einbindung von beruflichen Aus- und Weiterbildungen in das Projekt. Diese können eine nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt sicherstellen.
- **Wirkungsorientierte Finanzierung durch SIB gewährleistet:** Der SIB ermöglicht der öffentlichen Hand einen wirkungsorientierten Projektansatz zu erproben. Aber auch wenn die vereinbarten Ziele nicht erreicht wurden, haben die Vorfinanzierenden in ein nachweislich wirksames Projekt investiert.
- **PERSPEKTIVE:ARBEIT wird unabhängig von der Zielerreichung weitergeführt:** Unabhängig von der verpassten Zielerreichung des SIB wurde das Projekt als ein großer Erfolg vom Sozialministerium Österreich bewertet und weitere 14 Monate verlängert. Ziel ist es, PERSPEKTIVE:ARBEIT in den Regelbetrieb des AMS zu integrieren.

2 PERSPEKTIVE:ARBEIT– Umsetzung des Projekts

Kapitel 2 PERSPEKTIVE:ARBEIT– Umsetzung des Projekts beschreibt im Detail, wie das Projekt vorbereitet werden sollte, wie die Projektabläufe funktionieren können und welche Faktoren zu einer erfolgreichen Projektumsetzung beitragen.

2.1 Vorbereitung

Dieses Kapitel beschreibt die einzelnen Schritte für die Vorbereitung des Projekts und von wem diese durchgeführt werden. Abbildung 10 zeigt einen schematischen Ablauf des Projekts in drei Phasen und deren Dauer. Die Dauer der Projektphasen ist jedoch u.a. vom Budget, der Laufzeit, den Projektinhalten etc. abhängig und kann von Projekt zu Projekt unterschiedlich sein.

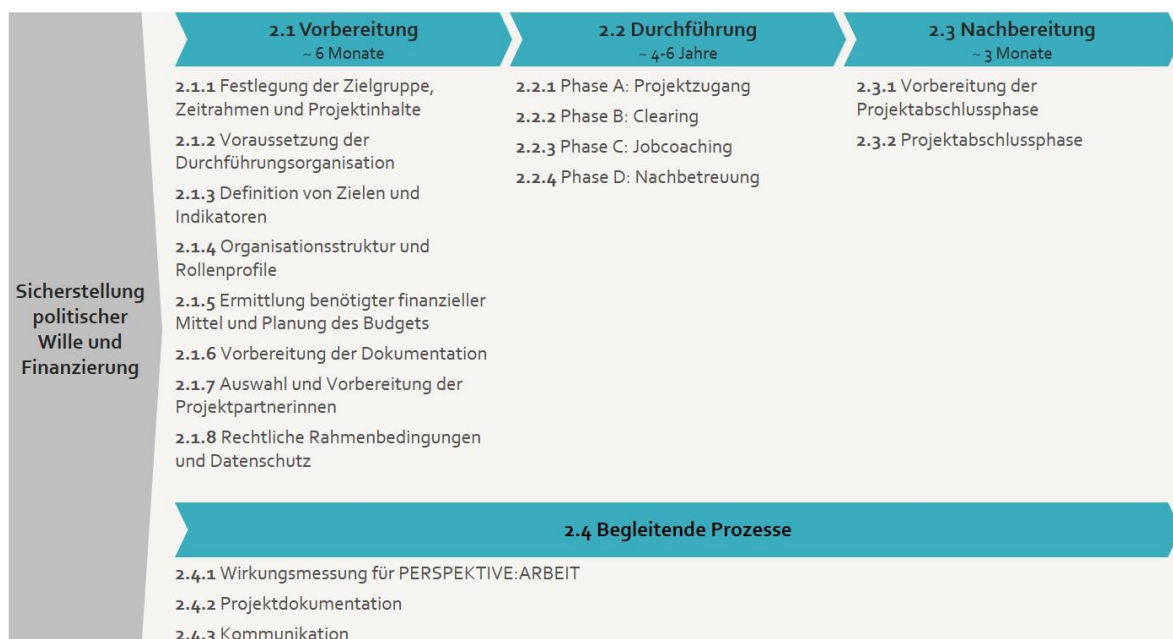


Abbildung 10: Projektprozess

Der Projektschritt Nachbereitung 2.3 (siehe Kapitel 2.3) ist nur im Fall eines Pilotprojekts ein separater Schritt. Wenn das Projekt langfristig und kontinuierlich umgesetzt wird oder Teil des Regelbetriebs ist, werden die Aufgaben der Nachbereitung als projektbegleitende Schritte durchgeführt.

Vor Projektbeginn ist es wichtig, dass der politische Wille und die Finanzierung für das Projekt gesichert sind. Das bedeutet:

- **Unterstützung sichern:** Die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger der Auftraggeberin und der Durchführungsorganisation müssen ihre Unterstützung für das Projekt zusichern.
- **Zustimmung abholen:** Die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger für die Durchführung des Projekts stimmen dem Projekt zu.
- **Finanzierung sicherstellen:** Die Finanzierung ist für die gesamte Projektlaufzeit abgesichert.

2.1.1 Festlegung der Zielgruppe, Zeitrahmen und Projekthalte

Vor dem Projektstart müssen die Projekthalte, die Zielgruppe und der Zeitrahmen als Grundlage der Planung schriftlich definiert werden. Dafür ist die Auftraggeberin (z.B. die öffentliche Hand, private Stiftung) oder die Durchführungsorganisation (z.B. eine soziale Einrichtung oder ein Verein) verantwortlich.

1. Schritt: Definition Zielgruppe

Folgende Fragen gilt es hierfür zu beantworten:

- Wie wird Gewaltbetroffenheit definiert?
- Wie lange darf der Gewaltvorfall zurückliegen?
- Welchen geographischen Raum soll das Projekt abdecken?
- Was ist die Altersbeschränkung für das Projekt?
- An welchen Berufsstatus soll das Projekt gerichtet sein (z.B. Arbeitssuchende, Beschäftigte, Langzeitarbeitslose etc.)?
- Welche weiteren Voraussetzungen müssen die Teilnehmerinnen mitbringen (z.B. Aufenthaltsberechtigung, Wohnsitz, Sprachkenntnisse, Anerkennung von Qualifikationen oder Ausbildungen etc.)?
- Welche konkreten Statistiken/Annahmen gibt es zur eingegrenzten Zielgruppe bezüglich des Migrationshintergrundes, Ausbildungsniveaus etc.?

2. Schritt: Zeitrahmen

Die Festlegung des Zeitrahmens ist von der Zielformulierung und dem verfügbaren Budget abhängig, zudem spielen folgende Faktoren eine Rolle:

- **Betreuungsdauer:** Pro Teilnehmerin ist mit einer durchschnittlichen Betreuungsdauer von neun bis zwölf Monaten zu rechnen. Der Projekterfolg zeichnet sich dadurch aus, dass es keine beschränkenden Zeitvorgaben gibt. Hinzu kommen drei bis sechs Monate Nachbereitung. Damit eine Projektdurchführung erfolgreich ist und ausreichend Frauen an dem Projekt teilnehmen können, sollten mindestens drei, bestenfalls vier bis sechs Jahre eingeplant werden.
- **Zielformulierung:** Je nach den gesetzten Zielen (siehe Kapitel 2.1.3 Definition von Zielen und Indikatoren) ist der Zeitrahmen entsprechend anzupassen. Möchte man z.B. Ausbildungsabschlüsse als Erfolg werten, sollte das Projekt mindestens auf vier bis sechs Jahre angelegt werden.
- **Vor- und Nachbereitung bei einem Pilotprojekt:** Vor (Phase 2.1, siehe Kapitel 2.1) und nach dem Projekt (Phase 2.3, siehe Kapitel 2.3) ist ausreichend Zeit, idealerweise 6 bzw. 3 Monate, einzuplanen.
- **Budget:** Über den genauen Zeitrahmen entscheidet schlussendlich das verfügbare Budget.

3. Schritt: Projekthalte

Die Kernhalte von PERSPEKTIVE:ARBEIT sind individuelle Maßnahmen zur psychischen, sozialen und ökonomischen Stabilisierung von gewaltbetroffenen Frauen sowie Maßnahmen zur Arbeitsvermittlung und -förderung (siehe Abbildung 12). Die Auftraggeberin und die Durchführungsorganisation müssen abhängig von Zielgruppe, Zeitrahmen sowie verfügbarem Maßnahmenangebot vor Ort festlegen, welche Leistungen das Projekt anbieten soll.

2.1.2 Voraussetzung der Durchführungsorganisation

Welche Organisation für die Umsetzung in Frage kommt, ist abhängig von:

- **Sichere Umgebung und Erfahrung in der Gewaltberatung:**
Die Einrichtung bietet Gewaltberatung an, ist fest in der Soziallandschaft verankert und den Klientinnen bekannt. Dementsprechend kann sie einen niederschweligen Zugang für die Teilnehmerinnen bieten.
- **Gut erreichbare und ausreichend vorhandenen Räumlichkeiten:**
Die Räumlichkeiten sind mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar und bieten Sicherheit und Anonymität. Es steht ausreichend Platz für anonyme Beratungsgespräche zur Verfügung.
- **Vernetzung mit anderen Organisationen:**
Diese können insbesondere Leistungen zur Stabilisierung, Arbeitsvermittlung und -förderung anbieten.
- **Ganzheitlicher Blick:**
Die Mitarbeiterinnen der Durchführungsorganisation sind in der Lage, die psychische, soziale und ökonomische Situation der Teilnehmerinnen einzubeziehen, um so praktische Lösungsansätze zu entwickeln.
- **Ausreichend Personal:**
Für die Projektdurchführung sind zumindest eine Koordinationsrolle und eine beratende Rolle notwendig. Ob das durch eine Mitarbeiterin oder mehrere Mitarbeiterinnen abgedeckt wird, muss projektabhängig entschieden werden.
- **Expertise:**
Die Mitarbeiterinnen der Durchführungsorganisation sind erfahren in der Beratung von gewaltbetroffenen Frauen und haben ein Grundverständnis der Berufsberatung. Abbildung 11 beschreibt die Grundvoraussetzungen, die Projektkoordinatorin und Projektmitarbeiterin mitbringen sollen
- **Wille und Möglichkeiten zur Kooperation:**
Die Durchführungsorganisation muss aber nicht alle Angebote selbst stellen. Es ist sinnvoll und gewünscht, für die Umsetzung von PERSPEKTIVE:ARBEIT Kooperationen mit geeigneten Organisationen einzugehen und diese für ausgewählte Maßnahmen zu beauftragen.

2.1.2.1 Voraussetzung und Aufgaben der Projektkoordinatorin und der Projektmitarbeiterinnen in der Durchführungsorganisation

Nachfolgende Abbildung 11 skizziert die Anforderungen und Aufgaben einer Projektkoordinatorin und einer Projektmitarbeiterin in der Durchführungsorganisation.

	Projektkoordinatorin 	Projektmitarbeiterin 
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Koordination der Projektaktivitäten und Ansprechperson für die Beteiligten (wie z.B. Ministerium, Kooperationspartnerinnen) ✓ Planung und Leitung von Quartalstreffen, Terminen und projektbezogenen Veranstaltungen ✓ Finanzplanung und –kontrolle (liegt bei der Geschäftsführung), Dokumentation des Projektverlaufs und der Projektergebnisse (statistische Auswertungen, Quartalsberichte) ✓ Öffentlichkeitsarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Psychosoziale Beratung sowie Begleitung ✓ Vorbereitung und Durchführung der Beratungsgespräche ✓ Vermittlung zu den Kooperationspartnerinnen ✓ Kontakt, Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen sozialen Einrichtungen ✓ Kontakt und Zusammenarbeit mit Ämtern und Behörden ✓ Datenmanagement, Statistik, Berichtswesen
Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausbildung oder Studium in der Sozialarbeit/Sozialpädagogik* ✓ Kenntnisse und Erfahrungen im Projektmanagement ✓ Verständnis für die Finanz- und Ressourcenplanung ✓ Arbeitserfahrung in der Durchführung komplexer Projekte ✓ Starke Eigeninitiative und selbständiges Arbeiten, hohe Kommunikationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausbildung oder Studium in der Sozialarbeit/Sozialpädagogik* ✓ Einschlägige Berufserfahrung (idealerweise in der Berufsberatung) ✓ Belastbarkeit, selbstständiges Handeln und Flexibilität

*Abschluss an einer Fachhochschule oder ein Hochschul-Diplom waren im Pilotprojekt eine Grundvoraussetzung

Abbildung 11: Profil für Projektmitarbeiterinnen

Herausforderung

Wenn die Durchführungsorganisation davon abhängig ist, dass andere Organisationen Teilnehmerinnen an das Projekt weiterleiten, ist eine gute Beziehung zu diesen notwendig. Deshalb ist es besonders wichtig, keine Konkurrenz zu bisherigen Angeboten und Parallelstrukturen zu schaffen, sondern die Vorteile einer Kooperation für alle herauszuarbeiten.

2.1.3 Definition von Zielen und Indikatoren

Die Definition der Ziele wird häufig von der Auftraggeberin übernommen. Die Erreichung der Ziele wird mit Hilfe von Indikatoren gemessen. Die Durchführungsorganisation sollte ebenfalls Vorschläge erarbeiten und in den Diskussionen eingebunden sein, um dabei zu unterstützen, realistische Ziele zu formulieren. Das Projekt verfolgt verschiedene Ziele mit der psychosozialen Beratung, der ökonomischen Stabilisierung und dem Jobcoaching.

Diese Ziele lassen sich entlang einer Wirkungskette strukturieren (siehe Abbildung 12).

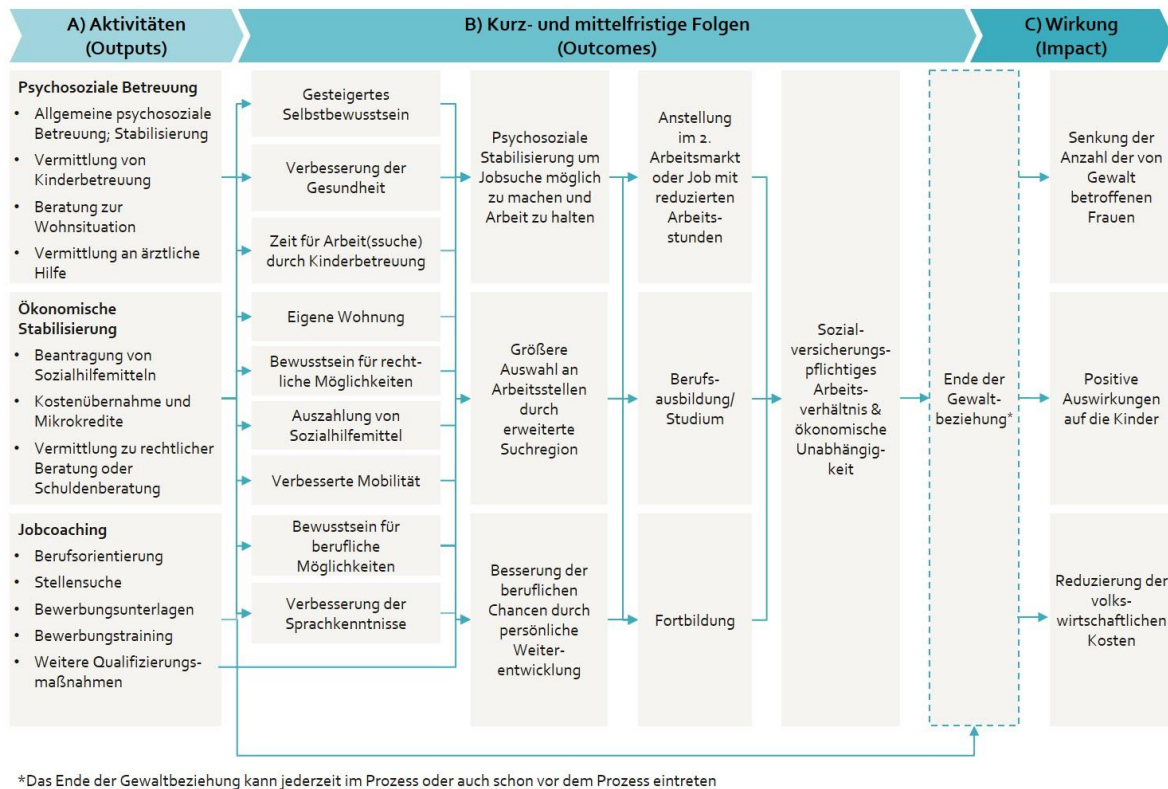


Abbildung 12: Wirkungskette Theory of Change

Nicht alle der aufgeführten Ziele müssen gemessen oder erreicht werden. Die Liste der Ziele ist vielmehr als ein Katalog zu betrachten, aus dem die Auftraggeberin und die Durchführungsorganisation eine Auswahl erarbeiten können. Abhängig von der Finanzierungsart kann es sinnvoll sein, die Ziele zeitweise kritisch zu hinterfragen und anzupassen (z.B. durch eine Zwischenprüfung).

A) Aktivitäten (Outputs)

Aktivitäten (Outputs) sind die unmittelbaren Ergebnisse der Maßnahmen für die Zielgruppe. Diese können mit quantitativen Indikatoren erfasst werden wie z.B.:

- Anzahl an Teilnehmerinnen
- Anzahl an Betreuungsstunden (pro Teilnehmerin, pro Maßnahme)
- Anzahl und Summe an (direkten) Kostenübernahmen
- Anzahl und Summe an Mikrokrediten
- Anzahl an durchgeführten Berufsscoachings (in Stunden)
- Anzahl/Art der Qualifizierungsmaßnahmen
- Anzahl der Beratungsstunden, die abgesagt wurden

Die Ergebnisse der Indikatoren bieten einen guten Einblick in die Projektumsetzung und sind deshalb sehr gut zum Monitoring geeignet. Das bedeutet aber nicht, dass alle der aufgeführten Indikatoren auch geeignete Ziele sind. So kann beispielsweise das Ziel, pro Teilnehmerin eine gewisse Anzahl an Betreuungsstunden zu gewährleisten, zu einer unnötig hohen Betreuungsstundenanzahl führen und falsche Anreize setzen. Qualitative Ziele sind z.B. die Zufriedenheit sowie die wahrgenommene Qualität des Jobcoachings.

B) Kurz- und mittelfristige Folgen (Outcomes)

Kurz- und mittelfristige Folgen (Outcomes) bezeichnen die Effekte und Veränderungen, die bei einzelnen oder mehreren Teilnehmerinnen nach Abschluss der Maßnahme(n) erzielt werden. Man berücksichtigt sowohl kurz- als auch langfristige Effekte. Tabelle 1 beschreibt mögliche Indikatoren, die für die Messung von kurz- und mittelfristige Folgen im Fall von PERSPEKTIVE:ARBEIT geeignet sind und wie diese gemessen werden können.

Tabelle 1: Indikatoren für kurz- und mittelfristige Wirkungen und Möglichkeiten zur Messung

Indikator	Beschreibung	Möglichkeiten zur Messung
Gesteigertes Selbstbewusstsein	Ein gestärktes Selbstbewusstsein der Teilnehmerinnen ist oft die Grundlage für weitere Schritte und kann für die Stellensuche entscheidend sein.	Fragebogen Teilnehmerinnen, Fragebogen Einschätzung der Mitarbeiterinnen
Verbesserung der physischen/psychischen Gesundheit	Nur, wenn die physische und psychische Gesundheit gewährleistet ist, kann ein langfristiges Arbeitsverhältnis bestehen. Gesundheitliche Themen sind sehr sensibel und persönlich. Deshalb sollte sehr gut abgewogen werden, wie wichtig eine Erfassung dieser Daten ist und wie viel man den Teilnehmerinnen abverlangen kann.	Fragebogen Teilnehmerinnen, Fragebogen Einschätzung der Mitarbeiterinnen
Gewährleistung der Kinderbetreuung	Ohne eine gesicherte Versorgung der Kinder ist es schwierig, einer regelmäßigen Arbeit nachzukommen. Die Kinderbetreuung ist deshalb entscheidend für die Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses.	Fragebogen Teilnehmerinnen, Datenerfassung durch Mitarbeiterinnen

Indikator	Beschreibung	Möglichkeiten zur Messung
Eigene Wohnung, Absicherung der Wohnsituation	Die Aussicht auf eine eigene Wohnung und ein sicheres Wohnumfeld sind entscheidende Schritte in Richtung Ende der Gewalt. So können Schutz und Freiraum für die Teilnehmerinnen und deren Kinder gewährleistet werden.	Fragebogen Teilnehmerinnen, Datenerfassung durch Mitarbeiterinnen
Bewusstsein für rechtliche Möglichkeiten	Dieses Ziel umfasst z.B. das Wissen über die Rechte im Fall einer Scheidung, Unterhalt und den Weg zu einem eigenständigen Aufenthaltstitel. Das Wissen über Behördenwege trägt zur Selbständigkeit und zur psychosozialen Stabilität der Teilnehmerinnen bei.	Fragebogen Teilnehmerinnen, Fragebogen Einschätzung der Mitarbeiterinnen, Datenerfassung durch Mitarbeiterinnen
Ende der Gewalt	In der Zusammenarbeit mit von Gewalt betroffenen Frauen ist das Ende der Gewalt immer ein wichtiges Ziel. Da Betroffene oft jedoch vor einer Vielzahl von Herausforderungen stehen, sollte kein Druck aufgebaut werden. Von Gewalt betroffene Frauen brauchen häufig mehrere Anläufe, um aktiv zu werden. Es ist vielmehr wichtig, die Voraussetzungen für die Teilnehmerinnen zu schaffen, sich aus der Gewaltbeziehung lösen zu können, wenn das ihr Ziel ist.	Fragebogen Teilnehmerinnen, Fragebogen Einschätzung der Mitarbeiterinnen
Verbesserte Mobilität	Mobilität ist Grundvoraussetzung, um einen Arbeitsplatz erreichen zu können und sollte für alle Teilnehmerinnen geschaffen werden. Wann genau eine Teilnehmerin als "mobil" gilt, liegt im Ermessensspielraum des Projekts bzw. der Teilnehmerin. Dabei sollte die Anfahrt zum Arbeitsplatz gewährleistet sein. Ob mit dem Auto oder öffentlichen Verkehrsmitteln ist dabei nicht relevant.	Fragebogen Teilnehmerinnen, Fragebogen Einschätzung der Mitarbeiterinnen, Datenerfassung durch Mitarbeiterinnen

Indikator	Beschreibung	Möglichkeiten zur Messung
Bewusstsein für berufliche Möglichkeiten	Das Bewusstsein über die beruflichen Möglichkeiten kann motivieren und neue Chancen eröffnen. Deshalb ist das Aufzeigen von Alternativen und langfristigen beruflichen Perspektiven ein wichtiger Bestandteil des Projekts. In diesem Zusammenhang sind Ausbildungen und höhere Qualifizierungen besonders wichtig, da sie wesentlich zu einer besseren beruflichen Perspektive beitragen.	Fragebogen Teilnehmerinnen
Verbesserung der Sprachkenntnisse	Sprachkenntnisse sind Grundlage für viele Berufe und für soziale Integration. Ein für den jeweiligen Beruf ausreichendes Sprachniveau sollte deshalb bei jeder Teilnehmerin erreicht werden. Verbesserte Sprachkenntnisse eröffnen zudem neue Möglichkeiten in der Berufswahl, mit der Aussicht auf langfristig verbesserte Bedingungen für die Frauen.	Fragebogen Teilnehmerinnen, Sprachtests, Zertifikate von Sprachkursen, Datenerfassung durch Mitarbeiterinnen (Besuch von Sprachkursen)
Sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis	Eine nachhaltige, ökonomische Unabhängigkeit kann nur dann erreicht werden, wenn die Teilnehmerinnen über einen längeren Zeitraum sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind. Dies ist in vielen Ländern Voraussetzung für den Anspruch auf Versicherungsleistungen wie z.B. das Arbeitslosengeld. Die Dauer des Anstellungsverhältnisses und die Höhe des Einkommens muss im Einzelfall je nach Land geprüft werden.	Fragebogen Teilnehmerinnen, Lohnnachweise der Teilnehmerinnen, Arbeitsverträge der Teilnehmerinnen, Sozialversicherungsnachweise

Indikator	Beschreibung	Möglichkeiten zur Messung
Berufsausbildung/ Fortbildung	Auch wenn eine Weiterbildung nicht zwangsläufig zu einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis führt, kann sie einen wichtigen Schritt in die ökonomische Unabhängigkeit bedeuten. Es muss vorab geklärt werden, welche Art von Weiterbildung (z.B. nur Ausbildung) als Erfolg gewertet wird.	Fragebogen Teilnehmerinnen, Fortbildungsnachweis, Kursbescheinigung, Lohnnachweise der Teilnehmerinnen, Arbeitsverträge der Teilnehmerinnen, Sozialversicherungsnachweise

C) Wirkung (Impact)

Die Wirkung sind Veränderungen und Effekte, die langfristig für die Gesellschaft erzielt werden. Tabelle 2 beschreibt mögliche Indikatoren, die für die Messung von Wirkungen im Fall von PERSPEKTIVE:ARBEIT geeignet sind und wie diese gemessen werden können:

Tabelle 2: Wirkungsindikatoren PERSPEKTIVE:ARBEIT

Indikator	Beschreibung
Senkung der Anzahl an von Gewalt betroffenen Frauen	Ökonomische Unabhängigkeit ermöglicht es den Betroffenen, sich aus der Gewaltbeziehung lösen und/oder nicht erneut Opfer von Gewalt zu werden. Zudem kann so verhindert werden, dass die Kinder, die in frühen Jahren Gewalt erfahren haben, selbst in späteren Jahren zu Gefährdungen oder Gewaltbetroffenen werden. Dadurch kann die Anzahl an Frauen, die von Gewalt betroffen sind, gesenkt werden.
Positive Auswirkungen auf Kinder	Gewalt im sozialen Nahraum wirkt sich direkt und indirekt auf Kinder aus. Eine Verbesserung der Lebenssituation der Teilnehmerinnen hat daher positive Effekte auf das Wohlergehen und den Werdegang ihrer Kinder. Langfristige Kosten der negativen Folgen, wie z.B. psychische Behandlungen, Schulabbrüche etc. können so reduziert werden.
Reduzierung der volkswirtschaftlichen Kosten	Die Kosten für den Staat, die durch die Folgen von häuslicher Gewalt verursacht werden, können reduziert werden. Die Höhe lässt sich durch die Einsparungen bei der Gesundheitsversorgung, Justiz, Sicherheitsexekutive und Sozialhilfe zumindest abschätzen. Zusätzlich entstehen Einnahmen aus Steuer- und Abgabeleistungen durch Teilnehmerinnen in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen.

2.1.4 Organisationsstruktur und Rollenprofile

Die Organisationsstruktur und die Verteilung der Verantwortlichkeiten sind davon abhängig, wer die Auftraggeberin ist und wie das Projekt finanziert wird. In einem SIB z.B. erfolgt die Beauftragung durch die öffentliche Hand und (Vor-)Finanzierung durch andere Organisationen. Grundsätzlich gibt es aber folgende Rollen im Projekt:

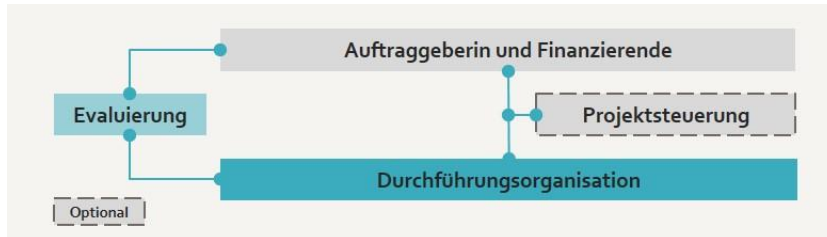


Abbildung 13: Organisationsstruktur

Rolle Durchführung

Für detaillierte Voraussetzungen der Durchführungsorganisation siehe Kapitel 2.1.2

Voraussetzung der Durchführungsorganisation.

- Auswahl und Einstellung der Mitarbeiterinnen für PERSPEKTIVE:ARBEIT (siehe Abbildung 11)
- Inhaltliche Unterstützung der Auftraggeberin bei der Vorbereitung von Projekthinhalten, Projektzielen, Zielgruppe und Projektbudget
- Festlegung und Durchführung der operativen Umsetzung gemäß der vereinbarten Projekthinhalte
- Bereitstellung der benötigten Räumlichkeiten
- Koordination und Kommunikation mit den Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern
- Vertragliche Vereinbarungen mit den Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern
- Datenerhebung und Monitoring des Projekterfolgs
- Reporting an die Auftraggeberin
- Informationsbereitstellung für die Evaluierung

Rolle Beauftragung und Finanzierung

Wichtig ist, ausreichend Ressourcen sicherzustellen und die Hoheit/Verantwortung für das Projekt zu übernehmen.

- Festlegung der Zielgruppe, des Zeitrahmens und der Projekthalte
- Bereitstellung der finanziellen Mittel (Finanzierende)
- Festlegung des Budgets
- Auswahl der Durchführungsorganisation⁵ und Unterstützung dieser bei der Auswahl ihrer Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner
- Vertragliche Vereinbarungen mit Durchführungsorganisation
- Monitoring der Projektausgaben (Finanzierende)
- Entscheidung und Vorgaben für externe Kommunikation
- Überprüfung und Steuerung des Projekterfolgs der Durchführungsorganisation
- Entscheidung über Anpassung von grundlegenden Rahmenbedingungen (Budget, Zielgruppe etc.) während dem Projektverlauf

Rolle Evaluierung

Wichtig sind bisherige Erfahrungen im sozialen Sektor, sowie eine unabhängige und von allen anerkannte Evaluierung.

- Definition der Indikatoren für die Wirkungsmessung
- Beurteilung der Zielerreichung
- Durchführung des Evaluierungsprozesses

Rolle Intermediärin

Zusätzlich möglich ist eine operative Projektsteuerung durch Dritte. Das kommt insbesondere zur Anwendung, wenn die Rollen der Auftraggeberin und der Finanzierenden getrennt sind.

Wichtig dafür sind Fähigkeiten im Projektmanagement und Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Akteuren aus unterschiedlichen Sektoren.

Für den Austausch und eine gute Kommunikation aller Beteiligten sind regelmäßige Treffen zu vereinbaren. Eine Übersicht über eine bewährte Anzahl und Struktur an Meetings ist in Kapitel 2.4.3 Kommunikation zu finden.

⁵ Insbesondere im Fall einer Ausschreibung oder Beauftragung

- Schnittstelle zwischen den Organisationen der Durchführung, Finanzierung und Beauftragung
- Interessensvertretung der Auftraggeberin bzw. Finanzierenden bei der Projektsteuerung
- Steuerung der regelmäßigen, operativen Entscheidungen, z.B. (außerplanmäßige) Budgetentscheidungen, Freigabe von externer Kommunikation, Monitoring und Kontrolle der Umsetzung durch die Durchführungsorganisation, Einbindung von Partnerinnen und Partnern
- Die Rolle der Projektsteuerung kann z.B. von einer staatlichen Durchführungsorganisation oder einer Intermediärin übernommen werden
- Mediation und Krisenmanagement (falls notwendig)

2.1.5 Ermittlung benötigter finanzieller Mittel und Planung des Budgets

Bei der Erstellung des Projektbudgets sind idealerweise die Auftraggeberin und Finanzierenden sowie die Durchführungsorganisation beteiligt. Es ist hilfreich, wenn die Auftraggeberin einen ersten Budgetrahmen an die Durchführungsorganisation kommuniziert, sobald Einigung über den groben Zeitrahmen des Projekts besteht. Die Auftraggeberin hat in der Regel Erfahrung mit den Kosten von vergleichbaren Projekten und kann dadurch eine erste Einschätzung treffen. Das Projektbudget des Pilotprojekts PERSPEKTIVE:ARBEIT kann ebenfalls als Richtlinie zur Hilfe gezogen werden (siehe Abbildung 14).

Das Projektbudget setzt sich aus den folgenden Elementen zusammen:

Personalkosten	Mitarbeiterinnen <i>(1 VZÄ für ca. 40-50 Teilnehmerinnen)</i>
	Geschäftsleitung Durchführungsorganisation <i>(ca. 5 Stunden pro Woche)</i>
	Sekretariat Durchführungsorganisation <i>(ca. 5 Stunden pro Woche)</i>
Coaching	Honorar Kooperationspartnerinnen
Flexible Mittel	Kostenübernahmen / Mikrokredite <i>(z.B. Deutschkurse, Führerschein, Kinderbetreuung)</i>
Nebenkosten	Externe Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit
	Miete, IT, Internet, Strom, Wasser udgl.
	Supervision / Coaching für PERSPEKTIVE:ARBEIT Mitarbeiterinnen

VZÄ=Vollzeitäquivalent

Abbildung 14: Zusammensetzung Projektbudget

Mehrwert

Lokale Spendeneinnahmen können das Budget erweitern. Diese können für die finanzielle Unterstützung der Teilnehmerinnen flexibel und unbürokratisch eingesetzt werden.

2.1.6 Vorbereitung der Dokumentation

Die Dokumentation ist sehr wichtig für die Umsetzung und die Steuerung von PERSPEKTIVE:ARBEIT. Ein transparentes Berichtswesen gibt jederzeit Auskunft über den Betreuungsverlauf der Teilnehmerinnen und über den aktuellen Status des Projekts. Erreicht die Projektumsetzung nicht die gesetzten Ziele, können Veränderungen rechtzeitig eingeleitet werden. Die Dokumente sollten vor dem Start der Durchführungsphase vorbereitet werden. Welche Dokumente das sind sowie eine kurze Beschreibung dieser, finden sich in Kapitel 2.4.2 Projektdokumentation.

2.1.7 Auswahl und Vorbereitung der Projektpartnerinnen und Projektpartner

Die frühzeitige Auswahl und Vorbereitung der Projektpartnerinnen und Projektpartner (siehe Abbildung 15) ist erfolgsentscheidend, um das Projekt bestmöglich in die bestehende Sozillandschaft zu integrieren. Das bedeutet, auf bestehende Angebote und die Expertise von Organisationen vor Ort zurückzugreifen und keine zusätzlichen (Jobcoaching-)Angebote zu schaffen.

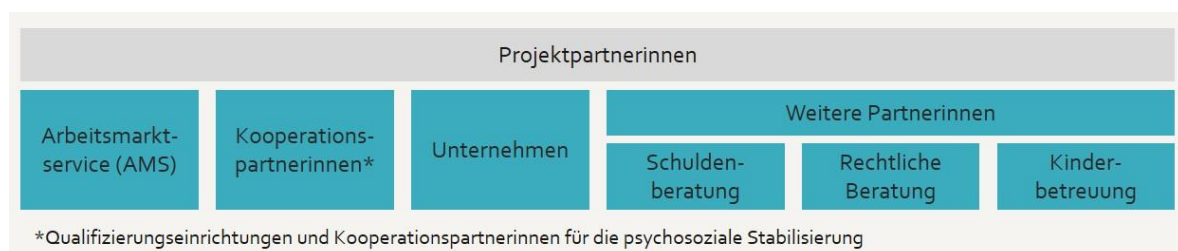


Abbildung 15: Projektpartnerinnen und Projektpartner

1. Schritt: Arbeitsmarktservice – AMS

Die Kooperation und Kommunikation mit dem AMS ist entscheidend für das Projekt. Alle Teilnehmerinnen, die arbeitslos sind, werden auch beim AMS gemeldet und haben dort ebenfalls eine Beraterin. Die Meldung beim AMS erfolgt – wie die Teilnahme am gesamten Projekt oder auch nur an einzelnen Maßnahmen daraus – stets freiwillig.

Die Zusammenarbeit wird am besten initiiert, wenn das Management des AMS angesprochen und die Zustimmung für das Projekt erteilt wird. Um das zu erreichen, ist häufig die Einbindung von Kontakten der öffentlichen Hand wichtig. Befürwortet das AMS das Projekt, können weitere, ergänzende Kooperationen ausgewählt werden. Darüber hinaus gewährt das AMS – sofern die Voraussetzungen vorliegen – Leistungen der Arbeitslosenversicherung (Arbeitslosengeld, Notstandshilfe) und verfügt über ein breites Netzwerk und Möglichkeiten, die ebenfalls für die Unterstützung der Teilnehmerinnen genutzt werden können.

- Arbeitsvermittlung
- Qualifizierungs-, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Individuelle Förderungen

2. Schritt: Auswahl von Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern

Um keine Parallelstrukturen zu schaffen, wird das Jobcoaching von externen Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern übernommen. So werden bereits vorhandene Angebote in der Soziallandschaft zur psychosozialen und ökonomischen Stabilisierung genutzt und im Bedarfsfall von PERSPEKTIVE:ARBEIT koordiniert. Für die Auswahl und Vorbereitung Organisation, die für eine Kooperation in Frage kommt, ist ausreichend Zeit vor der Projektdurchführung (ca. 3 Monate) einzuplanen.

Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner können für jegliche Bereiche gesucht werden (siehe Abbildung 12), abhängig von den jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkten der Durchführungsorganisation.

Bei der Auswahl geeigneter Kooperationen sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- Regionale Präsenz im Einzugsgebiet der Zielgruppe
- Kapazität und Flexibilität der Organisation
- Transparenter Datenaustausch möglich
- Bisherige Erfahrungen in der Zusammenarbeit

3. Schritt: Auswahl von potenziellen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern

PERSPEKTIVE:ARBEIT kann auch Kooperationen schließen, um arbeitssuchende Teilnehmerinnen direkt in verfügbare Stellen zu vermitteln. Potenzielle Projektpartnerinnen und Projektpartner sind z.B. Unternehmen, Öffentliche Verwaltung sowie staatliche Institutionen.

Wenn Unternehmen angesprochen werden, geht es darum, diese für das Projekt zu begeistern und die beruflichen Chancen für die Teilnehmerinnen zu erhöhen. Dabei sollten nur Partnerinnen und Partner ausgewählt werden, die auch Stellen entsprechend der Qualifikation und Rahmenbedingungen der Teilnehmerinnen anbieten. Unternehmen können das Projekt allerdings oft nur bedingt öffentlich kommunizieren, da die Teilnehmerinnen die vergangenen Gewaltvorfälle nicht öffentlich ansprechen wollen. Bei größeren Unternehmen ist es eventuell einfacher, die private Situation der Teilnehmerinnen nur in der Leitungsebene bzw. Betriebsratsebene und nicht anderen Beschäftigten bekannt zu machen. Von PERSPEKTIVE:ARBEIT wurden nur große Unternehmen angesprochen und aufgrund der Gefahr der Stigmatisierung wurde nur die Leitungsebene über die Gewaltbetroffenheit der Teilnehmerin informiert.

4. Schritt: Weitere Partnerinnen und Partner

Es ist ratsam für das Projekt ein Netzwerk aus weiteren Partnerinnen und Partnern aufzubauen mit z.B. einer Schuldenberatung, einer rechtlichen Beratung und Einrichtungen für Kinderbetreuung. Diese Kontakte bestehen meistens sowieso schon in der Durchführungsorganisation und können dann bei Bedarf kontaktiert werden. Für diese Partnerinnen und Partner müssen in der Regel keine Verträge abgeschlossen werden. Hier gilt es lediglich, eine gute Zusammenarbeit herzustellen.

5. Schritt: Vorbereitung der Projektpartnerinnen und Projektpartner

Es empfiehlt sich, alle Organisationen, die sich für Kooperationen eignen, zu einer Informationsveranstaltung einzuladen. Dabei werden Inhalte, Ziele und Zeitrahmen des Projekts präsentiert und die (gegenseitigen) Erwartungen kommuniziert und diskutiert. Für potenzielle Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie weitere Partnerinnen und Partner können ebenfalls Treffen veranstaltet werden.

6. Schritt Vertragliche Abstimmung

Sobald eine Organisation zur Kooperation ausgewählt ist und diese der Zusammenarbeit zustimmt, müssen vor Projektstart Verträge über Stundenanzahl, Auftragsart und Zeitraum unterzeichnet oder formlos vereinbart werden. Im Pilotprojekt wurden überwiegend Verträge für das Jobcoaching geschlossen. Die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen fand formlos statt. Verträge mit potenziellen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern sind nicht üblich.

Herausforderung

Kooperationen mit potentiellen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern waren eine Herausforderung im Pilotprojekt. Zum einen ist die Nachfrage besonders nach gut ausgebildeten Arbeitskräfte hoch, dies trifft jedoch nur auf einen kleinen Teil der Teilnehmerinnen zu. Zum anderen können Unternehmen das Projekt nicht für die externe Kommunikation nutzen, ohne die Teilnehmerinnen dabei zu stigmatisieren.

2.1.8 Rechtliche Rahmenbedingungen und Datenschutz

Grundlage der rechtlichen Rahmenbedingungen ist letztendlich der Vertrag zwischen der Auftraggeberin und der Durchführungsorganisation. Die genaue Ausgestaltung der Rahmenbedingungen ist von der jeweiligen Finanzierungsform (z.B. Beauftragung, Förderung, SIB) abhängig. Für die operative Arbeit mit den Teilnehmerinnen sind die Datenschutzbestimmungen nach der europäischen Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO) zu beachten.

Dabei muss auf folgendes geachtet werden:

- Daten, die Rückschlüsse auf den Aufenthaltsort der Frauen geben können, müssen streng vertraulich behandelt werden.
- Welche Daten und zu welchem Nutzen Daten an die Projektpartnerinnen und Projektpartner weitergegeben werden können, muss in den Kooperationsvereinbarungen geregelt werden.
- Jede Teilnehmerin ist vorab darüber aufzuklären, welche Daten gespeichert werden, wohin diese Daten gehen und wer diese Daten einsehen kann (siehe Kapitel 2.3.1 Vorbereitung Projektabschlussphase).

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für Coachings durch Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner, werden durch die individuellen Kooperationsverträge bestimmt. Hier hat es sich bewährt:

- **Tarife anpassen:** Die Preise sollten an die bestehenden Tarife für Coaching-Maßnahmen angelehnt sein.
- **Stundenanzahl für Teilnehmerinnen freizuhalten:** Ein bestimmtes Kontingent an Stunden sollte für PERSPEKTIVE:ARBEIT Teilnehmerinnen blockiert werden.

Erfolgsfaktoren in der Vorbereitung

- **Unterstützung des AMS sichern:** Die Unterstützung des AMS sichert Zugang zu finanziellen Hilfen sowie Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen.
- **Anzahl an Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner klein halten:** Eine geringe Anzahl an Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner zur Durchführung der Maßnahmen erleichtert die Koordination. Deshalb sollten so viele wie nötig und so wenig wie möglich ausgewählt werden.
- **Transparente Verhandlungen führen:** Offenheit und Transparenz bei den Verhandlungen in der Vorbereitung schaffen gegenseitiges Vertrauen und kommunizieren klare Erwartungshaltungen.
- **Bestehende Angebote nutzen:** Die Angebote vor Ort in das Projekt einbinden und keine neuen Alternativen aufbauen.
- **Netzwerke nutzen:** Die Auswahl überregionaler Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner erleichtert den Zugang zum Projekt und die Mobilität der Teilnehmerinnen.
- **Teilnehmerinnen frühzeitig ansprechen:** Die Ansprache von Interessentinnen bereits in der Vorbereitungsphase erleichtert einen schnellen Start in die Durchführung des Projekts.

2.2 Durchführung

Dieses Kapitel beschreibt den Verlauf einer Teilnehmerin durch PERSPEKTIVE:ARBEIT in vier Phasen:

- a) **Projektzugang**
- b) **Clearing**
- c) **Jobcoaching**
- d) **Nachbetreuung**

Ein wichtiges Merkmal von PERSPEKTIVE:ARBEIT ist, dass der Betreuungsverlauf sich flexibel und individuell nach den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen richtet. Das bedeutet, es gibt keine strengen Vorgaben zu dem Beratungsverlauf oder der Beratungsdauer. Stattdessen können die Teilnehmerinnen zwischen den Phasen und Angeboten je nach Situation wechseln.

Dies ermöglicht es für Teilnehmerinnen, die in schwierigen Verhältnissen leben, auch bei Rückschritten die Betreuung fortzusetzen oder nach einem Abbruch neu zu starten (siehe Abbildung 16).

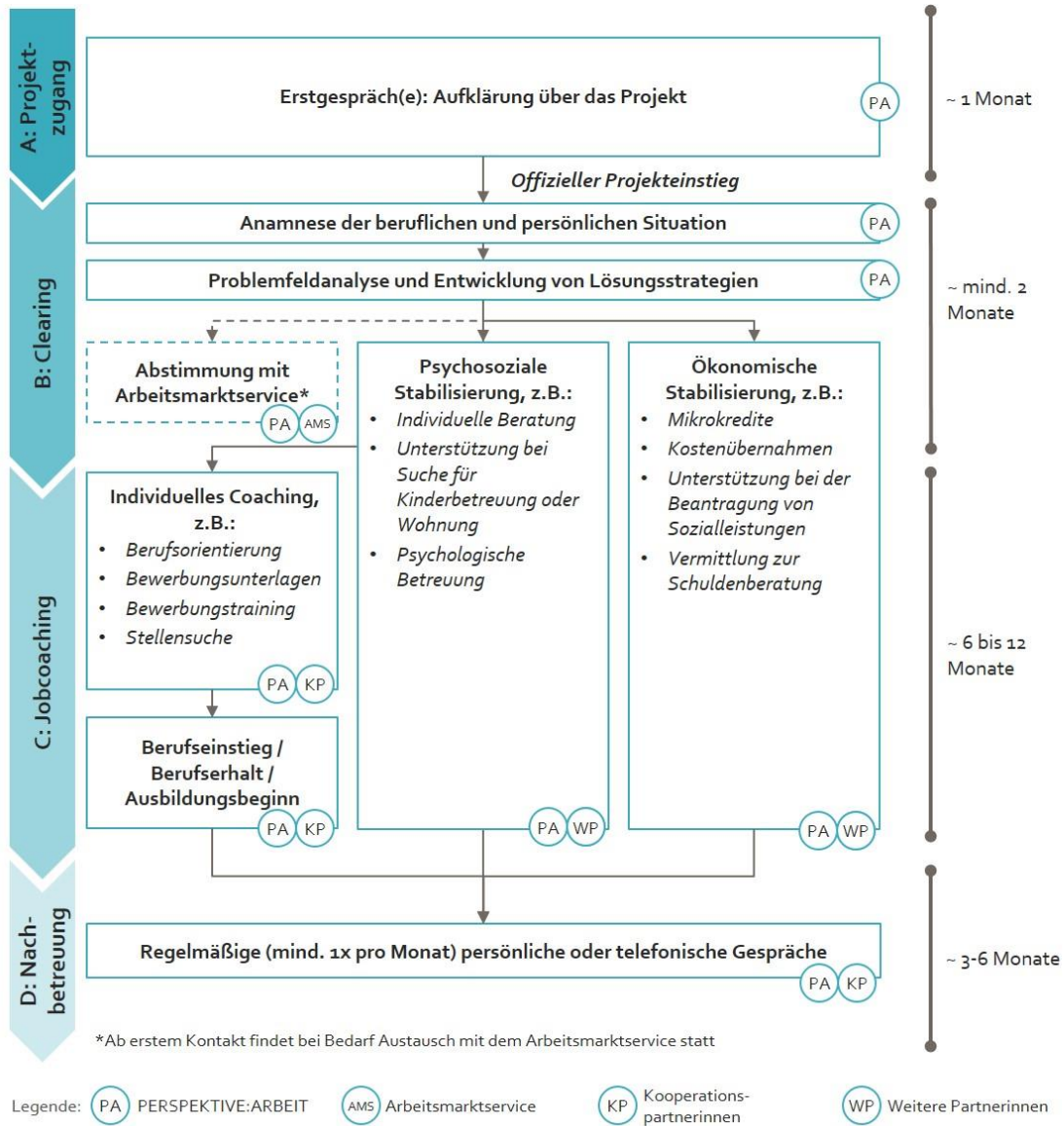


Abbildung 16: Projektskizze

2.2.1 Phase A: Projektzugang

Kontakt der Teilnehmerinnen zu Durchführungsorganisation

Die Grundvoraussetzung für die Teilnahme an PERSPEKTIVE:ARBEIT ist ein erstes Beratungsgespräch mit einer Beraterin der Durchführungsorganisation. Der Kontakt zur Durchführungsorganisation kann über mehrere Wege entstehen und war beim Pilotprojekt in Oberösterreich über folgende Zugänge möglich:

- **Über die Polizei:** Der erste Kontakt kann je nach Gesetzeslage über die Polizei erfolgen. In Österreich ist die Polizei verpflichtet, nach einer Wegweisung oder einem Betretungsverbot die Kontaktdaten von Betroffenen an das zuständige Gewaltschutzzentrum zu übermitteln. Bietet der Wohnort nicht genug Schutz und Sicherheit vor dem Gefährder, kann die Polizei Betroffene auch direkt zu einem Frauenhaus begleiten.
- **Über das AMS:** Das AMS weist Betroffene bei Verdacht auf häusliche Gewalt auf das Angebot der Durchführungsorganisation hin.
- **Über weitere Einrichtungen:** Einrichtungen wie z.B. Krankenhäuser, Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, Beratungsstellen für Frauen und Frauenhäuser sowie deren Außenstellen informieren über das Angebot.
- **Über direkte Meldungen bei der Durchführungsorganisation:** Betroffene melden sich selbst bei der Durchführungsorganisation.

Im Beratungsgespräch mit der Durchführungsorganisation werden die Frauen über das Projekt informiert und das Interesse für eine Teilnahme wird erfragt. Das Gespräch dient dazu abzuschätzen, ob die Frau zur Zielgruppe gehört und ob generell Interesse an einer Beschäftigungsaufnahme im geforderten Ausmaß besteht (für weitere Informationen zur Zielgruppe siehe Kapitel 2.1.1 Festlegung der Zielgruppe, Zeitrahmen und Projektinhalte).

Nachdem durch die Beraterinnen im Gewaltschutzzentrum abgeklärt wurde, ob eine Gewaltbetroffenheit besteht (siehe Kapitel 2.4.2 Projektdokumentation), wurden die Kontaktdaten der Frau an eine PERSPEKTIVE:ARBEIT Mitarbeiterin übermittelt. Dadurch wird vermieden, dass die Frauen erneut von der Gewaltsituation erzählen müssen. Die Abklärung, ob die sonstigen Voraussetzungen für eine Teilnahme an PERSPEKTIVE:ARBEIT gegeben sind, führen die Mitarbeiterinnen von PERSPEKTIVE:ARBEIT durch.

In Abbildung 17 wird der Projektzugang am Beispiel des Pilotprojekts in Oberösterreich graphisch dargestellt.

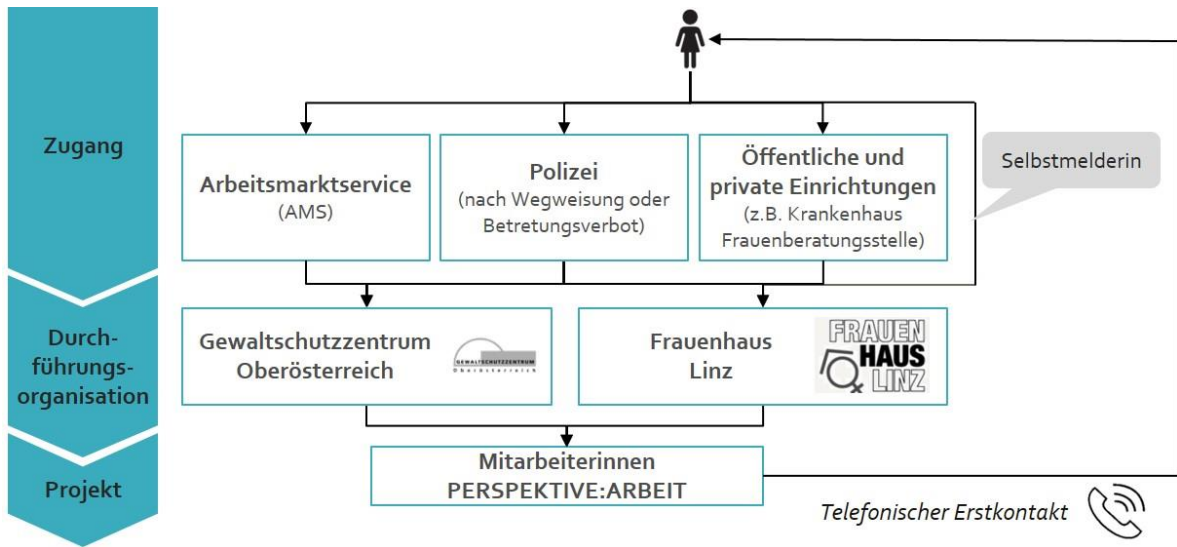


Abbildung 17: Zugang zu dem Pilotprojekt in Oberösterreich

Aktive Einladung zur Projektteilnahme

Besteht das Interesse an einer Teilnahme und liegt die Einwilligung der Weitergabe der persönlichen Daten an PERSPEKTIVE:ARBEIT vor, werden die potenziellen Teilnehmerinnen proaktiv von einer PERSPEKTIVE:ARBEIT Mitarbeiterin kontaktiert, um einen Termin für das Erstgespräch zu vereinbaren.

Empfehlungen für die Einladung zur Projektteilnahme

- **Für den Erstkontakt anrufen:** Den ersten Kontakt telefonisch durchführen.
- **Mehrfach kontaktieren:** Die Teilnehmerin wiederholt kontaktieren, wenn sie nicht erreichbar ist. Es kann z.B. vorkommen, dass eine Frau nicht frei sprechen kann, wenn sich der Gefährder in der Wohnung befindet.
- **Zeitnah einen Termin vereinbaren:** Den ersten Termin zeitnah vereinbaren (innerhalb von max. 4 Wochen).
- **Notwendige Dokumente nennen:** Während des Telefonats mitteilen, welche Dokumente zum Erstgespräch hilfreich sind und wo diese besorgt werden können (Reisepass, Meldezettel, Sozialversicherungsauszug – für mehr Details zu den Dokumenten siehe Kapitel 2.4.2 Projektdokumentation).

- **Zusammenfassung per SMS versenden:** Die Informationen nach dem ersten Telefongespräch als SMS senden, um Missverständnisse aufgrund von Sprachbarrieren zu vermeiden.

Erstgespräch(e): Aufklärung über das Projekt (Projekteintritt)

Es kann ein oder mehrere Erstgespräche zur Aufklärung über das Projekt geben. Das Erstgespräch sollte nach Möglichkeit in der Nähe des Wohnorts und in denselben Räumlichkeiten wie das erste Beratungsgespräch mit der Durchführungsorganisation stattfinden. Das garantiert, dass die Teilnehmerinnen den Ort einfach erreichen können.

Inhalte des Erstgesprächs

- **Informationen:** Ablauf, Vorgehensweise und Zielsetzungen von PERSPEKTIVE:ARBEIT sowie die Rechte der Teilnehmerin werden erläutert. Es ist auch wichtig zu verdeutlichen, dass kein Prozessschritt ohne die Zustimmung der Teilnehmerin gestartet wird.
- **Erforderliche Dokumente:** Alle für die Teilnahme notwendigen Unterlagen.
- **Grundsätze der Zusammenarbeit:** Die Grundsätze der Zusammenarbeit helfen den Teilnehmerinnen zu verstehen, was sie von PERSPEKTIVE:ARBEIT erwarten können und welche Leistung sie erbringen müssen.

Entschließt sich die Frau für eine Teilnahme, wird eine Zielsetzung für die Beratung und Betreuung erarbeitet. Die individuellen Ziele werden mündlich vereinbart und in der Dokumentation festgehalten (siehe Kapitel 2.4.2 Projektdokumentation). Das Erstgespräch muss nicht unbedingt direkt zu einer Vereinbarung führen, wenn eine Teilnehmerin z.B. erst nach einigen Wochen aktiv werden möchte.

Tabelle 3: Herausforderungen in Phase 1

Herausforderung	Empfehlung
Gewaltbetroffene Frauen wissen oft nicht, welche Unterstützungsangebote ihnen zur Verfügung stehen.	Zugang durch aktive Verbreitung und durch Aufklärung von Institutionen und Organisationen (z.B. Polizei, Krankenhäuser, ÄrztInnen, Frauen- und Familienberatungsstellen etc.), die mit von Gewalt betroffenen Frauen in Kontakt kommen.

Herausforderung	Empfehlung
Aufgrund der Gefahr von Gewalt im Umfeld der Frauen sind diese oftmals schwer (telefonisch) erreichbar, z.B. weil sich der Täter in der Wohnung befindet.	Teilnehmerinnen proaktiv und mehrfach telefonisch kontaktieren, da Betroffene oft Zuspruch und Ermutigung für den ersten Schritt benötigen.
Betroffene sind in ihrer Mobilität eingeschränkt.	Erstgespräch(e) in geschützten Räumlichkeiten führen, die gut zu erreichen sind und einen niederschweligen Zugang bieten.
Betroffene haben ihre Situation bereits einmal geschildert und ein Weiterverweisen an andere Stellen kann verunsichern. Das erhöht die Hemmschwelle, am Programm teilzunehmen.	Die Mitarbeiterinnen des Gewaltschutzzentrums stellen gleich das Interesse der Klientin an PERSPEKTIVE:ARBEIT fest und geben die Kontaktdaten an das Team von PERSPEKTIVE:ARBEIT weiter, damit diese dann mit den Interessentinnen in Kontakt treten können. So müssen die Betroffenen ihre Situation nicht immer wieder erneut schildern.

2.2.2 Phase B: Clearing

In dieser Phase werden die geeigneten Rahmenbedingungen für eine Jobsuche geschaffen. Abhängig vom gesundheitlichen Zustand, Vorkenntnissen und Erfahrungen der Teilnehmerinnen kann dies zwei bis mehrere Monate dauern (speziell bei gesundheitlichen Problemen. Erst, wenn die Teilnehmerinnen sich stabil fühlen, können sie sich auf eine aktive Jobsuche einlassen.

Anamnese der beruflichen und persönlichen Situation

In der Anamnese wird die berufliche und persönliche Ausgangssituation der Teilnehmerinnen erfasst. Damit wird ein Verständnis für die allgemeine Lebenslage der Frauen entwickelt (siehe Kapitel 2.4.2 Projektdokumentation). Entscheidend ist, dass den Teilnehmerinnen durchgehend erklärt wird, wofür die Informationen verwendet werden. Die Anamnese dauert im Durchschnitt ein bis zwei Stunden, findet zeitlich flexibel (z.B. während des Erstgesprächs, oder verteilt auf mehrere Termine) statt und umfasst die Abfrage von:

- Persönlichen Daten
- Schulischem und beruflichem Werdegang
- Aktueller beruflicher, finanzieller, gesundheitlicher und familiärer Situation
- Informationen zum sozialen Umfeld
- Privaten Interessen und wichtigen biographischen Ereignissen
- Vorhandenen Bewerbungsunterlagen

Problemfeldanalyse und Entwicklung von Lösungsstrategien

Die in der Anamnese erfassten Informationen bilden die Grundlage für die Problemfeldanalyse. Dabei werden die individuellen Problemfelder, die eine existenzsichernde Beschäftigung dauerhaft erschweren, identifiziert und priorisiert. Anschließend werden die Problemfelder konkretisiert und aufgearbeitet und gemeinsam mit der Teilnehmerin werden individuelle Lösungsansätze entwickelt. Wie in der Anamnese ist die Dauer oder die Anzahl an Gesprächen individuell von den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen abhängig.

Mögliche Problemfelder

- Berufliche Situation (z.B. Ausbildung)
- Familiäre Situation (z.B. Kinderbetreuung)
- Wohnungssituation (z.B. Wohnverhältnisse)
- Gesundheitliche Situation (z.B. Verletzungen, Angstzustände, Konzentrationschwächen)
- Finanzielle Situation (z.B. Schulden)
- Aufenthaltstitel (z.B. Status des Aufenthaltstitels)
- Mobilität (z.B. kein Führerschein, kein Auto)

Psychosoziale Stabilisierung

Das Ziel ist es, die Teilnehmerinnen soweit zu stabilisieren, dass sie ihre prekäre Lage selbstständig meistern können. Durch Beratungsgespräche werden Lösungsansätze für die identifizierten Problemfelder besprochen und konkrete Schritte unternommen. Die Stabilisierung kann bei Bedarf auch während des Jobcoachings fortgesetzt werden.

Empfehlungen zur psychosozialen Stabilisierung

- **Nach Bedarf unterstützen:** Die Teilnehmerinnen je nach Bedarf unterstützen (z.B. bei der Organisation einer Kinderbetreuung oder einer Wohnung), aber die Verantwortung bei der Teilnehmerin belassen.
- **Bestehende Ressourcen nutzen:** Wenn möglich, auf bestehende Ressourcen oder Netzwerke der Teilnehmerinnen (z.B. Verwandte, Freundinnen) zurückgreifen.
- **Stabilisierung individuell gestalten:** Die Beratung individuell gestalten ohne festgesetztes Budget oder Stundenanzahl für die Stabilisierung pro Teilnehmerin.

- **An ExpertInnen vermitteln:** Die Teilnehmerinnen bei Bedarf an FachärztInnen und PsychologInnen (z.B. für Beginn einer Psychotherapie) verweisen.

Ökonomische Stabilisierung

Für die finanzielle Unterstützung gibt es folgende Möglichkeiten:

- **Beantragung von Sozialleistungen unterstützen:**
Teilnehmerinnen mit Anträgen für z.B. Wohnungsbeihilfen, Sozialhilfe, Familienbeihilfen, Arbeitslosengeld etc. helfen.
- **Schuldenberatung vermitteln:**
Wenn die finanzielle Situation es erfordert, kann mit Hilfe von professionellen Schuldenberatern ein Finanzplan erstellt werden.
- **(Teil-)Kosten übernehmen:**
Dazu zählen die Übernahme der Kosten für Deutschkurse, Überbrückung fehlender Kinderbetreuung, arbeitsrelevante Ausgaben (z.B. Gebühren für einen Strafregisterauszug für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber) oder Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die vom AMS nicht angeboten oder in Anspruch genommen werden konnten. Diese Ausgaben müssen die Teilnehmerinnen i.d.R. nicht zurückzahlen.
- **Mikrokredite vergeben:**
Mikrokredite können nach Bedarf vergeben werden. Dazu zählen die Kosten für den Führerschein, Auto und Autoreparatur, Kautions für eine Wohnung oder kostenintensive Aus- und Weiterbildungen. Der Antrag für die Vergabe von Mikrokrediten wird von einer PERSPEKTIVE:ARBEIT Mitarbeiterin mit der Teilnehmerin erstellt (siehe Kapitel 2.4.2 Projektdokumentation). Die endgültige Entscheidung für die Vergabe obliegt der Leitung der Durchführungsorganisation in enger Absprache mit der PERSPEKTIVE:ARBEIT Mitarbeiterin. Teilnehmerinnen in finanziell angespannten Situationen kann im Einzelfall ein Teilerlass von den Rückzahlungsraten gewährt werden.

Vermittlung zu Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner

Am Ende der Clearing Phase werden die Teilnehmerinnen an für sie passende Einrichtungen und Organisationen vermittelt.

Bei der Vermittlung ist Folgendes zu beachten:

- **Bedarfsgerechte Maßnahmen vermitteln:** Je nach Bedarf der Teilnehmerinnen die entsprechenden Einrichtungen und Organisationen auswählen und Teilnehmerinnen an diese vermitteln.
- **Nah am Wohnort betreuen:** Betreuung sollte so nah wie möglich am Wohnort stattfinden, um zusätzliche Zugangshürden zu vermeiden.
- **Daten nur nach Zustimmung der Teilnehmerinnen übermitteln:** Inhaltliche Vorgaben für die Jobcoaching-Maßnahmen sowie eine Kurzbeschreibung der Situation an die Einrichtung erst nach Zustimmung der Teilnehmerinnen (siehe Kapitel 2.4.2 Projektdokumentation) übermitteln.
- **Datenbankzugang sichern:** Gegebenenfalls einen Zugang zur Datenbank von PERSPEKTIVE:ARBEIT für Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner einrichten, um den Betreuungsprozess besser erfassen zu können. Ob dies möglich ist, ist erstens von datenschutzrechtlichen Bestimmungen abhängig und zweitens ist hierbei auch zu prüfen, ob es sinnvoll ist, wenn z.B. nur ein kleiner Teil der Klientinnen zu weiteren Einrichtungen vermittelt wird und somit ein Zugriff auf die Daten sämtlicher Teilnehmerinnen nicht notwendig ist.
- **Vermittlung flexibel gestalten:** Vermittlung zu den Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern auf Wunsch der Teilnehmerinnen bereits parallel zur Stabilisierung stattfinden lassen.

Zeitgleich nimmt PERSPEKTIVE:ARBEIT bei arbeitslosen Teilnehmerinnen Kontakt mit der zuständigen AMS-Beraterin auf, sofern die Zustimmung (siehe Kapitel 2.4.2 Projektdokumentation) dafür erfolgt ist. Zusätzlich sollte für die Projektdauer ein Zugang zum Onlinesystem des AMS für PERSPEKTIVE:ARBEIT installiert werden. So wird die Aktualisierung der Daten erleichtert.

- **Informationsaustausch:** Die Teilnahme an PERSPEKTIVE:ARBEIT wird im Onlinesystem des AMS erfasst. Die AMS-Beraterinnen werden so über die vermittlungsrelevanten Daten der Teilnehmerinnen informiert.
- **Rücksichtnahme:** Den Teilnehmerinnen kann vom AMS mehr Zeit eingeräumt werden, wenn die Situation der Teilnehmerinnen bekannt ist.
- **Weitere Möglichkeiten:** Der Austausch mit dem AMS kann neue Möglichkeiten und Förderungen der Arbeitsvermittlung für die Teilnehmerinnen eröffnen. Das Qualifizierungsangebot kann so sinnvoll ergänzt werden.

Tabelle 4: Herausforderungen in Phase B: Clearing

Herausforderung	Empfehlung
Häufig müssen zunächst verschiedene Probleme gelöst werden, um die Arbeitsfähigkeit herstellen zu können. Erst dann kann mit der Arbeitssuche begonnen werden.	Zusätzliche Maßnahmen neben der Jobvermittlung (z.B. Beratung zur Inanspruchnahme von Sozialleistungen) anbieten, um ein ganzheitliches Angebot und die Stabilisierung der Teilnehmerinnen sicherzustellen.
Das AMS hat keine Information über die Gewaltbetroffenheit.	Kooperation mit dem AMS vereinbaren, sodass die AMS-Beraterinnen alle notwendigen Informationen haben, ohne die Gewaltbetroffenheit thematisieren zu müssen, wenn dies die Betroffenen nicht will.
Manche Teilnehmerinnen benötigen kleine, finanzielle Hilfen (z.B. für einen Führerschein, einen Deutschkurs, für kurzfristige Kinderbetreuung etc.), die nicht vorhersehbar sind.	Finanzielle Zuwendungen in geringem Ausmaß (z.B. Mikrokredite) bereitstellen, um unbürokratisch und pragmatisch Lösungen zu ermöglichen.

2.2.3 Phase C: Jobcoaching

In dieser Phase beginnt die enge Zusammenarbeit zwischen PERSPEKTIVE:ARBEIT und den Einrichtungen für das Jobcoaching. Für diese Phase gilt es zu beachten:

- Maßnahmen anpassen:**
Die konkrete Ausgestaltung (Einzelcoaching, Gruppencoaching etc.) und Organisation der Coaching-Maßnahmen sind von den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen und der jeweiligen Einrichtungen abhängig.
So können Gruppencoachings z.B. aufgrund der schwierigen Situation oder sprachlichen Barrieren ungeeignet sein.
- Bezugsperson festlegen:**
Während des Jobcoachings werden die Beraterinnen der Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner zur Ansprechperson für die Teilnehmerinnen. Dadurch können Problemstellungen rund um die berufliche Situation direkt von diesen angesprochen werden. Wenn es darum geht, z.B. bei erneut auftretenden Krisen wieder andere Lösungen zu finden (z.B. erneute Beratung durch das Frauenhaus oder Gewaltschutzzentrum wird notwendig) bleibt die Mitarbeiterin von PERSPEKTIVE:ARBEIT die Ansprechperson.
- Hauptzuständigkeit regeln:**
Diese verbleibt über die gesamte Projektphase bei PERSPEKTIVE:ARBEIT.

- **Zeitraum individuell gestalten:**

Der Zeitrahmen für das Jobcoaching ist individuell und flexibel zu gestalten weshalb das Jobcoaching z.B. bei hohem Krankenstand oder einem erneuten Gewaltfall mehrere Monate andauern kann.

Unterstützung von arbeitssuchenden Frauen

Die Auswahl der Jobcoaching-Maßnahmen ist von der Qualifizierung, dem beruflichen Werdegang, der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt sowie der Verfügbarkeit und Mobilität der Teilnehmerinnen abhängig. Das individuelle Coaching für umfasst je nach Bedarf folgende Angebote (siehe Abbildung 18):





Berufsorientierung 	Bewerbungsunterlagen 	Bewerbungstraining 	Stellensuche 
<ul style="list-style-type: none"> • Optionen und Berufswege in eine existenzsichernde Beschäftigung besprechen • Interessen und Wünsche der Teilnehmerinnen berücksichtigen • Plan für die Zielerreichung erstellen • Einstellung in geringfügiger Beschäftigung, Beschäftigung außerhalb der Wunschbeschäftigung kann zur Überbrückung dienen, bis z.B. Ausbildung anerkannt ist 	<ul style="list-style-type: none"> • Anschreiben, Lebenslauf und Zeugnisse vorbereiten • Wenn vorhanden, bestehende Bewerbungsunterlagen der Teilnehmerin als Grundlage verwenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungsgespräche proben • Interviewfragen an die Situation und angestrebte Stelle anpassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmerin bei der Suche nach passenden Angeboten betreuen • Online (Jobportale) und Offline (Zeitung, direkte Ansprache in lokalen Unternehmen) • Bei Zustimmung der Teilnehmerinnen bestehende Firmenkontakte und Leistungen des Arbeitsmarktservice nutzen

Abbildung 18: Jobcoaching-Angebote

Die Beteiligung der Beraterinnen der Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner an den Maßnahmen kann sehr unterschiedlich ausfallen und reicht von technischer Hilfe beim Umgang mit dem Computer über die Vorbereitung eines Lebenslaufs sowie die Unterstützung bei Telefonaten. Die Teilnehmerinnen können den Bewerbungsprozess aber auch komplett eigenständig führen.

Unterstützung von Frauen in Beschäftigung

Frauen, die bereits in Beschäftigung sind, werden zur Sicherung des Beschäftigungsverhältnisses oder bei der beruflichen Umorientierung beraten. Unter Maßnahmen zur Berufssicherung fallen:

- **Coaching für Verhandlungen mit Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern:**

z.B. bei einer Beförderung, Gehaltserhöhung oder Änderung der Arbeitszeiten aufgrund von Terminen, Gerichtsverhandlungen oder der neuen Situation als Alleinerziehende.

- **Beratung zu den Auswirkungen der Gewaltbetroffenheit:**
z.B. Beratung zur Vereinbarkeit mit der schwierigen Situation von Gewaltbetroffenen und dem derzeitigen Beruf (da Behördentermine und Krankenstände oft zu erhöhter Fehlzeit am Arbeitsplatz führen).

Tabelle 5: Herausforderungen in Phase C: Jobcoaching

Herausforderungen	Empfehlungen
Die Lebensumstände der Teilnehmerinnen können sich durch die Gewaltbetroffenheit sehr schnell verändern (z.B. Ortswechsel, längerer Krankenstand etc.).	Regelmäßiger Austausch mit den Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner, um auf Veränderungen reagieren zu können.
Die Gewaltbetroffenheit löst immer wieder neue, schwierige Situationen aus (z.B. durch Gerichtsverhandlungen oder Kontaktversuche des Täters).	Betreuung und Unterstützungsangebote zielgerichtet und individuell anpassen, um gezielte Lösungen in schwierigen Lösungen zu ermöglichen.
Geringe berufliche Qualifizierung und wenig Erfahrungen am Arbeitsmarkt erschweren eine schnellstmögliche Vermittlung in Beschäftigung.	Langfristige Berufsplanung und Zielsetzung bei der Berufsorientierung ermöglichen, um Perspektiven zu schaffen.

Bei Wunsch oder Notwendigkeit werden Maßnahmen zu einer beruflichen Neuorientierung durchgeführt, wie z.B. eine Analyse der Stärken, Schwächen und Fertigkeiten oder eine strukturierte Entwicklung einer beruflichen Perspektive.

Damit erhalten auch jene Teilnehmerinnen ein intensives Jobcoaching-Angebot, die ein solches beim AMS nicht in Anspruch nehmen könnten, da sie (noch) nicht arbeitslos sind, aber in Gefahr schweben, arbeitslos zu werden. Sollten die Teilnehmerinnen ihren Arbeitsplatz verlieren, gehen sie nahtlos in das Jobcoaching für arbeitssuchende Frauen über.

Berufseinstieg, Berufssicherung und Ausbildungsbeginn

Nach einem erfolgreichen Bewerbungsprozess folgen der Berufseinstieg bzw. der Ausbildungsbeginn. Die Teilnehmerinnen werden in dieser Phase bei Bedarf weiterhin beraten. Dazu zählt die Beratung bei Fragen vor dem eigentlichen Arbeitsantritt wie z.B. zum Vertragsabschluss und Arbeitsweg wie auch die emotionale Unterstützung direkt nach dem Einstieg. Sie werden dabei gecoacht mit der neuen Situation zurechtzukommen und teilweise bei alltäglichen Entscheidungen, wie der richtigen Kleiderwahl oder dem richtigen Umgang mit Kolleginnen und Kollegen unterstützt.

2.2.4 Phase D: Nachbetreuung

In der Nachbetreuung werden die Teilnehmerinnen nach Arbeitsantritt psychosozial betreut. Damit soll die Nachhaltigkeit der Arbeitsaufnahme der Teilnehmerinnen gesichert werden.

Tabelle 6: Herausforderungen in Phase D: Nachbetreuung

Herausforderung	Empfehlung
Durch die Belastungen kann es für die Teilnehmerinnen zu Rückschlägen kommen (z.B. kann eine Beschäftigung aufgrund von gesundheitlichen Problemen nicht fortgesetzt werden).	Dranbleiben und eine Betreuung auch noch nach dem Arbeitsantritt anbieten, damit auf Probleme reagiert werden kann und Möglichkeiten bei Veränderungen besprochen werden können.
Vertrauen aufzubauen fällt den Teilnehmerinnen oft schwer.	Kontakt über die bereits vertrauten Beratungspersonen halten, um die Nachbetreuung zu erleichtern.

Die Ziele der Nachbetreuung sind:

- **Bei Problemen beraten:** Austausch und Unterstützung bei Problemen am Arbeitsplatz oder bei der Alltagsbewältigung (im persönlichen Umfeld) leisten.
- **Zeitnahe Hilfe gewährleisten:** falls Auflösung des Arbeitsverhältnisses droht.
- **Erneut unterstützen:** Teilnehmerinnen bei Verlust des Arbeitsplatzes rasch in erneute Jobsuche begleiten.
- **Nachweise für Wirkungsmessung sammeln:** Notwendige Dokumente für die Wirkungsmessung (z.B. Lohnnachweis) einholen.

Hierbei gilt es Folgendes zu beachten:

- **Teilnehmerinnen nach Bedarf betreuen:** Je nach Bedarf, jedoch mindestens einmal pro Monat, finden telefonisch oder persönlich Gespräche mit den Teilnehmerinnen statt.
- **Bezugsperson für die Nachbetreuung festlegen:** Wie in der Jobcoaching-Phase findet die Nachbetreuung in enger Verbindung mit den Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern statt.
- **Zeiträumen der Nachbetreuung anpassen:** Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass aus Sicht der Teilnehmerinnen eine Nachbetreuung von 3 bis 6 Monaten ausreichend ist. Die Nachbetreuung kann aber auch genutzt werden, um Daten (z.B. Lohnnachweise) für die Wirkungsmessung einzuholen. Unter diesen Umständen kann die Nachbetreuung so lange fortgeführt werden wie nötig.

2.3 Nachbereitung

Das folgende Kapitel beschreibt die einzelnen Schritte der Projektnachbereitung, wenn PERSPEKTIVE:ARBEIT als Pilotprojekt durchgeführt wird und nicht in den Regelbetrieb übergeht. Wenn das Projekt dauerhaft implementiert wird, ist dementsprechend keine Abschlussphase notwendig, eventuell aber ist eine Evaluierung und Abrechnung, je nach (finanzieller) Ausgestaltung, einzuplanen und durchzuführen.

2.3.1 Vorbereitung Projektabschlussphase

Sollte das Pilotprojekt nicht verstetigt werden, muss die Projektabschlussphase frühzeitig vorbereitet werden.

- **Beteiligte über Projektende informieren:** Die Mitarbeiterinnen, Teilnehmerinnen wie auch die Projektpartnerinnen und Projektpartner sind rechtzeitig über das Projektende zu informieren. Das Projektende sollte zudem klar an alle weiteren Beteiligten sowie die Öffentlichkeit kommuniziert werden.
- **PERSPEKTIVE:ARBEIT Mitarbeiterinnen bei Folgebeschäftigung unterstützen:** Frühzeitig mit den Mitarbeiterinnen über Möglichkeiten zur Weiterbeschäftigung nach der Projektlaufzeit sprechen.
- **Aufnahmestopp festlegen:** Der Zeitpunkt für den Aufnahmestopp weiterer Teilnehmerinnen ist festzulegen, rechtzeitig einzuleiten und an die Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner zu kommunizieren. Damit können diese einplanen, dass keine weiteren Aufträge von PERSPEKTIVE:ARBEIT folgen.
- **Übergabe der Teilnehmerinnen planen:** Teilnehmerinnen, deren Betreuungsprozess noch nicht beendet ist, müssen an bestehende Angebote und Einrichtungen übergeben werden. Es empfiehlt sich frühzeitig zu klären, welche Einrichtungen ausreichend Kapazität und Ressourcen zur Verfügung haben.
- **Kontakt und Austausch mit dem AMS herstellen:** Auch das AMS ist explizit zu informieren. Dieses spielt oft eine wesentliche Rolle dabei, wie es für die Frauen nach Projektende mit der Jobsuche weitergeht.

2.3.2 Projektabschlussphase

In der Projektabschlussphase fallen folgende Aufgaben an:

- **Internen Projektbericht verfassen:** Der Abschlussbericht für die Wirkungsmessung muss verfasst werden. Inhalte sind Kurzbeschreibung des Projekts, Betreuungsverlaufs und der Teilnehmerinnen, eine Darstellung der Ergebnisse sowie Ausblick und Empfehlungen.

- **Best-Practice und Lessons Learned festhalten:** Erfahrungen und Erkenntnisse frühzeitig intern diskutieren und schriftlich festhalten.
- **Externe Evaluierung des Projekts:** Wird das Projekt extern evaluiert, muss dies vorbereitet werden. Dazu gehören die Aufbereitung und Auswertung der notwendigen Daten der Teilnehmerinnen. Generell empfiehlt es sich, die Daten laufend zu sammeln. Zudem müssen ggf. Termine für Interviews eingeplant werden.
- **Unterlagen und Dokumente:** Die Beibringung von Dokumenten, die für die interne und/oder externe Evaluierung notwendig werden können, kann sich u.U. schwierig gestalten. Daher ist darauf Rücksicht zu nehmen, welche Nachweise unbedingt notwendig sind und wie diese rechtzeitig beschafft werden können.

2.4 Begleitende Prozesse

Zu den begleitenden Prozessen gehören die Wirkungsmessung, die Dokumentation und die Kommunikation, die während des gesamten Projekts durchgeführt werden.

2.4.1 Wirkungsmessung für PERSPEKTIVE:ARBEIT

Die Wirkungsmessung ist sehr entscheidend, um die Wirkungen von PERSPEKTIVE:ARBEIT für die Kommunikation und Projektsteuerung messen und analysieren zu können. Dieses Kapitel gliedert sich anhand des mehrstufigen Ansatzes zur Wirkungsmessung (siehe Abbildung 19).

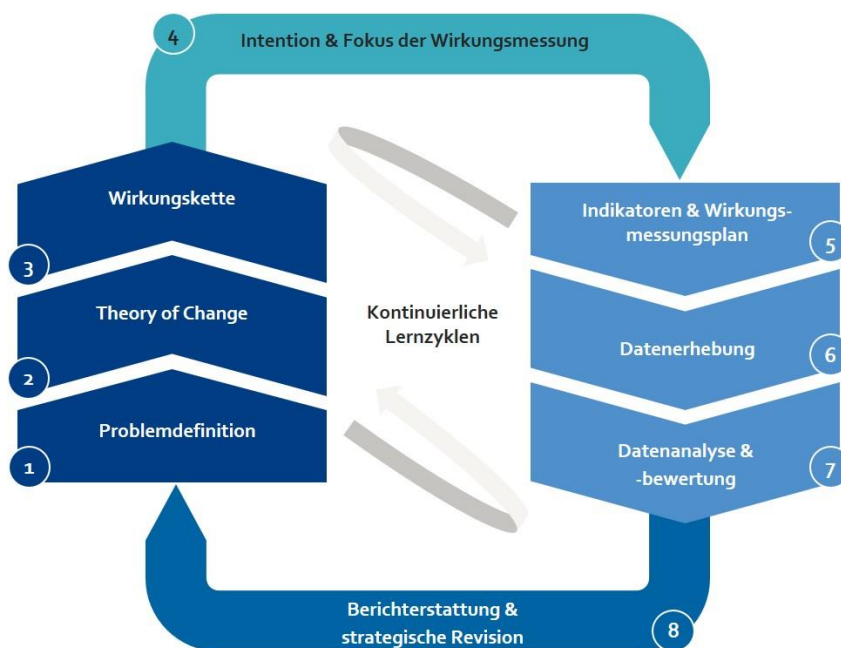


Abbildung 19: Mehrstufiger Ansatz zur Wirkungsmessung

1. Schritt: Erarbeitung der Problemdefinition

Die Wirkungsmessung basiert auf der Problemdefinition, die in der Vorbereitung des Projekts erstellt wird. Die Projektdefinition für PERSPEKTIVE:ARBEIT findet sich in Kapitel 2.1.

2. Schritt: Erstellung der Theory of Change

Basierend auf der Problemdefinition wird die Theory of Change entwickelt. Die Theory of Change ist eine Art Leitlinie und Kompass (Mission Statement) für ein soziales Projekt oder eine Organisation und beantwortet folgende Fragen:

- Um welches gesellschaftliche Problem handelt es sich?
- Welche Zielgruppe wird angesprochen?
- Welche Aktivitäten werden angeboten oder durchgeführt?
- Welche konkreten positiven Folgen sollen generiert werden?

3. Schritt: Aufbau der Wirkungskette

Aus der Theory of Change wird die Wirkungskette abgeleitet. Eine Wirkungskette visualisiert, wie die angebotenen Maßnahmen über die Zeit auf die Zielgruppe wirken und welche Veränderungen dadurch erreicht werden. Die Wirkungskette und Theory of Change für PERSPEKTIVE:ARBEIT befindet sich in Abbildung 12.

4. Schritt: Bestimmung und Intention der Wirkungsmessung

Im Anschluss werden die Intention (siehe Abbildung 20) und der Fokus der Wirkungsmessung bestimmt. Der Fokus der Wirkungsmessung beeinflusst die Anforderungen an die Wirkungsmessung. Es hilft, sich für die Bestimmung der Intention über die folgenden Fragen im Klaren zu sein:

- Was soll mit der Wirkungsmessung erreicht werden?
- Welche Fragen müssen durch die Wirkungsmessung beantwortet werden?

Die Intentionen werden grundsätzlich in die folgenden drei Bereiche eingeteilt:

- **Monitoring:** Gemessen wird, was während des Projekts passiert. Fortschritt und Entwicklung des Projekts werden überprüft. Der Fokus liegt der Output-Ebene (z.B. Anzahl der Teilnehmerinnen).

- **Wirkungslenkung:** Es gilt herauszufinden, wie gut und warum etwas wirkt und wie die Wirkung erhöht werden kann. So können Entscheidungen getroffen werden, um das Projekt zu verbessern. Gemessen wird überwiegend die Outcome- und Impact-Ebene (z.B. gesteigertes Selbstbewusstsein, positive Auswirkungen auf die Kinder).
- **Legitimation:** Es wird aufgezeigt, was sich genau bei der Zielgruppe geändert hat und welchen Beitrag das Projekt zur Lösung des Problems geleistet hat. Die Legitimation richtet sich überwiegend an die Auftraggeberin/Finanzierenden sowie die breite Öffentlichkeit und ist oft vorab vertraglich vereinbart.

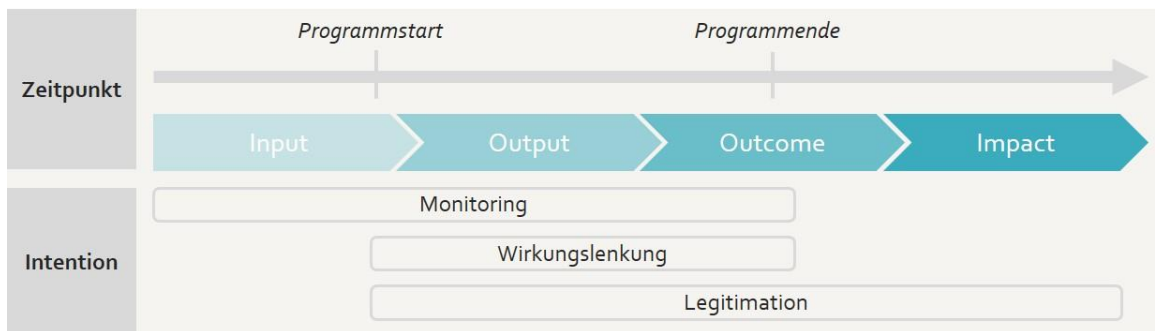


Abbildung 20: Intention der Wirkungsmessung nach Projektphase

Je nachdem, auf welche Intention der Fokus gelegt wird, kann die Wirkungsmessung zu unterschiedlichen Zeitpunkten besonders wichtig sein.

5. Schritt: Ausarbeitung von Indikatoren und einem Wirkungsmessungsplan

Nach der Intention werden die einzelnen Indikatoren aus der Wirkungskette (siehe Abbildung 21) definiert und in einem Wirkungsmessungsplan integriert.



Abbildung 21: Auswahl an Indikatoren

In einem Wirkungsmessungsplan sollten folgende Fragen beantwortet und festgehalten werden:

1. Welche Indikatoren sollen gemessen werden?
 - a) Welche Indikatoren aus der Wirkungskette sind für das Projekt entscheidend?
 - b) Welche Indikatoren werden für das externe Reporting benötigt?
 - c) Welche Indikatoren können mit vorhandenen Ressourcen gemessen werden?
2. Wie sollen die Indikatoren gemessen werden (z.B. mithilfe eines Fragebogens, Interviews, wissenschaftlicher Studien)?
3. Wann und wie oft sollen die Datenerhebungen gemacht werden?
 - a) Wann werden die Indikatoren zu Beginn des Projekts gemessen (z.B. um eine Baseline festzulegen)?
 - b) Wann werden Moment- und Veränderungsmessungen durchgeführt (z.B.
4. Wer ist für die Datenerhebung verantwortlich (z.B. interne oder externe Evaluierung)?
5. Was ist der Zielwert für einen bestimmten Zeitraum (z.B. 10 % Steigerung der Anzahl der Teilnehmerinnen)?

6. Schritt: Durchführung der Datenerhebung

Grundsätzlich kann die Wirkungsmessung intern oder extern durchgeführt werden. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile, die im Einzelfall abgewogen werden müssen (siehe **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Auch Hybridformen, bei denen eigene Mitarbeiterinnen die externe Evaluierung unterstützen, sind denkbar.

Tabelle 7: Vor- und Nachteile interner und externer Evaluierung

	Interne Evaluierung	Externe Evaluierung
Wer?	Eigenes Personal / Intern	Universitäten, Forschungsinstitute, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften etc.
Vorteile	Hohes Projektverständnis, einfacher Zugang zu Projektdaten, keine Kosten für externe Evaluierung, schnellere Programmanpassung.	Hohe Fachkompetenz, Neutralität, geringerer interner Personalaufwand, höhere Akzeptanz bei Stakeholdern.
Nachteile	Erschwerter Qualitätsnachweis, mangelnde Fachkompetenz, fehlende Neutralität und Rollenkonflikte, erhöhter Personalaufwand.	Erschwerte Evaluierungsanpassungen, erhöhter Koordinationsaufwand, hohe Kosten.

Bei der Wirkungsmessung von Maßnahmen hinsichtlich der Betreuung von Gewalt betroffenen Frauen gibt es besondere Herausforderungen wie z.B.:

- **Wirkungsmessung von weichen Faktoren (Soft Skills):** Viele der positiven Veränderungen für die Frauen sind sogenannte "Soft Skills" wie z.B. das gesteigerte Selbstbewusstsein. Die statistische Erfassung dieser "Soft Skills" ist mit einem höheren Aufwand verbunden.
- **Veränderungen oft erst spät sichtbar:** Viele positive Veränderungen wie z.B. auf die Kosten für die Volkswirtschaft machen sich oft erst nach Jahren bemerkbar und sind dann kaum mehr dem Projekt zuordenbar.
- **Wirkungszusammenhänge schwer nachweisbar:** Die Wirkungszusammenhänge, wie z.B. die positiven Veränderungen auf die Kinder, sind oft schwer nachweisbar, da sie von vielen verschiedenen Faktoren abhängig sind.

7. Schritt: Datenanalyse & Datenbewertung

Ziel der Datenanalyse und Datenbewertung ist es, Rückschlüsse auf die Wirkung und Qualität des Projekts ziehen zu können. Folgende Fragen aus Abbildung 22 helfen dabei:

Analysefragen definieren	<ul style="list-style-type: none">• Was soll genau herausgefunden werden?• Welche Analysen können aus der Intention abgeleitet werden?• Auf welcher Zielebene soll der Fokus liegen (z.B. Output, Outcome oder Impact)?
Analysemethodik	<ul style="list-style-type: none">• Welche Methoden helfen die gesuchten Erkenntnisse zu gewinnen (z.B. Häufigkeits-, Kosten-Nutzen-Analyse)?• Welche Programme sind am Besten für die Analyse geeignet (z.B. Excel, Tableau)?
Ergebnisse auswerten	<ul style="list-style-type: none">• Was sind die richtigen Rückschlüsse aus den Ergebnissen?• Sind noch weitere Analysen notwendig?• Wie kann die Datenanalyse verbessert werden?

Abbildung 22: Hilfestellung für die Datenanalyse & Datenbewertung

8. Schritt: Durchführung der Berichterstattung

Hier geht es darum, interne und externe Stakeholder über die Ergebnisse zu informieren. Das schafft Transparenz über die Mittelverwendung und wichtige Erkenntnisse werden geteilt. Die Berichterstattung ist oft die Grundlage für interne und externe Entscheidungsprozesse.

Die externen Stakeholder von PERSPEKTIVE:ARBEIT sind u.a.:

- Allgemeine Öffentlichkeit und Zivilgesellschaft
- Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner
- Auftraggeberin/Finanzierende

- Regionale Gemeinwesen (wie z.B. Gemeinden)
- Staatliche Behörden und Stadtverwaltungen
- Unternehmen
- Organisationen der Soziallandschaft

Bei der Durchführung sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Warum: Welche Ziele werden verfolgt?
- Wer: Welche Stakeholder werden angesprochen?
- Was: Welche Inhalte sind wichtig?
- Wie: Wie werden die Inhalte in Formate gebündelt? Welche Darstellungsformen gibt es? Über welche Kanäle sollen die Formate verbreitet werden?
- Womit: Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Wann: Wann und wie oft wird berichtet?

Die Berichterstattung ist zudem mit der externen Kommunikation verknüpft (für mehr Informationen siehe Kapitel 2.4.3 Kommunikation). Die Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung sollten laufend in die Projektumsetzung einbezogen werden.

2.4.2 Projektdokumentation

Wie bereits im Kapitel 2.1.6 thematisiert, ist die Dokumentation der einzelnen Prozessschritte sehr wichtig für einen reibungslosen Betreuungsverlauf sowie für die interne Wirkungsmessung. Die Grundlage für die Dokumentation des Betreuungsverlaufs jeder Teilnehmerin und die Grundlage der Wirkungsmessung, stellt die Projektdatenbank dar. Dazu findet sich im Appendix eine Übersicht über mögliche Systemanbieterinnen (siehe Abbildung 34).

Die Datenbank sollte folgende Kriterien erfüllen:

- Benutzerfreundlich, einfache Bedienoberfläche und leicht für Einsteiger zugänglich
- Aktualisierung von Änderungen der Daten in Echtzeit ist möglich
- Individuelle Anpassung von Feldern, Layouts und Berichten
- Ausreichend Datenbankkapazität
- Flexible Sicherheitsoptionen, um Zugriffsrechte einzuschränken und den Zugriff von mehreren Personen gleichzeitig zu ermöglichen
- Von verschiedenen Betriebssystemen (Windows, Mac) unterstützt
- Datenauswertungen möglich und auf die Zielvorgaben anpassbar

In der folgenden Abbildung 23 ist dargestellt, welche Aspekte im Idealfall durch die Datenbank abgedeckt werden können. Sollten wichtige Aspekte nicht durch die Datenbank abgedeckt werden können, sind zusätzliche Listen erforderlich.

Persönliche Informationen	
<ul style="list-style-type: none"> • Name • Geburtsdatum • Sozialversicherungsnummer • Wohnadresse • Telefonnummer • Staatsbürgerschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Muttersprache • Aufenthaltstitel (inkl. Dauer, Gültigkeit) • Arbeitserlaubnis (inkl. Dauer, Gültigkeit) • Familienstand • Kinder (Anzahl und Alter)
Psychosoziale Stabilisierung	
Projektzugang	Psychosoziale Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Betreuung durch Durchführungsorganisation • Name der Betreuerin • Datum des Betreuungsbegins 	<ul style="list-style-type: none"> • Status Kinderbetreuung • Gesundheit • Familiäre Situation (Status Gewaltbeziehung) • Wohnsituation
Ökonomische Stabilisierung	
Finanzielle Situation	
<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbare finanzielle Mittel (Einkommen, Sozialhilfe, Unterhalt, Krankengeld, usw.) • Schulden 	
Jobcoaching	
Berufliche Situation/Vorherige Anstellungen	Arbeitssuche
<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelles Beschäftigungsverhältnis • Anzahl der Stunden • Einkommen • Risiko auf Verlust des Beschäftigungsverhältnisses 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer Arbeitslosigkeit • Betreuung durch Arbeitsmarktservice • Berufswünsche/ziele • Umkreis der Arbeitssuche • Bisherige Bewerbungen • Unterstützungsbedarf
Qualifikationen	Sonstige Qualifikationen
<ul style="list-style-type: none"> • Sprachkenntnisse • Schulausbildung • Berufsausbildung • Berufliche Vorerfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • Führerschein • Weiterbildung • Teilnahme an Kursen vom Arbeitsmarktservice
Nachverfolgung zur Wirkungsmessung	
Beratungsstunden	Jobcoaching
<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Beratungsstunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Coachings • Kooperationspartnerinnen • Themenschwerpunkte in Coachings

Abbildung 23: Voraussetzungen für die Datenbank

Tabelle 8 liefert eine kurze Beschreibung über die wichtigsten Dokumente, die neben der Datenbank je nach Projektphase erforderlich sind.

Tabelle 8: Beschreibung der Dokumente

Phase	Dokument	Beschreibung
A: Projektzugang	Situationsanalyse	Kurze Erfassung der persönlichen und beruflichen Situation, um festzustellen, ob die Frau der Zielgruppe entspricht.
	Zustimmungs- erklärungen	Erklärung der Zustimmung für die Projektteilnahme, für Weitergabe der Daten an PERSPEKTIVE:ARBEIT und von PERSPEKTIVE:ARBEIT an das AMS.
B: Clearing	Erstgesprächsbogen	Erfassung beruflicher und schulischer Werdegang, Weiterbildungen, derzeitige berufliche Situation, Kinderbetreuung, Wohnverhältnisse, familiäre und finanzielle Situation, Gesundheitszustand und bisherige Kontakte zum AMS
	Verschwiegenheits- erklärung	Formular zur Erklärung der Verschwiegenheit für Dritte, wie z.B. Dolmetsch
	Mikrokredit	Mustervereinbarung über die Vergabe eines Mikrokredites bei Bedarf
	Fragebogen für Teilnehmerinnen und Beraterinnen	Erhebung relevanter Indikatoren für die Wirkungsmessung, wie z.B. finanzielle Situation, Veränderungen der familiären, gesundheitlichen und Gewaltsituation, Kinderbetreuung, Weiterbildung nach der Arbeitsaufnahme etc.
C: Jobcoaching	Auftragsblatt für Jobcoaching	Formular für die Beauftragung mit den Daten der Teilnehmerin, Zielevereinbarung, Stundenanzahl etc.
	Quartals- und Abschlussbericht	Bericht über Verlauf und Abschluss der Betreuung von Dritten an PERSPEKTIVE:ARBEIT und von PERSPEKTIVE:ARBEIT an das AMS
D: Nachbetreuung	Abschlussfrage- bogen für Teilnehmerinnen	Abschließende Erhebung relevanter Indikatoren für die Wirkungsmessung, wie z.B. finanzielle Situation, Veränderungen der familiären, gesundheitlichen und Gewaltsituation, Kinderbetreuung, Weiterbildung, Übersicht Projekteintritt und Projektaustritt, Dienstverhältnisse während Projektlaufzeit.
	Dokumente für die Evaluierung	Daten sollten überwiegend in Datenbanken festgehalten werden; Mindestanforderung ist detaillierte Auflistung der Arbeitsaufnahmen, der Projekteintritte und Projektaustritte

2.4.3 Kommunikation

Die Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für PERSPEKTIVE:ARBEIT. Darunter fällt die interne Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten sowie die externe Kommunikation. Dieses Kapitel dient als Richtlinie oder Empfehlung. Die Kommunikationswege sollten an die spezifischen Gegebenheiten und Anforderungen in jedem Projekt angepasst werden.

Interne Kommunikation

Zur internen Kommunikation gehören die internen Abstimmungsprozesse zwischen allen Projektbeteiligten (Durchführung, Beauftragung, Finanzierung und Evaluierung). Wie oft die einzelnen Projektbeteiligten miteinander kommunizieren, hängt von vielen Faktoren ab (Zeitpunkt im Projekt, gemeinsame Erfahrung in der Projektdurchführung, individuelle Präferenzen). Wichtig ist, dass die Kommunikationswege vor Projektdurchführung vereinbart werden, sodass Fragen und Probleme offen, konstruktiv und schnell gelöst werden können. Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass regelmäßige Termine helfen, die Kommunikationswege zu strukturieren und sich effektiv austauschen zu können. Wie oft diese Termine stattfinden, und ob in persönlichen Treffen, per Telefon oder Videokonferenz, ist von den örtlichen Gegebenheiten abhängig. Zu Beginn ist der Austausch in der Regel häufiger als gegen Ende des Projekts.

Tabelle 9 Übersicht der Projektgremien

Was?	Wer?	Wie oft?	Wozu?
Projektforum	Auftraggeberin, Intermediärin, Team PERSPEKTIV:ARBEIT, AMS, Land OÖ, Evaluierung	halbjährlich	Update Zielerreichung, Diskussionen und Entscheidungen bzgl.: Projektinhalte, Anforderungen Evaluierung, strukturelle Hindernisse, Öffentlichkeitsarbeit, Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner
Information der Vorfinanzierenden	Intermediär, Team PERSPEKTIV:ARBEIT, Vorfinanzierende	halbjährlich	Bericht über Projektfortschritt
Quartalstreffen Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner	Team PERSPEKTIV:ARBEIT, Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner	Alle drei Monate	Fragen zu individuellen Fällen, Fragen zur Umsetzung und Zusammenarbeit

Was?	Wer?	Wie oft?	Wozu?
Quartalstreffen	Intermediärin, Team PERSPEKTIV:ARBEIT	Alle drei Monate	Operative Projektsteuerung, Meilensteine, wesentliche Entscheidungen, Kooperationsvereinbarungen
Lenkungskreis	Team PERSPEKTIVE:ARBEIT	Zweimal im Monat	Fragen zu individuellen Fällen und zur operativen Umsetzung

Externe Kommunikation

Die externe Kommunikation umfasst die Präsentation und Darstellung des Projekts an externe Stakeholder. Es ist wichtig vorab zu entscheiden, welche Stakeholder mit welchen Informationen angesprochen werden. Anschließend ist eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln.

Grundsätze der Kommunikation

- Transparent und verbindlich kommunizieren: Offene Kommunikation weckt keine falschen Erwartungen und schafft einen Austausch auf Augenhöhe sowie Sicherheit.
- Alle Beteiligten informieren: Von Beginn an allen Beteiligten die notwendigen Informationen zukommen lassen und in die Entscheidungswege einbeziehen.
- Druckaufbau vermeiden: Druck zur Zielerreichung unbedingt vermeiden.
- Einheitliche Terminologie, sodass eine einheitliche Sprache nach außen sichergestellt wird.
- Eigentumsrechte definieren, so dass alle Beteiligten wissen, wer welche Inhalte kommunizieren darf.

3 Social Impact Bond (SIB) als innovativer Finanzierungsansatz sozialer Projekte

Das folgende Kapitel dient dazu, den Social Impact Bond (SIB) als Finanzierungsansatz für soziale Projekte zu erläutern und die Erkenntnisse aus der Umsetzung in Österreich zu beleuchten.

3.1 Erläuterung des Konzepts eines SIB

Ein SIB ist ein wirkungsorientiertes Finanzierungsinstrument für den sozialen Sektor, das von der öffentlichen Hand beauftragt wird und auf vor Projektstart definierten Erfolgs- und Wirkungskriterien basiert. Vorab übernehmen private Investorinnen oder Investoren, gemeinnützige Organisationen oder auch gemeinnützige Stiftungen die Finanzierung des Projektes. Wird mit dem Projekt die vorab vertraglich festgelegte soziale Wirkung erreicht, kommt die öffentliche Hand für das eingesetzte Kapital und eine zusätzliche Zielerreichungsprämie (z.B. in Form einer Verzinsung oder einer festgelegten Prämie) auf. Über die Zielerreichung entscheidet eine externe, unabhängige Evaluierung. Auf die Zielsetzung und Zielgruppe spezialisierte Sozialdienstleister setzen das Projekt um. Sie können sich durch die über die gesamte Laufzeit gesicherte Finanzierung vollumfänglich auf ihre Arbeit und die Erzielung der gewünschten Wirkung konzentrieren.

3.1.1 Entstehung und Entwicklung als innovatives Finanzierungsinstrument

Der erste Social Impact Bond wurde im März 2010 in Großbritannien von Social Finance und dem britischen Justizministerium initiiert, um ein Programm zur Reduzierung der Rückfallquote unter Strafgefangenen zu finanzieren. Seitdem ist das Interesse an Social Impact Bonds, vor allem in Großbritannien, den USA, Kanada, Australien, Irland und Israel stark gestiegen. Derzeit gibt es rund 25 abgeschlossene SIBs, 19 in Großbritannien sowie jeweils einer in Belgien, Deutschland, Österreich, den Niederlanden, Peru, Portugal und den USA, weltweit existieren ca. 130 Impact Bonds, über 60 sind in Planung (Stand März 2019).⁶

⁶ Vgl. Social Finance (2019): Social Impact Bond Database, URL: <https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/>

Der erste kontinentaleuropäische Social Impact Bond wurde im deutschsprachigen Raum im September 2013 in Augsburg gestartet und 2015 erfolgreich beendet.⁷ Bisher wurden durch Social Impact Bonds hauptsächlich Projekte im Bereich Kriminalität und Rehabilitation sowie Bildung, Gesundheit und Arbeitsmarktintegration finanziert. Die Zielgruppen sind daher sehr vielfältig. So richtet sich beispielsweise ein SIB in Israel an Menschen mit einem hohen Risiko an Diabetes-Typ 2 zu erkranken, wohingegen ein anderer auf die Reduzierung der Abbruchquoten von Informatik-Studierenden zielt. Ihre Gemeinsamkeit ist, dass oftmals präventive Maßnahmen unterstützt werden, um so Lücken in bisherigen Maßnahmen ergänzen zu können.

3.1.2 Anwendungsfelder eines SIB

Ob sich für die Finanzierung eines sozialen Projekts ein SIB eignet, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Folgende Rahmenbedingungen begünstigen die Durchführung eines SIB:

- **Hohes Einsparungspotenzial für die öffentliche Hand:** Für die öffentliche Hand und die Gesellschaft fallen hohe Kosten an, wenn das Problem nicht gelöst wird. Durch Präventivmaßnahmen kann die öffentliche Hand Folgekosten in der Zukunft einsparen.
- **Politische Bereitschaft und rechtliche Rahmenbedingungen:** Die öffentliche Hand ist bereit, eine private Vorfinanzierung zu akzeptieren und die rechtlichen Rahmenbedingungen dafür sind vorhanden.
- **Klar definierte Zielgruppe:** Die Zielgruppe ist eine klar abgegrenzte Personengruppe, die Hilfe benötigt, diese aber derzeit nicht oder nicht ausreichend gewährleistet wird. Eine klar definierte Zielgruppe ist für die Wirkungsmessung unerlässlich.
- **Lücken in der Soziallandschaft:** Der Bedarf kann nicht durch bestehende Angebote abgedeckt werden, bestehende Angebote sind nicht ausreichend oder nicht geeignet.
- **Messbare Wirkung:** Die Ziele sind eindeutig messbar und belegbar, da die Wirkungsmessung die Grundlage für die Erfolgsfeststellung und damit Rückzahlung ist.
- **Angemessener Zeitrahmen:** Es wird ausreichend Zeit für das Projekt eingeplant, sodass eine signifikante Wirkung erzielt werden kann. Gleichzeitig muss am Ende die Wirkung nachweisbar sein und für die Laufzeit politische und rechtliche Stabilität gesichert sein.
- **Kompetente Durchführungsorganisationen:** Es sind Organisationen vorhanden, die effektive Dienstleistungen für die Lösung bestimmter sozialer Problemstellungen erbringen können und die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse kennen.

⁷ Vgl. Juvat gemeinnützige GmbH (2016), Ziele erreicht: Der erste deutsche Social Impact Bond ist abgeschlossen, URL: <https://www.benckiser-stiftung.org/de/blog/ziele-erreicht-der-erste-deutsche-social-impact-bond-ist-abgeschlossen>

Die einzelnen Aspekte werden je nach SIB sehr unterschiedlich gewichtet. Es kann Fälle geben, in denen das Einsparungspotenzial besonders hoch ist, aber auch Fälle, in denen der Fokus darauf liegt, eine Lücke zu schließen oder eine neue Intervention zu testen. Die Gewichtung hat Auswirkung auf Struktur und Rollenverteilung innerhalb des SIB-Projektes.

3.1.3 Struktur und Aufbau eines SIB

Ein SIB ist von der Projektauswahl, den organisatorischen und rechtlichen Bedingungen abhängig. Gestaltung und Ablauf können daher sehr unterschiedlich sein. Auch wenn sich noch keine "best-practice" Strukturen etabliert haben, gibt es Gemeinsamkeiten.

Rolle der Beteiligten

Grundsätzlich gibt es die folgenden Akteure in einem SIB. Abbildung 24 zeigt eine typische Struktur, wobei die genaue Ausgestaltung unterschiedlich sein kann.

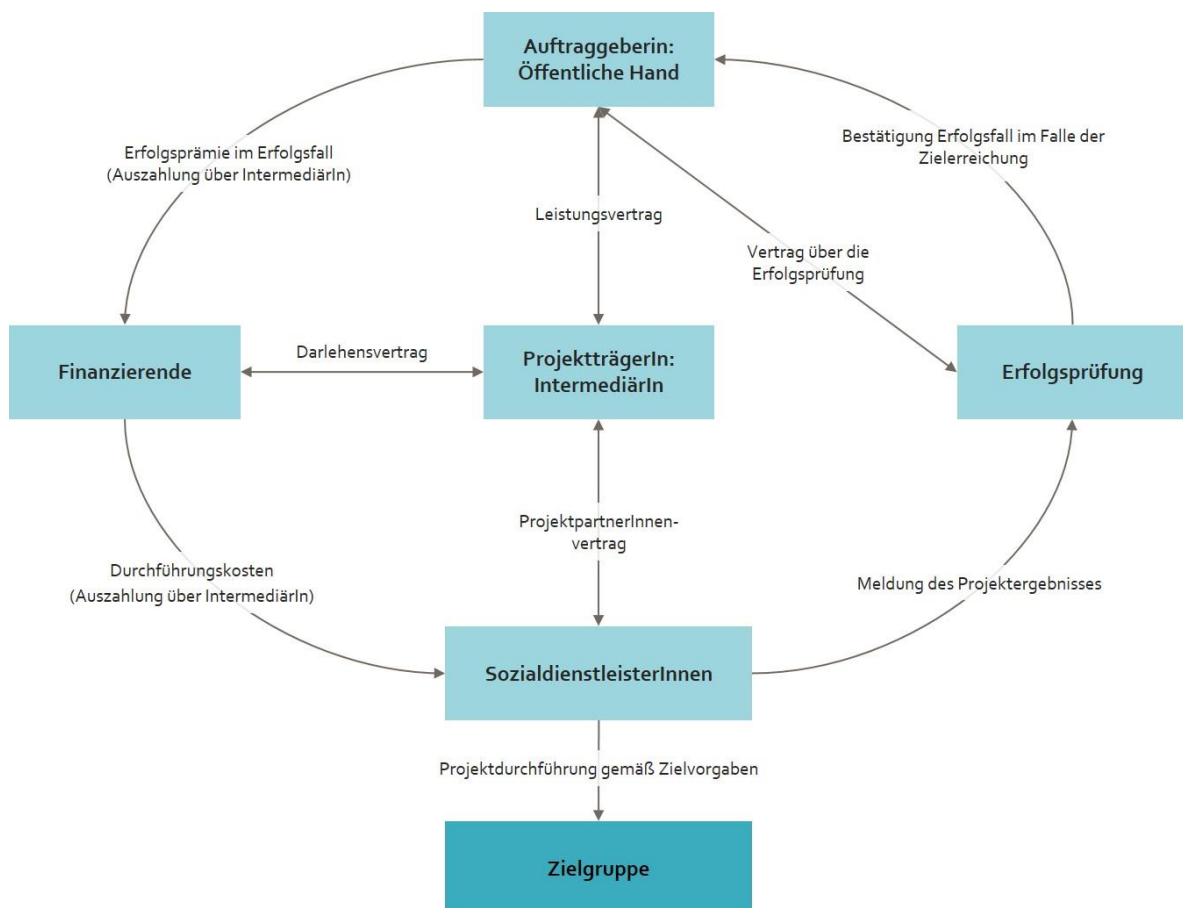


Abbildung 24: Struktur eines Social Impact Bonds⁸

⁸ Juvat gemeinnützige GmbH

Nachfolgende Tabelle zeigt auf, welche verschiedenen Organisationen für die Rollen eines SIB in Frage kommen und welche Aufgaben die Organisationen in der Regel übernehmen.

Tabelle 10: Organisationen und Rollen im SIB

Rolle	Art der Organisation	Aufgabe der Organisation und Vorteile eines SIB
Öffentliche Hand	Öffentliche Institution aller Ebenen (national, regional, lokal)	Vorgabe der thematischen und finanziellen Rahmenbedingungen; Definition Ziel-gruppe, Inhalte; Entscheidung über Erfolgskriterien; bei Zielerreichung: Auszahlung
Vorfinanzierende	Stiftungen, Private oder gemeinnützige, Unternehmen, gemeinnützige Organisationen	Tragen Finanzierung des Projekts und Ausfallrisiko; „bessere Spende“: Gegenüber einer herkömmlichen Spende können die eingesetzten Fördermittel im Erfolgsfall wieder für andere soziale Projekte investiert werden.
Durchführungsorganisation	Gemeinnützige Organisationen, Social Businesses	Projektkosten sind über die Projektlaufzeit gedeckt, unabhängig von Projekterfolg dadurch können alle Kapazitäten für das Projekt eingesetzt werden und es muss kein Fundraising betrieben werden.
Intermediärin	Stiftungen, Social Businesses, Unternehmen, Gemeinnützige Organisationen	Organisiert Umsetzung und Strukturierung des SIB, erarbeitet das Konzept mit der öffentlichen Hand und ist Hauptvertragspartnerin; Bindet die Vorfinanzierenden mit ein und beauftragt die Durchführungsorganisation sowie die Evaluierung des Projekts; Koordinations- und Kommunikationspartnerin für alle Beteiligten während des gesamten Prozesses
Evaluierung	Universitäten, Wirtschaftsprüfung, andere Gremien	Evaluierung der Zielerreichung; neutral, unabhängig und von allen Beteiligten anerkannt

Ein SIB kann auch ohne Intermediärin aufgebaut werden. In dem Fall schließt die Durchführungsorganisation einen Vertrag mit der Auftraggeberin oder bekommt direkt Kapital von den Investoren. Die rechtlichen, finanziellen und operativen Aufgaben der Intermediärin werden dann von der Auftraggeberin und der Durchführungsorganisation übernommen.

Ausgestaltungsmöglichkeiten eines SIB

SIBs können auf verschiedene Weise gestaltet werden und unterscheiden sich daher in ihrer Ausrichtung. Die öffentliche Hand kann zum einen SIBs dazu nutzen, konsequent wirkungsorientierte und innovative Lösungsansätze zu erproben, ohne dabei selbst großes Risiko einzugehen. Zum anderen können SIBs so ausgelegt werden, dass die öffentliche Hand Investitionen in soziale Projekte ermöglicht, die dennoch eine attraktive Rendite versprechen.

Tabelle 11: Ausgestaltung eines SIB hinsichtlich Wirkungs- und Investmentlogik

	Fokus auf Wirkungslogik	Fokus auf Investmentlogik
Motivation	Öffentliche Hand: Wirkungsorientierte, soziale, präventive Projekte fördern; Auslagern des finanziellen Risikos für Pilotprojekte zum Test der Wirksamkeit von Maßnahmen auslagern	Öffentliche Hand: Kapital für soziale Projekte zu beschaffen
	Vorfinanzierende: finanzieren soziale Projekte; im Unterschied zu einer Spende, können die Mittel im Erfolgsfall wieder verwendet werden	Vorfinanzierende: Attraktive Rendite; investieren in soziale Projekte
Art des Investments	Philanthropisches Investment: Soziale Wirkung steht im Vordergrund, Rendite spielt eine untergeordnete Rolle	Klassisches Investment: an marktübliche Konditionen angelehnt; Rendite steht im Vordergrund
Höhe der Rendite	Gering: z.B. Inflationsausgleich, um Werterhalt der eingesetzten Mittel sicherzustellen	Risikoadäquate Verzinsung: von der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Projektes oder der für die öffentliche Hand erzielten Einsparungen abhängig
Rückzahlung	Je nach Vereinbarung; z.B. gestaffelt, abhängig von Meilensteinen, Alles-oder-nichts Prinzip...	
Risikoverteilung	Die Risikoverteilung muss verhandelt werden – möglich ist, dass Teile des Risikos von der öffentlichen Hand übernommen werden, wenn die Ziele nicht erreicht werden. So wird sichergestellt, dass der SIB für Vorfinanzierende attraktiv ist.	

Wie ein SIB ausgestaltet wird, wird vertraglich festgelegt. Die Vertragsgestaltung und die rechtlichen Anforderungen sind zumeist vom Projektbudget, vom konkreten Projekt und den institutionellen Rahmenbedingungen des Landes abhängig. Ein SIB ist kein "Bond" und keine Anleihe im klassischen Sinn, sondern eine Wirkungsgemeinschaft. Daher sind SIBs auch rechtlich nicht wie herkömmliche Anleihen strukturiert.

Kernelemente eines SIB-Vertrages können wie folgt zusammengefasst werden

- **Themenstellung:** Darstellung des Themas, Handlungsfelder, etc.
- **Zielkriterien:** Ausführliche Beschreibung der Zielgruppe und Formulierung der Zielkriterien
- **Zielprämie bei Erfolg:** Vereinbarung über die Art (z.B. binär oder gestaffelt) und Höhe der Zielprämie
- **Erfolgs- und ggf. Prozessevaluierung:** Festlegung des Erfolgsfalls und besondere Berichtspflichten
- **Rahmendetails Projektdurchführung:** Beschreibung und Auflistung der Rollenprofile der Beteiligten
- **Kommunikation:** Datenschutz und Verschwiegenheitsvereinbarungen

3.1.4 Ablauf eines SIB

Nachfolgend wird im Überblick exemplarisch der Ablauf eines SIB skizziert, der im Einzelfall aber abweichen kann:

Schritt 1 – Planung

Die öffentliche Hand definiert die gesellschaftliche Herausforderung, die Zielgruppe und legt den finanziellen Rahmen sowie die Ziele fest. Zielbeschreibung und Wirkungsindikatoren bilden das Fundament eines SIB, denn nur so kann die Wirkung auch evaluiert werden.

Schritt 2 – Beauftragung

Rahmenbedingungen, Eignung der zu Beauftragenden, Ziele, Zielgruppen, Dauer, Art der Umsetzung etc. werden für eine Beauftragung detailliert beschrieben. Die Beauftragung eines SIB folgt u.a. den nationalen und EU-Regelungen zur öffentlichen Beschaffung und ist u.a. vom finanziellen Rahmen abhängig. Auswahlverfahren und Beauftragung erfolgen ebenfalls im vorgegebenen, gesetzlichen Rahmen.

Schritt 3 – Umsetzung

In der ersten Phase werden die operativen Komponenten des Projektes definiert. So werden z.B. Meilensteine für die Auszahlung des Projektbudgets durch die Vorfinanzierenden gesetzt, Erfordernisse für die Datenerfassung festgelegt, die Mitwirkung an der Evaluierung spezifiziert etc. Dann wird das Projekt, also alle Maßnahmen, die vom SIB erfasst sind, durchgeführt. Während der Projektlaufzeit wird der SIB von der Intermediärin koordiniert und geleitet. Ein regelmäßiger Austausch aller Beteiligten sowie begleitende Aktivitäten zur Evaluierung und Monitoring finden statt.

Schritt 4 – Evaluierung

Die Evaluierung sollte bestenfalls nicht erst am Projektende beginnen, sondern während der Umsetzung beauftragt werden. Ein frühzeitiger Beginn bietet den Vorteil, dass mögliche Fehler oder Schwächen z.B. in der Dokumentation der Ergebnisse oder Beibringung von Prüfunterlagen schon in der Planung erkannt und verbessert werden können. Nach der operativen Phase, werden die Ergebnisse ausgewertet und in einem Abschlussbericht allen Beteiligten, die der SIB-Vertrag vorsieht, zugestellt. Somit steht – nach Ablauf etwaiger Einspruchsfristen – der definitive Projekterfolg fest.

Schritt 5 – Follow-up

Abhängig von den Ergebnissen des SIB und dem SIB-Vertrag sind unterschiedliche Szenarien für ein Follow-up möglich. Die öffentliche Hand kann bei nachgewiesener Wirkung das Projekt in ihren Regelbetrieb übernehmen. Auch eine Fortführung über eine andere z.B. private Finanzierung ist möglich. Je nach Größe des Projektes (regional begrenzt, bundesweit) kommen ebenso verschiedene Skalierungsmöglichkeiten (national und international) in Frage.

3.1.5 Vorteile für Beteiligte eines SIB

Öffentliche Hand

- **Möglichkeit, neue Konzepte zu testen:** SIBs ermöglichen die Finanzierung von innovativen Projekten, die bisher noch nicht umgesetzt worden sind und deshalb ein höheres Risiko haben, als bereits erprobte Konzepte.
- **Arbeit verstärkt wirkungsorientiert:** Die starke Fokussierung auf die Zielerreichung bei SIB-finanzierten Projekten ermöglicht es der öffentlichen Hand, verstärkt auf Wirkungsorientierung zu setzen.

- **Entscheidungshoheit bleibt bei der öffentlichen Hand:** Dadurch, dass die Rahmenbedingungen (Zielgruppe, Umsetzungszeitraum, Budget) von der öffentlichen Hand entworfen und vorgegeben werden, kommt die öffentliche Hand ihren Aufgaben nach.
- **Finanzielles Risiko kann ausgelagert werden:** Dadurch, dass nur im Erfolgsfall Kosten für die öffentliche Hand anfallen, besteht das Risiko nur für die Vorfinanzierenden. Wenn der Erfolgsfall eintritt, muss die öffentliche Hand zwar rückwirkend die Kosten übernehmen, hat dafür aber nachgewiesene Wirkung auf die definierte Zielgruppe und Einsparungen durch die Erfolge der umgesetzten Maßnahmen.
- **Zukünftige Einsparungen möglich:** Präventivmaßnahmen können Einsparung in der Zukunft ermöglichen.
- **Intermediärin als Unterstützung:** Ein SIB erfordert einen höheren Koordinations- und Steuerungsaufwand. Diese Funktion wird häufig von einer Intermediärin geleistet, was den Koordinationsaufwand für die Durchführungsorganisation verringert.

Vorfinanzierende

- **Wirksame Spende ist garantiert:** Die Finanzierung ist als „bessere Spende“ in ein wirkungsorientiertes Projekt zu betrachten, weil die Verwendung der Mittel sehr transparent ist.
- **Gelder können erneut investiert werden:** Gegenüber einer herkömmlichen Spende können die eingesetzten Fördermittel im Erfolgsfall wieder für soziale Projekte verwendet werden.

Durchführungsorganisation

- **Flexibler Einsatz der Mittel:** Die flexiblen Vorgaben zur Mittelverwendung lassen zum Teil eine Budgetverschiebung und eine Anpassung der Maßnahmen zu. Betreuungs- und Beratungskonzept können an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst werden.
- **Finanzielle Sicherheit:** Mit der über einen längeren Zeitraum gesicherten und ausreichenden Finanzierung des Projekts durch die Vorfinanzierenden, kann sich die Durchführungsorganisation auf die inhaltliche Arbeit fokussieren.
- **Planungssicherheit über die Laufzeit:** Ein SIB wird i.d.R. über einen längeren Zeitraum festgelegt (3-5 Jahre). Im Gegensatz zu den sonst üblichen Leistungsverträgen von einem Jahr, erhöht ein SIB die Planungssicherheit für die Durchführungsorganisation.
- **Wirkungsmessung ist sichergestellt:** Durch die erfolgsabhängige Prämie kommt der Wirkungsmessung große Bedeutung zu. Dadurch wird häufig eine ausführlichere und externe Wirkungsmessung beauftragt und durchgeführt, die wichtige Erkenntnisse liefert und Möglichkeiten zur Projektoptimierung bietet.

- **Förderung von sektorenübergreifendem Austausch:** In einem SIB arbeiten Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter unterschiedlichster Funktionen miteinander (z.B. Sozialarbeiterinnen/Sozialarbeiter, Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in Ministerien, Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter von Vorfinanzierenden) – Der Austausch stärkt das gegenseitige Verständnis, fördert den Aufbau von Expertise und gibt Möglichkeiten für gewinnbringende Diskussionen.
- **Die Möglichkeit, neue Konzepte zu testen:** Neue Konzepte von Lösungsstrategien werden getestet und Angebote können besser auf bestimmte Gruppen und deren Bedürfnisse abgestimmt werden.
- **Genauere Evaluierung des Angebotes:** Durch die Evaluierung können detaillierte Erkenntnisse für eine Verbesserung des Konzepts gewonnen werden. Es wird genau analysiert, welche Zielgruppe welchen genauen Bedarf hat und welche besonderen Herausforderungen es gibt.
- **Projektkonzept wird Realität angepasst:** Da die Wirkung im Vordergrund steht, wird das Konzept der Realität vor Ort immer wieder angepasst – dadurch haben Durchführungsorganisationen die Möglichkeit, sich in der Projektgestaltung aktiv einzubringen.

3.2 PERSPEKTIVE:ARBEIT, der erste Social Impact Bond in Österreich als Beispiel

3.2.1 Entstehung des SIB-Modellprojekts

Das Sozialministerium hat eine Versorgungslücke zwischen Arbeitsvermittlung und Beratung von Frauen, die von Gewalt betroffen sind, identifiziert. Aufgrund der komplexen Problemstellung und der Tatsache, dass es noch keine bewährten Lösungsansätze gab, wurde ein SIB als Finanzierungsmethode gewählt. Die Juvat gemeinnützige GmbH war während der gesamten Projektvorbereitung und Durchführung als Intermediärin involviert. Unter dem Titel PERSPEKTIVE:ARBEIT wurden die Maßnahmen vom Sozialministerium federführend entwickelt und im Bundesland Oberösterreich wurde das Projekt in Kooperation mit der Landesregierung Oberösterreich und dem Frauenministerium⁹ umgesetzt.

⁹ Ehem. Bundesministerium für Frauen und Öffentlicher Dienst, ehem. Bundesministerium für Frauen und Bildung, ehem. Bundesministerium für Frauen und Gesundheit, ehem. Kanzleramtsministerium für Frauen, Familien und Jugend

3.2.2 Projektorganisationen und Rolle der Beteiligten


Die Rollen bei PERSPEKTIVE:ARBEIT wurden von folgenden Organisationen übernommen:

Auftraggeberin		<p>Die Festlegung der inhaltlichen und finanziellen Rahmenbedingungen eines Social Impact Bonds sowie der zentralen Erfolgskriterien wurden vom Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz übernommen.</p>
Vorfinanzierende		<p>Das Pilotprojekt wurde von folgenden Organisationen finanziert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DIE ERSTE österreichische Spar-Casse Privatstiftung („ERSTE Stiftung“) • HIL-Foundation • Scheuch Family Foundation • Schweighofer Privatstiftung Beteiligungsverwaltung GmbH • Juvat gemeinnützige Gesellschaft mbH
Durchführungsorganisation		<p>Das Gewaltsschutzzentrum Oberösterreich und das Frauenhaus Linz wurden für die Umsetzung des Projekts beauftragt. Dabei wurde das Projekt von zwei vollzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen operativ durchgeführt, die beide die Räumlichkeiten im Gewaltsschutzzentrum nutzten.</p>
Intermediärin		<p>Die Juvat gemeinnützige Gesellschaft mbH übernahm neben einem Beitrag zur Finanzierung unentgeltlich die Rolle der Intermediärin bei PERSPEKTIVE:ARBEIT und damit die Steuerung und Begleitung der Umsetzung.</p>
Evaluierung		<p>Die Evaluierung wurde von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mbH Ernst & Young aus Wien übernommen. Zusätzlich wurde eine Prozessevaluierung durch das Kompetenzzentrum für Non-Profit-Organisationen und Social Entrepreneurship der Wirtschaftsuniversität Wien (NPO & SE Kompetenzzentrum, WU Wien) und das Institut für Konfliktforschung durchgeführt.</p>
Zielgruppe		<p>Die Zielgruppe waren von Gewalt betroffene Frauen im erwerbsfähigen Alter, die in Oberösterreich wohnhaft und arbeitsberechtigt sind.</p>

Abbildung 25: Übersicht beteiligte Organisationen PERSPEKTIVE:ARBEIT

3.2.3 Zielerreichung und Evaluierung

Das übergeordnete Ziel des Projekts war es, die Teilnehmerinnen persönlich und wirtschaftlich zu stärken, sodass die Gewalt dauerhaft beendet wird und/oder sie aus der Gewaltbeziehung aussteigen und ein selbstbestimmtes, sicheres Leben führen können. Die Rückzahlung des Projektbudgets an die vorfinanzierenden Stiftungen und die Auszahlung der Zielerreichungsprämie setzten voraus, dass mindestens 75 Frauen eine existenzsichernde Beschäftigung erreichen (siehe dazu Abbildung 26).

 **75** Teilnehmerinnen in existenzsichernde Beschäftigung begleiten

Existenzsichernd ist ein Beschäftigungsverhältnis, wenn es:

- ✓ Sozialversicherungspflichtig (Kranken-, Unfall-, Pension- und Arbeitslosenversicherung) ist
- ✓ Bruttojahresverdienst von mindestens €19.517 (entspricht der Armutsgefährdungsschwelle nach EU-SILC) bietet
- ✓ Ausmaß von mindestens 20 Wochenarbeitsstunden hat
- ✓ Zumindest 12 Monate andauert

Abbildung 26: Bedingungen für ein existenzsichernde Beschäftigung

Insgesamt wurden 417 Frauen angesprochen, von denen 311 mit ihren Kindern von PERSPEKTIVE:ARBEIT betreut wurden. Insgesamt konnten 182 Teilnehmerinnen in den 1. Arbeitsmarkt vermittelt werden und 16 in den 2. Arbeitsmarkt. Das ist deutlich mehr, als vorher angestrebt war. Das im Social Impact Bond vertraglich vereinbarte Ziel konnte dennoch nicht erreicht werden, da nur 52 Teilnehmerinnen alle Bedingungen der Existenzsicherung laut SIB-Vereinbarung erfüllen konnten (siehe Abbildung 27).

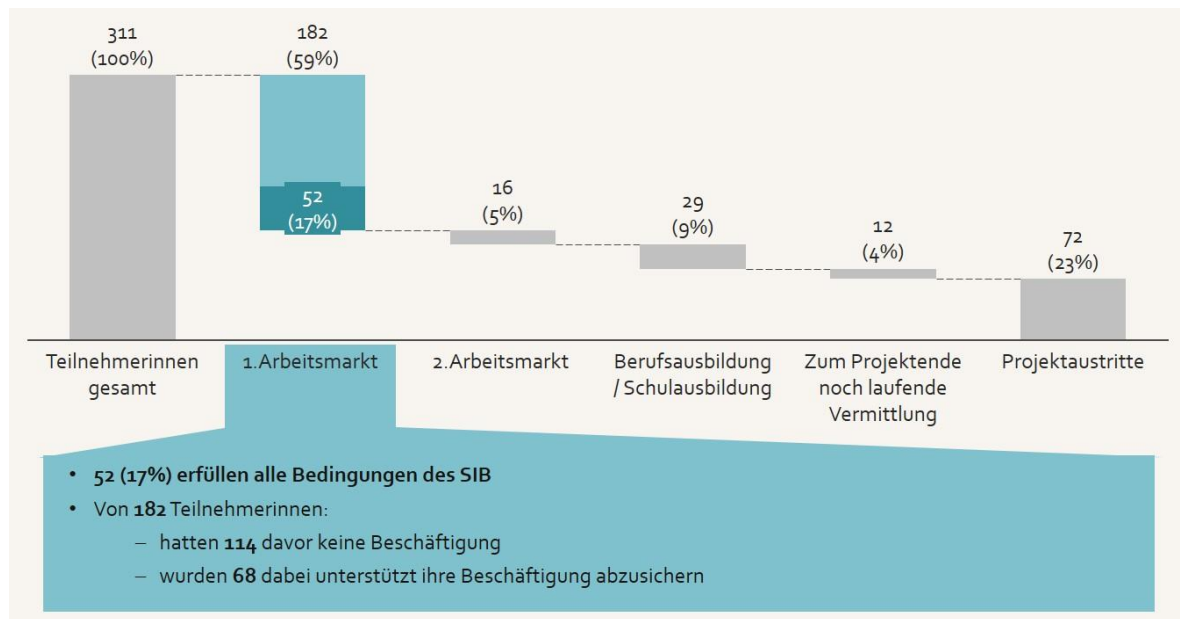


Abbildung 27: Ergebnisse von PERSPEKTIVE:ARBEIT

Die größten Hürden waren das Mindesteinkommen aus unselbständiger Beschäftigung von € 19.517 und eine Vollzeitbeschäftigung, die für viele Frauen nicht möglich war (z.B. aufgrund fehlender Kinderbetreuung oder die vorhandene Kinderbetreuung war mit den Arbeitszeiten nicht vereinbar). Dennoch ist es gelungen, u.a. 50 Frauen zu vermitteln, die davor langzeitarbeitslos waren oder noch nie in Österreich gearbeitet hatten.

Zusätzliche Zahlungen (z.B. Familienbeihilfe, Unterhaltszahlungen, Sozialleistungen) an die Teilnehmerinnen wurden nicht als Einkommen bewertet. Dennoch sind diese zusätzlichen finanziellen Mittel oft eine Grundsicherung für die Teilnehmerinnen, sodass sie sich bewusst entschlossen haben, vorerst nicht mehr oder nicht länger zu arbeiten.

Eine berufliche Ausbildung z.B. zur Krankenschwester oder ein Studium wurde von 29 Teilnehmerinnen begonnen. Eine verbesserte Ausbildung erhöht die Chancen, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen und damit auf ein existenzsicherndes Beschäftigungsverhältnis. Dennoch werden diese Teilnehmerinnen nicht als Projekterfolge im Sinne der SIB-Vereinbarung gezählt.

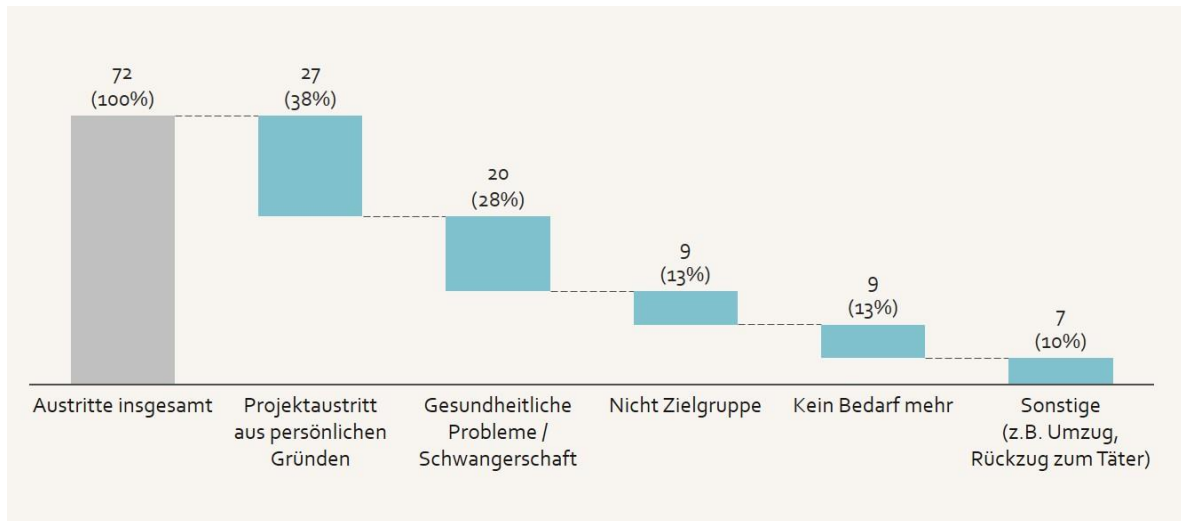


Abbildung 28: Gründe für den Projektaustritt

72 Teilnehmerinnen haben aus unterschiedlichen Gründen das Projekt abgebrochen. Abbildung 28 veranschaulicht, dass Teilnehmerinnen vor allem aus persönlichen und gesundheitlichen Gründen (z.B. Schwangerschaft) das Projekt verlassen haben. Oftmals konnte der genaue Grund für den Projektaustritt der Teilnehmerinnen nicht ermittelt werden, da die Teilnehmerinnen keinen Kontakt mehr gewünscht oder auf Rückfragen nicht reagiert haben.

Obwohl das vertraglich festgelegte Ziel nicht erreicht wurde, hat PERSPEKTIVE:ARBEIT es geschafft, viele Frauen, die auf besondere Unterstützung angewiesen sind, zu erreichen. Die Teilnehmerinnen¹⁰ fühlen sich befähigt und in der Lage für sich ein selbstbestimmtes und gewaltfreies Leben zu führen, auch wenn sie kein existenzsicherndes Einkommen laut SIB-Definition erreicht haben:

„Für mich war dieses Projekt wirklich ganz toll. Ich habe zu Frau [...] gesagt: ‚Ich möchte, dass dieses Projekt weitergeht, weil es gibt viele Frauen wie mich, die in schwierigen Situationen sind.‘“

„Ich möchte nur sagen, ‚Danke schön‘. Danke für alle Einrichtungen. Mir wurde sehr geholfen. Angefangen bei der Scheidung, da habe ich Unterstützung bekommen, bis zu PERSPEKTIVE:ARBEIT. Ich wusste nicht, dass es solche Einrichtungen gibt, die Frauen unterstützen.“

¹⁰ Nachfolgende Zitate sind dem Evaluierungsbericht „Qualitative Evaluierung des Social Impact Bond. PERSPEKTIVE:ARBEIT – Ökonomisches und soziales Empowerment von gewaltbetroffenen Frauen“ des IKF – Institut für Konfliktforschung (Autorinnen: Birgitt Haller, Helga Amesberger) entnommen.

„Mein Ziel war es, einen sicheren Arbeitsplatz zu finden. Ich wollte einen Job in einem Krankenhaus. [Sie] hat mir geholfen beim Lebenslauf und den Bewerbungen, ohne sie hätte ich das nie geschafft. Jetzt brauche ich mir keine Kopfschmerzen mehr machen, dass ich morgen keinen Job mehr habe.“

3.2.4 Erkenntnisse aus PERSPEKTIVE:ARBEIT

Das Pilotprojekt PERSPEKTIVE:ARBEIT hat über die Finanzierung durch einen SIB folgende Erkenntnisse geliefert, die in dem Handbuch berücksichtigt wurden:

Erkenntnisse

Erfolg eingetroffen, nur anders als erwartet

Es konnte für deutlich mehr Frauen als erwartet ein eigenständiges Leben ohne Gewalt ermöglicht werden. Ein Großteil der Teilnehmerinnen konnte am Ende der Projektlaufzeit für sich und ihre Kinder sorgen, auch wenn nicht alle Frauen die in der Zielvereinbarung vorgegebene Höhe des Einkommens erzielen konnten.

Weiterführung des Projekts beschlossen

Unabhängig von der formalen Zielerreichung wurde das Projekt vom Sozialministerium als großer Erfolg gewertet und die Förderung des Angebots für weitere 14 Monate verlängert. Ziel ist es, die Maßnahmen von PERSPEKTIVE:ARBEIT in den Regelbetrieb des AMS zu überführen.

Festlegung der Ziele ist eine Herausforderung

Die Definition der Ziele, die am Ende über die erfolgsbezogene Zielprämie entscheiden, ist eine wesentliche Herausforderung. So war die Einkommensgrenze zu hoch angesetzt, da entgegen der Erwartungen vor allem Frauen mit besonders vielen und schweren Problemen angesprochen wurden.

Versorgungslücke konnte geschlossen werden

Auch wenn die im SIB-Vertrag vereinbarten Ziele nicht erreicht wurden, hat das Pilotprojekt die Initiierung eines neuen, zielorientierten Lösungsansatzes für eine prekäre Zielgruppe geschaffen und Lücken in der bestehenden Soziallandschaft geschlossen.

Trennung aus der Gewaltbeziehung kein Erfolgskriterium

Es ist wichtig, die Trennung aus der Gewaltbeziehung nicht als Erfolgskriterium festzulegen. Die Praxis hat gezeigt, dass die betroffenen Frauen häufig mehrere Anläufe für eine Trennung benötigen und auf Unterstützung angewiesen sind. Wesentlich ist es, die Gewalt zu beenden und dafür sind wirtschaftliche Unabhängigkeit und ein gestärktes Selbstbewusstsein eine notwendige Basis.

Längerer Zeitraum empfehlenswert

Der Zeitraum wurde von der Mehrheit der Beteiligten als zu kurz bewertet. Eine 4- bis 5-jährige Laufzeit hätte mehr Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung berücksichtigen können, die ebenfalls zur nachhaltigen Arbeitsmarktintegration für die Zielgruppe beigetragen hätten.

Vorfinanzierende machen „bessere Spende“

Gemeinnützige Vorfinanzierende haben ihr Geld im Sinne einer „besseren Spende“ eingesetzt. Sie erhalten nun zwar ihre Mittel nicht zurück, haben dafür aber ein bestens evaluiertes und nachweislich wirksames Projekt unterstützt. Sie haben zudem einen neuartigen Projektansatz finanziert, der wertvolle Erkenntnisse in Bezug auf eine erfolgreiche Arbeit mit der ausgewählten Zielgruppe und der Kooperation in einer Multi-Stakeholder-Partnerschaft gebracht hat.

4 Strategien zur Skalierung von sozialen Projekten

Im folgenden Kapitel werden verschiedene Optionen dargestellt, wie die Skalierung eines sozialen Projekts finanziert und durchgeführt werden kann. Bei sozialen Projekten wie PERSPEKTIVE:ARBEIT bedeutet Skalierung, dass die soziale Wirkung, die durch das Projekt erzielt wird, möglichst effektiv und effizient gesteigert wird. Dabei wird das Ziel verfolgt, die angebotenen Maßnahmen mehr Personen zur Verfügung zu stellen, aber nicht unbedingt die Vergrößerung des Projekts im kommerziellen Sinne wie z.B. durch mehr Mittel oder mehr Personal. Für eine mögliche Skalierung sollten folgende zwei Voraussetzungen gegeben sein:

1. **Nachweis von Nachhaltigkeit und Wirkung:** Es handelt sich erwiesenermaßen um ein nachhaltiges und wirkungsvolles Projekt. Dies kann erst nach längerer Projektdauer und Wirkungsmessung evaluiert werden.
2. **Bereitschaft für Veränderung:** Die Organisation, die das Projekt skalieren möchte, hat die Motivation und Bereitschaft, einen möglichen Rollenwechsel zu akzeptieren. So können sich die Verantwortlichkeiten u.a. von Durchführungsorganisationen, Finanzierenden und Partnerorganisationen ändern. Außerdem kann es auch strukturell innerhalb der Durchführungsorganisation zu Veränderungen kommen, z.B. durch die Einführung von neuen Funktionen oder mittlerem Management.¹¹

4.1 Auswahlkriterien

Alle Skalierungsstrategien verfolgen das Ziel, ein wirkungsvolles Projekt für viele Personen in der Zielgruppe zu ermöglichen. Das kann durch unterschiedlichste Wege erreicht werden. Zwei wichtige Kriterien können dabei unterstützen, die optimale Strategie zu finden:

- **Übergabe von Verantwortung:** Die verschiedenen Strategien unterscheiden sich darin, wie stark eine Organisation die alleinige Verantwortung über das Projekt behalten möchte bzw. bereit ist, diese zu übertragen. Jede Form von Kooperation oder Veröffentlichung eines Projektkonzepts (wie z.B. in der Form eines Handbuchs), setzt voraus, dass die skalierende Organisation bereit ist, die Umsetzung anderen Organisationen zu überlassen.

¹¹ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2015): Skalierung sozialer Wirkung in Europa

- **Transferkosten:** Die Skalierung von Projektkonzepten oder der Transfer von Know-how erfordert immer finanzielle Mittel. Deshalb stellt sich die Frage, wie viele Ressourcen in die Skalierung investiert werden können. Transferkosten können sehr unterschiedliche Größenordnungen haben: von der eigenständigen Finanzierung und den damit einhergehenden Personalkosten über Kosten von Schulungen und Qualitätskontrolle bis zur relativ kostengünstigen Veröffentlichung eines Projektkonzepts durch ein Handbuch.

Auf Basis dieser zwei Kriterien kann eine erste grobe Entscheidung getroffen werden, welche Skalierungsstrategie zu einer Organisation passt. Dies kann anhand der Vier-Felder-Matrix veranschaulicht werden (siehe Abbildung 29).

4.2 Vier-Felder-Matrix zu Skalierungsstrategien

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die Organisation, die ein Projekt skalieren möchte, auch die durchführende Organisation ist. Im Fall von PERSPEKTIVE:ARBEIT ist dies jedoch die Auftraggeberin, das Sozialministerium. Die in diesem Kapitel beschriebenen Skalierungsstrategien berücksichtigen diese Besonderheit.

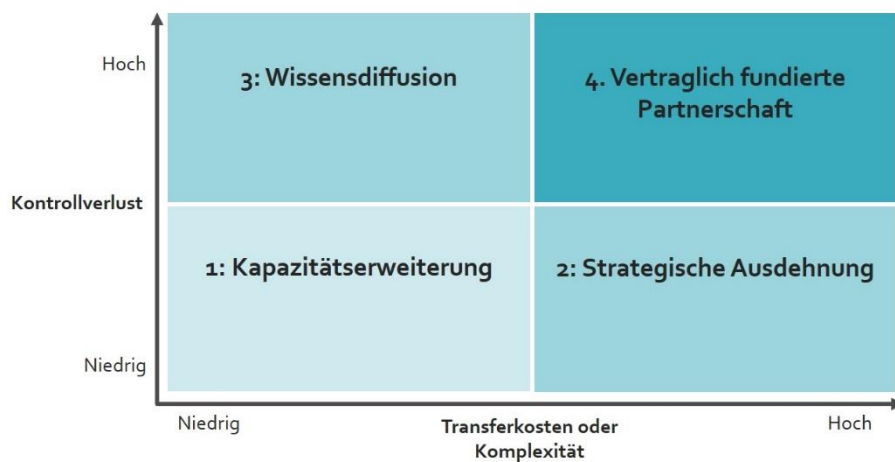


Abbildung 29: Vier-Felder-Matrix zu Skalierungsstrategien

4.2.1 Kapazitätserweiterung

Bei der Kapazitätserweiterung werden Investitionen ausschließlich in die bestehende Projektorganisation getätigt, um das Angebot quantitativ und qualitativ zu erweitern: z.B. durch zusätzliche personelle Ressourcen (um mehr Teilnehmerinnen vor Ort betreuen zu können) oder zusätzliche Angebote (um die Effektivität des Projektes zu verbessern). Teilweise

werden auch nur administrative Abläufe verbessert, um die kostbare Zeit des Personals und der Teilnehmer effektiver zu nutzen.

Neue Standorte oder weitere Regionen werden nicht erschlossen. Die Skalierung erfolgt aus eigenen Mitteln der öffentlichen Hand und kann z.B. durch eine Förderung oder Beauftragung durchgeführt werden. Die Kontrolle bleibt dabei vollständig bei der öffentlichen Hand. Der Grad an erwünschter Kapazitätserweiterung bestimmt die Höhe der Zusatzförderung oder Zusatzbeauftragung – z.B. durch 50 % mehr Mittel könnten mindestens 50 % mehr Teilnehmerinnen betreut werden.

Wann ist eine Kapazitätserweiterung geeignet?

Gut geeignet, wenn...

- Das politische Commitment vorhanden ist und die Finanzierung langfristig sichergestellt ist.
- Ein Projekt eine Nachfrage bedient, die regional auftritt.
- Die Nachfrage konstant bleibt oder sogar noch wächst.

Nicht gut geeignet, wenn...

- Es das Ziel ist, einen überregionalen oder sogar internationalen Einfluss auf ein soziales Problem zu haben

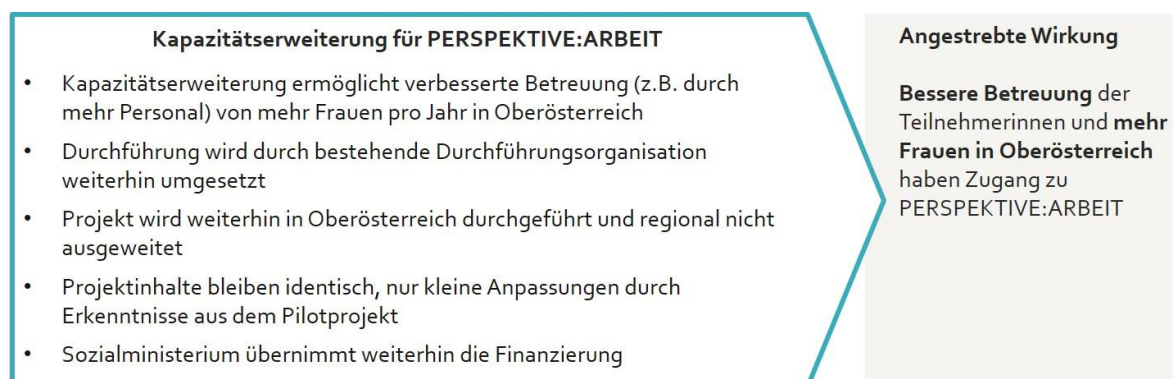


Abbildung 30: Kapazitätserweiterung PERSPEKTIVE:ARBEIT

4.2.2 Strategische Ausdehnung

Von der strategischen Ausdehnung spricht man, wenn die Organisation aus eigener Kraft und eigenen finanziellen Mitteln das Wachstum finanziert. Die strategische Ausdehnung kann durch verschiedene Wege erfolgen.

Wann ist eine strategische Ausdehnung geeignet?

Gut geeignet, wenn...

- Es sich um ein komplexes Projektkonzept handelt und das Übertragen von Wissen und Know-how an Dritte nur schwer möglich ist.
- Langfristige, sichere Mittel zur Verfügung stehen

Nicht gut geeignet, wenn...

- Das Projektkonzept rasch verbreitet werden soll.
- Die finanzielle Stabilität nicht garantiert ist.

Die naheliegende Ausdehnung ist die regionale Ausdehnung mit neuen Standorten. Darüber hinaus können Projekte für mehr Zielgruppen zugänglich gemacht werden und dadurch eine Ausdehnung erreicht werden. Die strategische Auswahl der neuen Standorte kann z.B. davon abhängig gemacht werden, wo die Nachfrage besonders hoch oder das Problem besonders akut ist. Dadurch kann mit möglichst wenig Standorten möglichst viel erreicht werden. Eine weitere Strategie könnte sein, Standorte zu eröffnen, bei denen die Zielgruppe möglichst ähnlich ist, um den größten Mehrwert aus den Erkenntnissen des Piloten zu gewinnen.

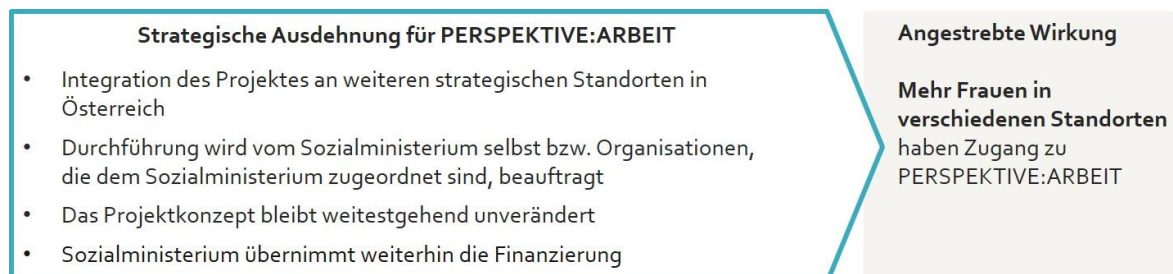


Abbildung 31: Strategische Ausdehnung PERSPEKTIVE:ARBEIT

4.2.3 Wissensdiffusion

Bei der Wissensdiffusion sollen Konzept und erlangtes Wissen verbreitet werden, um dadurch Dritte zur Durchführung des Projektes zu befähigen. So können Programme skaliert werden, ohne, dass dafür die initiiierende(n) Organisation(en) unbedingt wachsen müssen. Jedoch kann die Art und Weise der Umsetzung in dieser Skalierungsstrategie nur schwer kontrolliert werden. Training, Beratung und Open-Source-Angebote sind Methoden, um Wissen effektiv und effizient zu verbreiten. Durch z.B. Kurse, Workshops oder Seminare kann mehreren Organisationen ein Konzept nahegebracht werden.

Dabei wird häufig auf das „Train-the-Trainer“ Modell zurückgegriffen und dadurch Wissen weitergegeben. Wenn detailliertere und individuelle Beratung notwendig ist, kann ein bezahltes Beratungsengagement angeboten werden. Somit kann auch die initiiierende Organisation Einnahmen generieren, die wiederum in Programmverbesserungen oder Trainingsverbesserungen einfließen könnten.

Beim Open-Source-Ansatz stellt eine Organisation Ressourcen bereit, durch die sich andere Organisationen über die Durchführung eines Projektkonzepts informieren können. In der Regel werden diese Ressourcen kostenfrei und online zur Verfügung gestellt. Der Detaillierungsgrad variiert dabei je nachdem, wie viel Information für die Implementierung erforderlich ist und welche Fragen und Bedürfnisse potentielle Umsetzungsorganisationen haben. Zu den bereitgestellten Ressourcen können z.B. Videos, Best-Practice-Broschüren und einfach zu bedienende Online-Tools zählen.

Wann ist eine Wissensdiffusion geeignet?

Gut geeignet, wenn...

- die Organisation begrenzte Ressourcen zur Verfügung stellen möchte/kann.
- das Konzept rasch verbreitet werden soll und das mit möglichst geringen Einstiegshürden.
- die Durchführung des Projektes bzw. das Aufsetzen eines solchen unterstützt werden muss.
- Interesse von Organisationen aus anderen Ländern am Projektkonzept bzw. an der Durchführung des Projektes besteht.
- in der Organisation bereits Erfahrung mit Training/Beratung für andere Organisationen vorhanden sind.

Nicht gut geeignet, wenn...

- die Implementierung der bereitgestellten Konzepte (weiterhin) kontrolliert werden soll.
- die Intervention oder das Projekt so komplex sind, dass ohne individuelle Beratung nur geringe Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung bestehen.
- ein hohes Risiko besteht, dass das Konzept trotz Schulung falsch umgesetzt wird und dadurch potentiell langfristig negative Folgen entstehen können (wie z.B. Vertrauensverlust in öffentliche Einrichtungen oder Behörden).
- die Wahrscheinlichkeit gering ist, dass das Konzept überhaupt umgesetzt wird.

Fragen, die sich eine Organisation bei der Wissensdiffusion stellen muss:

- Unter welcher Lizenz/Namen sollen die Materialien veröffentlicht werden?
- Was ist das Leistungsangebot bzw. Leistungsversprechen, das angeboten werden soll? Training, Beratung und/oder Open-Source Material?
- Was haben die Teilnehmer von dem Training?
- Wer soll beraten/trainiert werden, um die meisten Begünstigten zu erreichen (Einzelpersonen vs. Organisationen, regionale und branchenspezifische Schwerpunkte)?
- Wie baut man eine Gemeinschaft von Mitwirkenden und Implementierenden auf?
- Wie soll das Material regelmäßig mit neuen Erkenntnissen aus der Praxis aktualisiert werden?

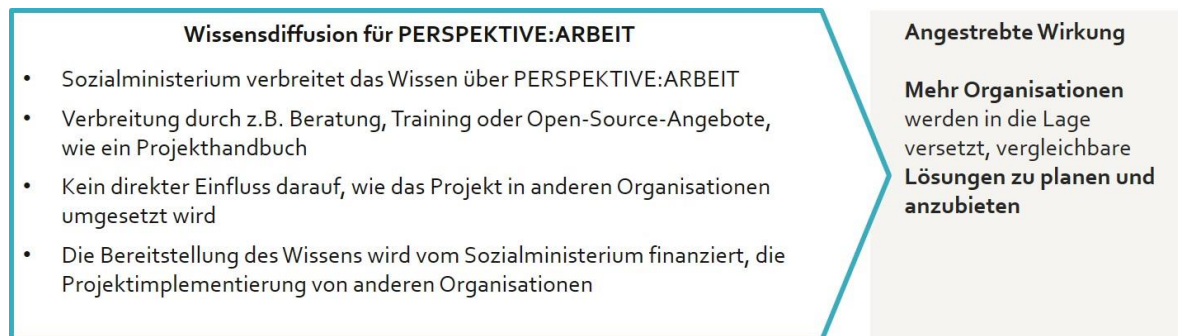


Abbildung 32: Wissensdiffusion PERSPEKTIVE:ARBEIT

4.2.4 Vertraglich fixierte Partnerschaft

Bei dieser Strategie werden feste Verträge mit weiteren Organisationen geschlossen, um die Leistungen an zusätzlichen Standorten anzubieten. Diese Strategie ermöglicht, dass dritte Organisationen die Projekte durchführen, aber der ursprüngliche Initiator dennoch die Qualitätsstandards durch vertragliche Vorgaben prüfen und erhalten kann. Die dritten Organisationen können sowohl nur als Durchführungsorganisation agieren, aber auch durch eigene finanzielle Mittel den Ausbau weiter finanzieren. Das kann z.B. durch Lizenzverträge, Social-Franchising-Verträge oder Joint Ventures passieren. Wie viel Handlungsspielraum diese Verträge für die weiteren Durchführungsorganisationen offenlassen, ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Partnernetzwerke oder strategische Partnerschaften bestehen dann, wenn zwei oder mehr Organisationen zusammenarbeiten, die ein gemeinsames Ziel verfolgen. Partnerorganisationen können dabei helfen, durch mehr finanzielle oder materielle Mittel das Konzept zu replizieren und zu verbreiten. Wichtig dabei ist, dass eine nachhaltige Beziehung geschaffen wird.

Wann ist eine vertraglich fixierte Partnerschaft geeignet?

Gut geeignet, wenn...

- Partnerorganisationen identifiziert wurden, deren Reichweite, Fähigkeiten, Netzwerke oder Technologien einer anderen Organisation weiterhelfen können
- Sich die Ressourcen der Partnerorganisationen gegenseitig ergänzen oder die Intervention ergänzen
- Es nicht möglich/nicht wirtschaftlich wäre, alleine diese Ressourcen aufzubauen

Nicht gut geeignet, wenn...

- Die volle Anerkennung der erreichten Wirkung allein der ursprünglichen Durchführungsorganisation zugeordnet werden muss.
- Die Organisation aufgrund gesetzlicher Bestimmungen nur schwer Verträge mit anderen Organisationen abschließen kann.

Fragen, die sich eine Organisation stellen muss:

- Welche Ressourcen und Fähigkeiten kann man selbst in die Partnerschaft einbringen und was bringt die Partnerin oder der Partner ein (z.B. Kapital, Netzwerk an Organisationen, Onlineplattform)?
- Soll eine Dachorganisation gegründet werden, um die administrativen Prozesse, Qualitätskontrolle, Wissenstransfer und weitere Koordinationsaufgaben zu übernehmen?
- Nach welchen Kriterien wähle ich meine Partnerorganisationen aus?

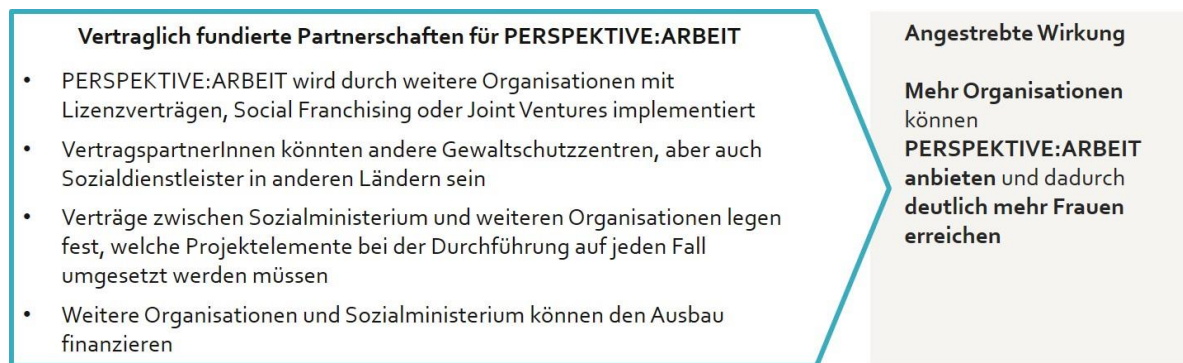


Abbildung 33: Vertraglich fundierte Partnerschaft PERSPEKTIVE:ARBEIT

Appendix

Grundsätze in der Zusammenarbeit

- **Ganzheitlichkeit:** Die Projektteilnehmerinnen werden in ihrem gesamten Lebenszusammenhang (mit ihren Stärken, Fähigkeiten und Ambivalenzen) betrachtet. Die Betreuung orientiert sich an dem individuellen Unterstützungsbedarf sowie den individuellen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen der Projektteilnehmerinnen.
- **Parteilichkeit:** Die Zusammenarbeit positioniert sich gegen jede Form von Gewalt, Diskriminierung und Rassismus und orientiert sich an den Bedürfnissen, Interessen und dem Selbstbestimmungsrecht der Projektteilnehmerinnen.
- **Transparenz und Flexibilität:** Der Arbeitsumgang mit den Projektteilnehmerinnen gestaltet sich offen, ressourcenorientiert und lösungsorientiert. Auf Veränderungen wird flexibel und unbürokratisch reagiert.
- **Kommunikation:** Die Zusammenarbeit mit den Projektteilnehmerinnen ist durch gegenseitige Wertschätzung, Respekt und Achtung gekennzeichnet.
- **Wahlfreiheit:** Die Projektteilnehmerinnen entscheiden letztendlich selbst, ob und welches Angebot sie in Anspruch nehmen und in welcher Form Veränderungen stattfinden. Es wird daher keine Entscheidung ohne die Einwilligung der Projektteilnehmerinnen getroffen.
- **Vertraulichkeit und Datenschutz:** Die Zusammenarbeit mit den Projektteilnehmerinnen ist vertraulich zu behandeln und unterliegt den Grundsätzen des Datenschutzes. Es werden daher keine personenbezogenen Daten oder Inhalte der Beratung ohne die Erlaubnis der Projektteilnehmerinnen an Dritte weitergegeben.
- **Interdisziplinärer Arbeitsansatz:** Die Zusammenarbeit ist interdisziplinär ausgerichtet und gestaltet sich durch Kooperationen mit verschiedenen Institutionen.
- **Inklusion und niederschwelliger Zugang:** Die Vielfalt der Projektteilnehmerinnen und deren Kinder (u.a. Nationalität, Religion, sexuelle Orientierung) wird respektiert und ein niederschwelliger Zugang zu dem Projekt ermöglicht.

Beispiele für Systemanbieter zur Wirkungsmessung







Programm	Beschreibung
Evide Impact Tracker 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisiert auf Wirkungsmessung • Projekt-Management-Plattform zur Erhebung, Speicherung und Reporting von Aktivitäten & Indikatoren • Integrierte Umfrage- & Formularfunktion
TolaData 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezifisches Wirkungsmessungs-Tool für den Not-for-Profit-Sektor • Management von Wirkungskette, Aktivitäten, KPI-Tracking, Dateneingabemasken und Reporting
Salesforce 	<ul style="list-style-type: none"> • NGO spezifische CRM-Lösung mit Wirkungsmessungsfunktion • Datenerhebung, Auswertung & Reporting
Makerble 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement zur Wirkungsmessung • Erhebung von Daten, Umfragen, etc.
Messagenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Datenmanagement-Tool • Dokumente und Informationen jederzeit von allen Beteiligten abrufbar • Datenerhebung, Datenanalyse und Reporting
Microsoft Dynamics 	<ul style="list-style-type: none"> • Tool für individuelle Lösungen • Programmierkenntnisse für Einrichtung notwendig

Abbildung 34: Beispiele für Systemanbieter zur Wirkungsmessung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Statistischer Hintergrund zu Gewalt an Frauen	5
Abbildung 2: Folgen von Gewalt	6
Abbildung 3: Ganzheitlicher Lösungsansatz PERSPEKTIVE:ARBEIT	8
Abbildung 4: Übersicht der Projektergebnisse	10
Abbildung 5: Altersstruktur der Teilnehmerinnen	11
Abbildung 6: Anteil Teilnehmerinnen mit Kindern	11
Abbildung 7: Herkunft der Teilnehmerinnen	12
Abbildung 8: Berufsbildung der Teilnehmerinnen	12
Abbildung 9: Schulbildung der Teilnehmerinnen	12
Abbildung 10: Projektprozess	14
Abbildung 11: Profil für Projektmitarbeiterinnen	18
Abbildung 12: Wirkungskette Theory of Change	19
Abbildung 13: Organisationsstruktur	24
Abbildung 14: Zusammensetzung Projektbudget	26
Abbildung 15: Projektpartnerinnen und Projektpartner	27
Abbildung 16: Projektskizze	32
Abbildung 17: Zugang zu dem Pilotprojekt in Oberösterreich	34
Abbildung 18: Jobcoaching-Angebote	41
Abbildung 19: Mehrstufiger Ansatz zur Wirkungsmessung	45
Abbildung 20: Intention der Wirkungsmessung nach Projektphase	47
Abbildung 21: Auswahl an Indikatoren	47
Abbildung 22: Hilfestellung für die Datenanalyse & Datenbewertung	49
Abbildung 23: Voraussetzungen für die Datenbank	51
Abbildung 24: Struktur eines Social Impact Bonds	57
Abbildung 25: Übersicht beteiligte Organisationen PERSPEKTIVE:ARBEIT	64
Abbildung 26: Bedingungen für ein existenzsichernde Beschäftigung	64
Abbildung 27: Ergebnisse von PERSPEKTIVE:ARBEIT	65
Abbildung 28: Gründe für den Projektaustritt	66
Abbildung 29: Vier-Felder-Matrix zu Skalierungsstrategien	70
Abbildung 30: Kapazitätserweiterung PERSPEKTIVE:ARBEIT	71
Abbildung 31: Strategische Ausdehnung PERSPEKTIVE:ARBEIT	72
Abbildung 32: Wissensdiffusion PERSPEKTIVE:ARBEIT	74
Abbildung 33: Vertraglich fundierte Partnerschaft PERSPEKTIVE:ARBEIT	76
Abbildung 34: Beispiele für Systemanbieter zur Wirkungsmessung	78

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Indikatoren für kurz- und mittelfristige Wirkungen und Möglichkeiten zur Messung	20
Tabelle 2: Wirkungsindikatoren PERSPEKTIVE:ARBEIT	23
Tabelle 3: Herausforderungen in Phase 1	35
Tabelle 4: Herausforderungen in Phase B: Clearing	40
Tabelle 5: Herausforderungen in Phase C: Jobcoaching	42
Tabelle 6: Herausforderungen in Phase D: Nachbetreuung	43
Tabelle 7: Vor- und Nachteile interner und externer Evaluierung	48
Tabelle 8: Beschreibung der Dokumente	52
Tabelle 9 Übersicht der Projektgremien	53
Tabelle 10: Organisationen und Rollen im SIB	58
Tabelle 11: Ausgestaltung eines SIB hinsichtlich Wirkungs- und Investmentlogik	59

Abkürzungen

AMS	Arbeitsmarktservice
ca.	circa
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EU-SILC	European Union Statistics on Income and Living Conditions
EY	Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H.
IKF	Institut für Konfliktforschung
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie
KP	Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner
mbH	mit beschränkter Haftung
mind.	mindestens
Mio.	Millionen
NPO	Non-Profit-Organisation
NPO & SE Kompetenzzentrum	Kompetenzzentrum der Wirtschaftsuniversität Wien für Non-profit Organisationen und Social Entrepreneurship
P:A	PERSPEKTIVE:ARBEIT
SE	Social Entrepreneurship
SIB	Social Impact Bond
SMS	Short Message Service
Sozialministerium	Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WP	Weitere Partnerinnen und Partner
WU Wien	Wirtschaftsuniversität Wien
z.B.	zum Beispiel

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber: Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMSGPK)

Stubenring 1, 1010 Wien

Redaktion: Abt. V/B/3

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Layout und Druck: BMSGPK

Autorinnen und Autoren: Johannes Negwer, Katharina Wiese, Alexandra Enke und Clara Péron (Value for Good GmbH)

Wien, 2019


Alle Rechte vorbehalten:

Jede kommerzielle Verwertung (auch auszugsweise) ist ohne schriftliche Zustimmung des Medieninhabers unzulässig. Dies gilt insbesondere für jede Art der Vervielfältigung, der Übersetzung, der Mikroverfilmung, der Wiedergabe in Fernsehen und Hörfunk, sowie für die Verbreitung und Einspeicherung in elektronische Medien wie z.B. Internet oder CD-Rom.

Im Falle von Zitierungen im Zuge von wissenschaftlichen Arbeiten sind als Quellenangabe „BMSGPK“ sowie der Titel der Publikation und das Erscheinungsjahr anzugeben.

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des BMSGPK und der Autorin/des Autors ausgeschlossen ist. Rechtausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autorin/des Autors dar und können der Rechtsprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

Bestellinfos: Kostenlos zu beziehen über das Broschürenservice des Sozialministeriums unter der Telefonnummer 01 711 00-86 2525 oder per E-Mail unter broschuerenservice@sozialministerium.at.



**Bundesministerium für
Soziales, Gesundheit, Pflege
und Konsumentenschutz**

Stubenring 1, 1010 Wien

+43 1 711 00-0

[sozialministerium.at](https://www.sozialministerium.at)