

KONZEPTE

Wirkungen und Nebenwirkungen



VON MARTIN GÖSSLER

Martin Gössler ist Geschäftsführer der Agentur Vielfarben in Wien, die Beratung und Training für öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen anbietet.

www.vielfarben.at

In den Kulissen der Wirkungsorientierung lauert eine technokratische Logik mit simplen Ursache-Wirkungs-Annahmen. Die Wirkungsorientierung kann deshalb neben nützlichen auch ungewollte Folgen für soziale Dienste und Einrichtungen zeitigen, meint der Autor in diesem Beitrag.

Die Grundidee des Konzepts der Wirkungsorientierung ist ebenso bestechend wie vordergründig überzeugend. Anstelle der weitverbreiteten Steuerung über Input (Ressourcen, Budgets, Fördermittel) oder Output (unmittelbares Ergebnis nach Leistungserbringung) sollen Organisationen der öffentlichen Verwaltung und Non-Profit-Organisationen über ihre mittel- und langfristigen Wirkungen gesteuert werden. Diese Wirkungen sollen möglichst präzise erfasst, also wann immer möglich gemessen werden.

Der zentrale Begriff der »Wirkung« wird in der Literatur recht unterschiedlich gefasst, was die Sache nicht einfacher macht. Einmal wird deckungsgleich das englische »Outcome« verwendet (z. B. Frey 2008) oder es wird zwischen »Outcome« (Wirkungen bei den Leistungsempfängern) und »Impact« (gesellschaftlichen Nutzen) differenziert (Schwarenthorfer, o. J.) Andere zerlegen Wirkung gleich in drei Aspekte: gesellschaftliche Wirkung, subjektive Wirkung bei Zielgruppen und Stakeholdern sowie objektive Wirkungen bei Adressaten (IGC, 2010).

Anstelle langer theoretischer Exkurse ein praktisches Beispiel zur Verdeutlichung dieses Steuerungskonzepts. So stellen sich die Verfechter die konkrete Anwendung der Wirkungsorientierung für eine sozialpädagogischen Einrichtung für Jugendliche vor (ICG, 2010). Das Wirkungsziel »Lebenschancen für Kinder« soll durch den Indikator »Kriminalitätsrate bei Kindern« erfasst

werden, die »Fortschritte im Sozialverhalten und Lernverhalten« durch pädagogische Kompetenzskalen (vgl. Tabelle S. 22).

Die Wirkungsorientierung kann fünf potentiell positive Wirkungen haben:

Wirkung 1: Konsequente Fokussierung auf die Adressaten

Wirkungsorientierung verweist die Organisation auf einen Ort außerhalb ihrer selbst. Auf den wichtigsten Ort überhaupt: Dort wo der Nutzen für die Adressaten zu Hause ist. Daher kann Wirkungsorientierung ein sinnvolles Korrektiv für Organisationen sein, die unter monopolartigen Bedingungen mit unklaren Effektivitätskriterien arbeiten. Und damit zu noch mehr Binnenorientierung neigen, als es das soziale System Organisation mit seiner immanenten Tendenz zur Bauchnabel-Beobachtung ohnehin schon tut.

Und damit trifft Wirkungsorientierung einen wunden Punkt. Muss sich doch eine ausdifferenzierte Helperindustrie den Vorwurf gefallen lassen, dass unter oft monopolartigen Bedingungen die Adressaten der Leistungen zunehmend aus dem Blick geraten, dass die benötigten Mittel explodieren, dass manche Organisationen eher an ihrem Selbsterhalt als am Nutzen für Ihre Kunden interessiert sind. Das bizarre Bewerbungstraining für den arbeitslos gewordenen Manager, der in seinem Leben schon hunderte Bewerbungsun-

Wirkungsziel	(1) Lebenschancen für Kinder steigen	(2) Kinder haben glückliche Kindheit und leben gerne im Heim	(3) Fortschritte im Sozialverhalten und Lernfähigkeit	(4) In den Hilfeplanungen beschriebenen Ziele werden zeitgerecht erreicht
Indikator	Kriminalitätsrate bei Kindern	Häufigkeit der Identität von Heim und subjektiver Lebensqualität	% Veränderungswerte und arithmetisches Mittel	% der Fälle, die im Plansoll liegen
Messung	Sozialberichterstattung	Interpretation thematischer Bilder	Pädagogische Kompetenzskalen	Auswertung der Kompetenzberichte

Am konkreten Beispiel einer sozialpädagogischen Einrichtung für Jugendliche soll das Konzept der Wirkungsorientierung erprobt werden (ICG, 2010).

terlagen studiert hat; Spitalsmaschinen, die um sich selbst kreisen und den Patienten als Menschen aus dem Auge verlieren; Werkstätten für Menschen mit Beeinträchtigungen, die manchmal mehr zur Exklusion als zur Inklusion dieser Menschen beitragen – was ist da von der ursprünglichen intendierten Wirkung geblieben?

Wirkungsorientierung kann diese Dysfunktionalitäten unter ein helles, nützliches Scheinwerferlicht stellen und nützliche Diskussionen anstoßen.

Wirkung 2: Integrative Steuerungsmodelle zwischen Geldgeber und Organisationen

Eine weitere, ebenso wesentliche Chance findet sich am anderen Ende der Organisation – der Schnittstelle zu den Geldgebern. Organisationsübergreifende Veränderungsprozesse zwischen der öffentlichen Verwaltung und Non-Profit-Organisationen bei der Implementierung von Wirkungsorientierung können Steuerungsmodelle entstehen lassen, die tatsächlich steuern und nicht nur potemkinsche Zahlfassaden produzieren. Hierzu gibt es mutige und ermutigende Beispiele – wie beispielsweise das organisationsübergreifende Projekt des Landes Oberösterreich unter Integration von Auftraggebern, Trägern und Nutzern der psychiatrischen Vor- und Nachsorge (Schweinwaller, 2003).

Wirkung 3: Selbstwertstärkung

Non-Profit-Organisationen sind vielen Zumutungen ausgesetzt. Eine zentrale Zumutung heißt Gehalt. Die in Relation zur Wirtschaft teil dramatische Unterbezahlung von (Frauen-)Arbeit drückt gesellschaftliche Abwertung aus, die nur mäßig durch eine freundliche Licht-ins-Dunkel Rhetorik ka-

schiert wird. Es ist schlicht obszön, dass die Betreuung von Kindern nur ein Zehntel so viel wert sein soll wie der Verkauf von heißer Luft namens Finanzderivaten.

Diese Geringschätzung macht es nicht leicht, ein gesundes organisationales Selbstwertgefühl zu entwickeln. Die externe Abwertung kopiert sich häufig nach innen (Gössler und Schweinwaller; 2008). Der mangelnde Glaube an die positive Wirkung des eigenen Handelns ist kennzeichnet für viele soziale Arbeitsfelder (Gabriel; 2007). Erfolg ist für den Streetworker oder mobile Pflegehelferin eben auch schwerer wahrnehmbar als für die Auftoverkäuferin.

Wirkungsorientierung kann dieses Vakuum zumindest teilweise füllen: Die Auseinandersetzung mit den positiven Wirkungen der eigenen Arbeit kann den Selbstwert stärken. Und damit gegen externe, nicht selten als Mitleidsbekundung getarnte Abwertungen ein wenig immunisieren.

Wirkung 4: Aufmerksamkeitsfokussierung

Wirkungsziele und Indikatoren können, sofern sie sorgfältig überlegt eingeführt werden, die Aufmerksamkeit der Organisation fokussieren. Wenn in einer sozialpädagogischen Einrichtung die in einem Hilfeplanverfahren festgelegten Ziele systematisch quantitativ evaluiert werden, fokussiert allein das Mitarbeitende auf die Bedeutung von zielorientiertem Arbeiten. Kennzahlen erfassen nicht, sondern konstruieren Realität, die Beobachtung verändert das Beobachtete. Und dieses Phänomen lässt sich für die Steuerung von Organisationen nutzen und dem bei Kindern wie Organisationen manchmal auftretenden ADHS-Syndrom entgegenwirken.

Wirkung 5: Professioneller Fassadenbau

Managementmoden haben – so ein inspirierende Einsicht der Organisationssoziologie – eine wichtige unsicherheitsabsorbierende und Komplexitätsreduzierende Funktion (Kühl 2000). Sie glätten Widersprüche und helfen der Organisation, sich als rational, vernünftig und modern darzustellen. Sie erhöhen die Legitimität einer Organisation gegenüber Stakeholdern. Sie ermöglichen die Konstruktion einer rationalen Fassade zum Schutz des operativen Kerns.

Diese Idee der Organisationstheorie läuft quer zur Alltagstheorie, dass eine Organisation irgendwie ehrlich sein sollte. Sie meint schlicht, dass Organisation auch Fassaden brauchen, um zu funktionieren. Und ein wichtiger Teil dieser Fassade sind aktuelle Managementkonzepte. Wer sich am Gipfel des jeweiligen Hypes ein Nachhaltigkeits-, ein Leitbild- oder ein EFQM-Projekt durchführte, galt bei den Stakeholdern als modern, als förderungs- und spendenwürdig.

Stefan Kühl vergleicht diese Dynamik mit der Funktion von Regenmachern in archaischen Gesellschaften: Wie der Regenmacher halten Managementmoden selten das, was sie versprechen, allerdings stiften sie Gemeinschaft und mobilisieren Gefolgschaft. Der Preis dieser Vereinfachung ist allerdings: Widersprüche und Nebenwirkungen werden systematisch ausgeblendet. Das Konzept der Wirkungsorientierung hat denn auch drei unerfreuliche Nebenwirkungen:

Nebenwirkung 1: Wirkungsziele können verdummen

Klare, präzise Ziele sind ein Kernelement rationaler Planung. Diese Idee ist natürlich auch zentral für das Konzept der Wirkungsorientierung. Während die
(Weiter auf Seite 23)

Managementliteratur von Empfehlungen zur Steuerung über klare Zielformulierungen nur so strotzt, werden in der Alltagspraxis von Non-Profit-Organisationen die Ziele oft in frappanter Weise unklar gehalten. Oder es werden Ziele klar formuliert und dann recht unbekümmert etwas anders gemacht.

Allerdings ließe sich die Divergenz von Konzept und Praxis, von Lehrbuch und Anwendung, von Seminar und Transfer auch umkehren: Nicht die Praxis ist fragwürdig, sondern die Konzepte. Vielleicht sind ja manchmal unklare Ziele nützlicher als klare!

Klare Fokussierung auf bestimmte Wirkungen kann einen Tunnelblick fördern, der mehr schadet als nutzt: »Präzise Zielbestimmungen reduzieren die Handlungsvielfalt der Menschen. Präzise Ziele begrenzen also zunächst ihre Kreativität. Man kann sogar soweit gehen zu behaupten, dass genau Zielbestimmungen die Menschen enger und dümmer machen.« (Kühl, 2000)

Nebenwirkung 2: Auf Täuschung folgt Enttäuschung

Ein zentrales Konstruktionsmerkmal von Management-Hypes ist das Versprechen auf etwas Besseres. Hoffnung ist ein zentraler Energielieferant nicht nur für Priester, sondern auch für Beratende. Zwischen einer abgewerteten Vergangenheit und einer als ideal beschriebenen Zukunft positioniert sich der Berater mit seinem Angebot. Insbesondere in den rationalistisch-normativen Konzepten der betriebswirtschaftlich orientierten Organisationsexperten vagabundiert diese quasi-religiöse Irrationalität: Nach dem Controllingprojekt haben Sie die Organisation im Griff. Nach dem Strategieprojekt sind die Widersprüche in widerspruchsfreie Ziele aufgelöst. Nach der Wirkungsorientierung können Sie nachweisen, wie wirksam und wertvoll Ihre Arbeit ist und Ihre diesbezüglichen Unsicherheiten sind beseitigt. Und Sie wissen, durch welche Leistungen Sie was bei den Zielgruppen bewirken.

Auf diese Täuschung muss Enttäuschung folgen. Ein Blick in die sozialwissenschaftliche Forschung zeigt, dass dieses – meist eher unterschwellig formulerte – Versprechen kaum zu halten ist. Es ist schon für einfache soziale Phänomene enorm aufwändig Ursache-

Wirkungs-Zusammenhänge im Zeitverlauf zu erfassen. Und angesichts einer Unzahl möglicher Variablen (Woraus genau setzt sich »glückliche Kindheit« zusammen?) mit noch unzähligeren Wechselwirkungen weiß auch die akademische Sozialwissenschaft mit ihrem enormen Methodenrepertoire am Ende nie ganz genau, was sie eigentlich genau gemessen hat.

Frey (2008) beschäftigt sich intensiv und sorgfältig mit der Möglichkeit der Anwendung sozialwissenschaftliche Methodik auf die Erziehungshilfe und kommt zu dem Schluss, dass eine solche Messung schlicht nicht möglich ist. Es ist zwar möglich (und durchaus sinnvoll) Wirkannahmen zu treffen oder auch von einschlägigen Studien wichtige Anregungen abzuleiten – die kausale Beweisführung der komplexen Wirkungen einer bestimmten Non-Profit-Organisation wird mit vertretbarem Aufwand nicht gelingen.

Nebenwirkung 3: Mitarbeitende mit wirkungsorientierter Beeinträchtigung

Der Wirkung der Arbeit von Non-Profit-Organisationen ist eben schwer beizukommen. Organisationen intervenieren in lebende Systeme, die sich durch autonome Eigensinnigkeit auszeichnen, also selbst entscheiden, wann und wie das Unterstützungsangebot angenommen wird.

von Auftritten und besucht ihre ersten Konzerte. So gelingt es Selbstwertgefühl aufzubauen und vorhandene Kompetenzen wie Organisationstalent, Kreativität und Durchsetzungsvermögen weiterzuentwickeln. Nach einem Jahr meint Jaqueline, dass sie nun das Abitur nachholen will, da sie erkannt hat, dass sie für ihre Musikerinnenkarriere besser Englisch sprechen muss, und vielleicht später doch mit »einem straighten Job Kohle machen will«.

Früchtel (2010) analysiert die Wirkungslogik der Sozialen Arbeit und kommen zu dem höchst bemerkenswerten Schluss, dass die Nutzung von Gelegenheiten, Umwegen und Situationspotentialen ein ganz zentrales Element professioneller Sozialer Arbeit ist: »Erfolgreiche Sozialarbeiter beherrschen deswegen neben der administrativ formalisierten und verglichen mit der Lebenswirklichkeit recht unterkomplexen Zielplanung des Hilfeplanverfahrens auch eine Methodik, die keine zu festen und konkreten Ziele entwickelt, um flexibel Gelegenheiten nutzen zu können, die sich aus nicht vorhersehbar wechselnden Situationen ergeben.«

So war im obigen Fallbeispiel – welches nicht die Ausnahme, sondern die Regel Sozialer Arbeit abbildet – das Betreuerteam gerade deswegen erfolgreich, weil es sich nicht eng an das vorgegebene Ziel gehalten hat, sondern in der Arbeit mit dem Musikwunsch der Klientin eine

»Präzise Zielbestimmungen reduzieren die Handlungsvielfalt«

Ein Beispiel: Stefanie, 17, Jahre Schulabrecherin, mit einem schwierigen familiären Kontext, lebt in einer betreuten Wohngemeinschaft für Jugendliche. »Abschluss einer Ausbildung« ist ein zentrales Ziel der beauftragenden Behörde. Dieses Ansinnen stößt bei Jaqueline jedoch auf radikale Ablehnung – sie hat »Null Bock« auf Schule oder Lehre. Stattdessen will sie lieber mit ihrer Punkband Musik machen. Das Betreuerteam gibt schnell anfängliche Bekehrungsversuche auf – und unterstützt Jaqueline in ihrem Ansinnen. Die Bezugsbetreuerin textet gemeinsam mit Jaqueline, unterstützt sie bei der Planung

Art »Gelegenheitsmanagement« mit durchaus unsicherem Ausgang betrieben hat. Wer nach Amerika will, muss manchmal Richtung Indien los segeln wie Kolumbus.

Wenn das Betreuungsteam dieses Fallbeispiels wirkungsorientiert an die kurze Leine genommen wird, reduziert sich seine Möglichkeiten, die Lösung auf Umwegen zu erreichen, können plötzlich in der Betreuung entstehende Gelegenheiten weniger genutzt werden und auf spezifische Motivations- und Bedürfnislagen des individuellen Klienten weniger Rücksicht genommen werden. Am Ende einer erfolgreich implementierten Wirkungs-

Acht Empfehlungen, was Sie vor Einnahme der Wirkungspille beachten sollten – ein Beipackzettel



Ob die Einführung einer wirkungsorientierten Steuerung sinnvoll ist oder nicht, lässt sich nur im Einzelfall zu beantworten. So wie Aspirin nicht immer, sondern nur in bestimmten Situationen zu empfehlen ist. Hier einige Empfehlungen für Entscheider:

(1) Die alte Frage zu Beginn: Wozu? »Angenommen Sie führen Wirkungsorientierung erfolgreich ein, was ist nachher anders? Woran werden Sie merken, dass sich etwas in ihrer Organisation positiv weiterentwickelt hat?« Es lohnt sich, diesen Fragen mit Muße nachzugehen – und nach der ersten Antwort auch noch auf die zweite oder dritte Antwort zu warten. Es macht einen Unterschied, ob Sie sich mit Wirkungsorientierung sich vor Geldgebern oder der Öffentlichkeit legitimieren wollen oder – im anderen Extrem – einen Kulturwandel Richtung radikaler Fokussierung auf die Bedürfnisse der Adressaten unterstützen wollen.

(2) Funktionale Äquivalente prüfen. Prüfen Sie, ob auf die Wozu-Frage auch funktional äquivalente Antworten gibt. Vielleicht gibt es einfachere Wege, Ihre Ziele zu erreichen als mit einem Projekt zur Wirkungsorientierung. So gibt es beispielsweise viele Möglichkeiten, die Kundenorientierung einer Organisation zu stärken: Kundenparlamente, externe Evaluation, Evaluationsprozesse, die von den Adressaten selbst gestaltet werden – um nur einige Beispiele zu nennen.

(3) Welche Implementierungstiefe brauchen Sie? Die Bandbreite reicht von »Legitimationsprojekt« (nette Graphiken für den Auftraggeber, wenig Steuerungsimpulse nach innen), über Wirkungsorien-

tierung light (Diskussion über Wirkannahmen, mäßige Einbindung von Stakeholdern) über das ganze Programm (viel Einbindung, klare Indikatoren, regelmäßiges Monitoring, kultureller Wandel).

(4) Integration von Adressaten und Auftraggebern. Überlegen Sie sorgfältig, welche Formate und Methoden für Ihre Adressaten angemessen und respektvoll sind. Obdachlose zu einer internen Großveranstaltung oder Menschen mit mentaler Beeinträchtigung zu einer Steuergruppe einzuladen, kann zwar gut gemeint sein, bedeutet aber noch lange nicht die respektvolle Integration der Adressaten.

(5) Folgekosten bedenken. Kalkulieren Sie möglichst genau, welche Kosten durch die laufende Datenerfassung und ihre Auswertung entstehen. Bei gleichen oder gar sinkenden Ressourcen klären Sie vorher, welche Aufgaben stattdessen weniger oder gar nicht mehr gemacht werden können.

(6) Die alten Verdächtigen nicht vergessen: Sorgfältige Gestaltung einer phasenorientierten und abbruchoffenen Projektarchitektur, saubere Diagnosephase, klare Projektkommunikation, angemessene Einbindung von Mitarbeitenden, Nutzung von Emotionen und Widerstand als Energielieferant für das Projekt und eine konsequente Fokussierung auf die »Mühen der Hochebene« in der Umsetzungsphase.

(7) Beobachtung der Nebenwirkungen. Beobachten Sie regelmäßig in interaktiven Workshops die Wirkungen und Nebenwirkungen von Wirkungszielen auf die konkrete Arbeit. Welche positiven Wirkungen zeigen sich, welche Nebenwirkungen tauchen überraschend auf? Werten Sie eventuellen »Widerstand« erst einmal positiv: Welche konstruktiven Bewahrungsbedürfnisse äußeren sich?

(8) Wirkungsorientierung als laufender Prozess. Sinnvoller als mächtige Einführungsprojekte, die Erwartungen schüren und nicht halten können erscheinen uns relativ schmale Einführungsprojekte mit anschließenden regelmäßigen, zum Beispiel jährlichen Reflexionsprozessen, wo die Wirkungen und Nebenwirkungen von Wirkungszielen und Wirkungssindikatoren reflektiert werden, wo Wirkungsziele und Indikatoren erweitert, reduziert oder auch abgeschafft werden.

Martin Gössler

orientierung stehen dann wirkungsorientiert behinderte Mitarbeitende.

Die mögliche Nebenwirkung der Wirkungsorientierung: Dass das höchst beeindruckende Know-how von Non-Profit-Organisationen und ihren Basismitarbeitenden der Kreation und Nutzung von Situationspotentialen und unplanbaren Gelegenheiten limitiert wird. Inputsteuerung basiert implizit auf Vertrauen, Wirkungsorientierung implizit auch Misstrauen gegenüber nicht kontrollierbaren, selbstorganisierenden Interaktionsprozessen mit den Adressaten.

In den Kulissen der Wirkungsorientierung lauert eine technokratische Logik

mit simplen Ursache-Wirkungs-Annahmen. In den Kernprozessen – also den Adressateninteraktionen – operiert hingegen jede Non-Profit-Organisation mit einer völlig gegensätzlichen, nämlich autopoietischen, systemischen, zirkulären oder schlicht lebendigen Logik mit komplexen, kognitiv meist gar nicht ausformulierten Ursache-Wirkungsannahmen.

Resümee: Der Weisheit vorletzter Schluss

Es wäre wenig hilfreich in eine Diskussion darüber zu verfallen, welche dieser beiden Logiken – technokratische Logik

oder die systemische Eigenlogik der Non-Profit-Organisationen in der Interaktion mit ihren Adressaten – die bessere wäre. Es gehört zur paradoxen Grundkonstellation von Non-Profit-Organisationen, wesensmäßig eigentlich nicht Verträgliches doch verträglich zu machen. Zum Beispiel höchst effizient Menschlichkeit zu organisieren. Oder hierarchisch strukturiert für mehr Demokratie zu kämpfen. Oder die Interessen des Staates und der Verwaltung mit denen der Adressaten abzugleichen. Diese Paradoxien sind nicht Hindernis, nicht Grund zum Klagen, sondern schlicht Existenzgrundlage (Gössler und Schweinschwaller; 2008).

Ein Blick in der Vergangenheit kann beruhigen, wenn es um die schädlichen Nebenwirkungen allzu simpler Steuerungsmodelle geht. Können wir doch regelmäßig beobachten, dass das vitale Immunsystem von Non-Profit-Organisationen wenig nützliche Managementmoden abstößt wie der menschlicher Organismus ein Schweineherz. Die im Leitbild aufgeschriebenen, aber wenig praktikablen Werte werden dann eben schlicht nicht gelebt. Die Balanced Scorecard wurde zwar mit viel Beraterhonorar entwickelt – fristet aber drei Jahre nach Einführung als schön formatierte Excel Tabelle am Laufwerk des Controllers ein von allen vergessenes Dasein. Das ist nützlich, wenn sich nach der Behandlung der Organisation mit einer als ideal gepriesenen Managementpille unangenehme Nebenwirkungen zeigen. Die Patientin Non-Profit-Organisation setzt das Rezept ab und es geht ihr wieder gut.

In der Umsetzungsphase sitzt Eigenlogik der Organisation am längeren Hebel. Völlig irrig scheint daher die verbreitete Annahme, »Nicht-Umsetzung« einfach als Inkompetenz zu denunzie-

ren. Oft behauptet sich im trickreichen Widerstand des Alltags die Weisheit der autopoietischen Kollektivität gegen die Dummheit eindimensionaler Reformprojekte. ■

In: Verwaltung und Management.

IGC, (Hg., 2010). Wirkungsorientiertes NPO-Controlling: Leitlinien zur Zielfindung, Planung und Steuerung in gemeinnützigen Organisationen. Haufe Lexware.

Jansen, S. (2002). Management–Moden 3.0 ? Depressions- und dilemmatatheoretische Zugänge. Skript zum Vortrag bei OSB Managementmetalog am. 6.9.2002.

Kühl, S. (1998): Von der Suche nach Rationalität zur Arbeit an Dilemmata und Paradoxen. Ansätze für eine Organisationsberatung in widersprüchlichen Kontexten. In: Howaldt, Jürgen; Ralf Kopp (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: Edition Sigma, 1998, S. 303-322.

Kühl, S. (2000). Das Regenmacher Phänomen. 2000.

Ortmann, G. (2012). Der Sieg des Uneigentlichen über das Eigentliche. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 04/12.

Schwarenthorer, F. (o. J.). http://integratedconsulting.at/fileadmin/user_upload/pdf-Dateien/Artikel_Wirkungsorientierung_Schwarenthorer_2_1_.pdf.

Schweinschwaller (2003). Das Projekt KL-QS der Sozialabteilung des Landes Oberösterreich.

Literaturverzeichnis

Donabedian, A: (1980) The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment, Explorations in Quality Assessment and Monitoring. Band 1. Health Administration Press.

Frey, F. (2008) Chancen und Grenzen von Wirkungsorientierung in den Hilfen zur Erziehung. VS Research.

Früchtel, Frank/Budde, Wolfgang/Herweg, Oliver: Entdeckung der Wirksamkeit. Sozialmagazin, 1/2010.

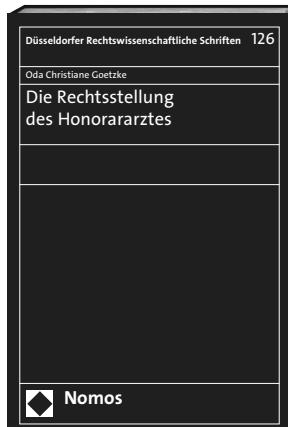
Gössler, M.: Schöner Scheitern in Beratung und Management. (2007). Zeitschrift für Organisationsentwicklung.

Gössler, M.: Mythos Leitbild (2009). Managerseminare.

Gössler, M. und Schweinschwaller, T. (2008). Spezifika von NPOs und deren Beratung. Zeitschrift für Organisationsentwicklung.

Hill, H. (2012). Bewerten und bewertet werden.

Das neue Berufsbild des Honorararztes: rechtliche Betrachtung



Die Rechtsstellung des Honorararztes

Von Oda Christiane Goetzke

2014, 251 S., brosch., 69,- €

ISBN 978-3-8487-1177-2

(Düsseldorfer Rechtswissenschaftliche Schriften, Bd. 126)

www.nomos-shop.de/22449

Das Werk gibt einen umfassenden Überblick über die rechtliche Einordnung des neuen Berufsbildes „Honorararzt“. Dabei werden sowohl die berufsrechtlichen Grundlagen und Beschränkungen untersucht als auch die vertraglichen Beziehungen zwischen Honorararzt, Auftraggeber und Patient insbesondere im Kontext des Arbeitsrechtes und der Arzthaftung erörtert.

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter 07221/2104-37.
Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos