

Navigation auf rauer See - – gegenwärtige Veränderungen und Herausforderungen an NPOs

Ruth Simsa

in: Sprengseis, G./Lang, G.: Vom Wissen zum Können. Forschung für NPOs im Gesundheits- und Sozialbereich. Wien 2006

1. Einstieg

NPOs sind von gesellschaftlichen Veränderungen in vielfältiger Weise betroffen. In diesem Artikel sollen die wichtigsten gegenwärtigen Einflussfaktoren auf ihre Situation und Leistungen kurz skizziert werden. Dies bildet die Basis für Überlegungen in Hinblick auf Zukunftsperspektiven sowie Herausforderungen für das Management. Aufgrund ihrer hohen Bedeutung stehen Organisationen des Gesundheits- und Sozialbereichs im Zentrum der Überlegungen.

Zunächst werden in Abschnitt 2. Besonderheiten des Sektors angeführt, wobei hier nur auf Tätigkeitsbereiche sowie die Verflechtung mit der öffentlichen Hand eingegangen wird, da diese die sektor-spezifische Grundlage für die proklamierten Veränderungsanforderungen sind. Im 3. Abschnitt werden - in kurzer und vereinfachter Form - gesellschaftliche Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf den Sektor dargestellt. Im 4. Abschnitt werden aktuelle Anforderungen an NPO-Management überlegt. Die Basis dafür sind zum einen die Analysen des ersten Abschnitts, zum anderen aber auch persönliche Eindrücke, die ich im Rahmen von vielfältigen Coaching-, Trainings- und Beratungstätigkeiten mit Führungskräften von NPOs-Bereichs in den letzten Jahren gewonnen habe.

2. Besonderheiten des Sektors

2.1. Tätigkeitsfelder

NPOs sind v.a. in Dienstleistungsbranchen aktiv. Gemessen an der Beschäftigung haben in Österreich soziale Dienste mit 64% innerhalb des NPO-Sektors die höchste Bedeutung, der Gesundheitsbereich liegt bei 11,6%, gefolgt von Erziehung und Bildung mit 8,9%.

Eines der wichtigsten Aufgabengebiete für NPOs in Österreich ist also das Sozialwesen – vor allem die Sozialen Dienste für Alte, Behinderte und Randgruppen. Hier haben NPOs eine dominierende Stellung, sowohl bei größeren Organisationen wie z. B. Alten- und Pflegeheime als auch bei kleineren, eher dezentral agierenden Leistungseinheiten wie Beratungsstellen, ambulanten Pflege- und Betreuungsdienste etc. (Badelt 2002)

Viele NPOs betätigen sich im Gesundheitswesen. Wichtige Beispiele dafür sind private Krankenanstalten, die sich im Besitz von Kirchen, Ordensgemeinschaften oder gemeinnützigen Privatvereinen befinden.

Zudem prägt der Nonprofit Sektor auch weitgehend die politische Landschaft. Traditionelle Parteien und Verbände sind in der Regel ebenso als NPOs anzusehen wie eher dezentral auftretende Bürgerinitiativen, berufsständische Interessenvertretungen oder Umweltschutzorganisationen. Auch kleine Selbsthilfegruppen oder Basisgenossenschaften sind Beispiele für Ausprägungsformen von NPOs.

2.2. Verflechtungen von NPOs und öffentlicher Hand

Die Entwicklung von NPOs in Österreich stand aufgrund der korporatistischen Tradition immer in engem Zusammenhang mit wohlfahrtsstaatlichen Entwicklungen und damit in Relation zum öffentlichen Sektor. Immer noch bestehen in Österreich enge Verflechtungen zwischen dem Staat und einem großen Teil der NPOs. Insbesondere soziale Organisationen finden sich oft im Nahebereich staatlicher oder kommunaler Verwaltungen. Der Staat bzw. die Kommunen übernehmen zu beträchtlichen Teilen die Finanzierung dieser NPOs. Die mehr oder minder enge Bindung verwaltungsnaher Organisationen mit dem Staat bzw. den Kommunen kommt auch in vielen personellen und organisatorischen Verflechtungen zum Ausdruck, was sich vielfach in parteipolitischen Naheverhältnissen manifestiert.

Öffentliche Gelder betragen in Österreich mit 50% einen im Verhältnis zum Anteil der Markteinnahmen von 44% und privaten Spenden von 6% einen dominierenden Anteil an der Gesamtfinanzierung des Sektors. Die finanzielle Abhängigkeit der NPOs vom Staat variiert mit den Tätigkeitsbereichen innerhalb des Nonprofit Sektors. Besonders groß ist sie im Gesundheitswesen (mit 93,8%), in den Sozialen Diensten (65,5%) und im Bereich Bildung und Forschung (75,4%) (Vgl. Salamon u.a. 1999).

3. Die Welt, in der sie leben... – relevante gesellschaftliche Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Entwicklung des NPO-Sektors

Im Folgenden sollen gesellschaftliche Veränderungen, die den NPO-Sektor betreffen, kurz angerissen werden. Dabei kann kein Anspruch auf Vollständigkeit gestellt werden, der Fokus liegt auf jenen Entwicklungen, die besonders hohe Bedeutung für den Sektor haben.

3.1. Änderungen im gesellschafts-politischen Wertebereich

Der derzeit zu beobachtende Bedeutungsgewinn von der Zivilgesellschaft und damit auch von NPOs im gesellschafts-politischen Diskurs ist einerseits für den Sektor erfreulich, andererseits aber auch die Folge von als kritisch zu beurteilenden Trends zu Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung sozialer Aufgaben. Wohlfahrtsstaatliche Absicherung und Solidarität verlieren an Bedeutung zugunsten von Eigenverantwortung und privatem Engagement. Aktuelle politische Entwicklungen werden dabei ideologisch begleitet und aufbereitet.

Für NPOs bedeutet diese Änderung vorherrschender Werte zum einen eine gewisse Aufwertung, da ihre „schadensbegrenzende“ Funktion wichtiger wird (Vgl. Simsa, 2001) Sofern diese Ideologien allerdings auch einen Rückzug des Staates aus seiner Verantwortung für soziale Sicherheit begleiten, kann damit aber auch ein Rückgang staatlicher Finanzierung sowie die Gefahr einer Funktionalisierung von NPOs gegeben sein, d.h. polemisch formuliert: der Staat und die Wirtschaft brauchen weniger Verantwortung für Probleme übernehmen, da dies ohnehin die Zivilgesellschaft tut.

3.2. Demographische Veränderungen

Die Bevölkerungsprognose 2000-2050 geht davon aus, dass im Jahr 2050 etwa 100.000 Menschen mehr in Österreich leben werden als dies im Jahr 2000 der Fall war. Jedoch wird sowohl die Zahl der bis 15-jährigen als auch die Zahl der 15- bis unter 60-jährigen in diesem Zeitraum zurückgehen. Die Zahl der Personen im Alter von 60 und mehr Jahren wird hingegen von 1,67 Millionen im Jahr 2000 um 70 Prozent auf prognostizierte 2,85 Millionen ansteigen (siehe Schneider/Österle 2003).

Wir werden also insgesamt immer älter. Diese Entwicklung ist an sich erfreulich und eine Errungenschaft u.a. des Gesundheitssystems. Gleichzeitig stellt sie enorme Anforderungen an die Gestaltung und Finanzierung desselben. Für die vielen NPOs im Gesundheits- und Pflegebereich wird diese Entwicklung eine weiterhin steigende Nachfrage ihrer Leistungen bedeuten, weiters neue Konzepte in bezug auf Personalmanagement erfordern (schon jetzt besteht hier großer Personalmangel) sowie aufgrund der steigenden Anforderungen an die Qualität von Pflege auch Kreativität in Hinblick auf Pflegekonzepte.

3.3. Veränderungen im Wirtschaftssektor

Die europäische Wirtschaft ist von einem wachsenden globalen Konkurrenzdruck geprägt, der zu Versuchen der Kostenreduktion und Gewinnung neuer Märkte führt. Diese Verschärfungen in den Arbeitsbedingungen gewinnorientierter Unternehmen haben auch Rückwirkungen auf NPOs. Zum einen werden bestehende Geschäftsbeziehungen zu NPOs z.T. neu definiert: Auswirkungen zeigen sich im Bereich des Sponsorings ebenso wie beim Outsourcing bestimmter Arbeitsfelder. Zum anderen gibt es immer weniger »geschützte« Bereiche, in denen NPOs ungestört von kommerzieller Konkurrenz agieren könnten. Gewinnorientierte Unternehmen bieten in zunehmendem Maß Leistungen an, die noch vor einigen Jahren ein vorwiegendes Tätigkeitsfeld von NPOs waren.

Voraussichtlich werden sich derartige Tendenzen in Zukunft noch verstärken, und der NPO-Sektor wird in stärkeren Konkurrenzdruck durch gewinnorientierte Unternehmen kommen.

Es ist auch denkbar, dass NPOs in Bereiche einsteigen, die die Wirtschaft auf Grund des Kostendrucks verlässt. NPOs können sich dabei als bessere und billigere Leistungsanbieter profilieren, vor allem Eigenleistungs-NPOs, die häufig wirtschaftlich als hoffnungslos geltende Projekte doch realisieren können. Viele NPOs diversifizieren zunehmend ihre Geschäftsfelder und gehend dabei entweder profitorientiert vor oder geraten in Konkurrenz zu Profitorganisationen (vgl. z.B. das Reisebüro des österreichischen Alpenvereins)

Bemühungen, die soziale Verantwortung von Unternehmen stärker zu betonen (»Corporate Social Responsibility«), machen Allianzen mit NPOs aus der Sicht gewinnorientierter Unternehmen attraktiver. Dies könnte zu einer gewissen Aufwertung des NPO-Sektors führen. Die „Entdeckung“ von Corporate Social Responsibility ist somit ein gewisser Hoffnungsschimmer der Kompensation der Kürzung öffentlicher Gelder durch die Unterstützung von NPOs durch Profitorganisationen, wird aber vermutlich stark überschätzt.

Ein deutlicher Trend ist die Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit und Flexibilisierung, der bedingt ist durch Globalisierung, Informationstechnologien und verschärfte Konkurrenz. In der Welt der Organisationen herrscht ein Beschleunigungsrausch (Schneider 2000), es ist eine oft unproduktive hohe Änderungsdynamik beobachtbar: Bevor Neuerungen wirklich implementiert werden können, werden sie schon von der nächsten Reform abgelöst. Diese Entwicklung betrifft zunehmend auch NPOs.

3.4. Veränderungen staatlicher Politik

Die Zukunft des Nonprofit Sektors wird auch durch Veränderungen in der staatlichen Politik bestimmt. Die Neuorientierung der Finanzpolitik in den meisten Industrieländern führt dazu, dass der Sektor mit der Kürzung finanzieller Mittel rechnen muss. Viele NPOs leiden darunter, dass öffentliche Gelder seit einigen Jahren nicht nur gekürzt oder gestrichen, sondern auch viel kurzfristiger und weniger berechenbar zur Verfügung gestellt werden. Die Entscheidung für eine Finanzierungszusage lässt häufig sehr lange auf sich warten – und

erfolgt oft erst zu einem Zeitpunkt, zu dem Ausgaben für das Projekt bereits getätigt wurden.

Versuche der Konsolidierung öffentlicher Haushalte beinhalten für den NPO-Sektor meist eine Doppelbotschaft. Einerseits werden NPOs als Ausweg für die Lösung finanzieller Probleme gepriesen. Andererseits kann die gleichzeitige Kürzung finanzieller Mittel durch den Staat NPOs in existenzielle Schwierigkeiten bringen.

Soziale Dienstleistungen werden zunehmend eher durch Geldleistungen an die Bezieher als durch Bezahlung der Leistungsanbieter finanziert. Dies führt dazu, dass quasi marktliche Strukturen aufgebaut werden, denen sich NPOs stellen müssen. Dadurch entstehen neue Konkurrenzbeziehungen und es verändert sich die Beziehung zu den Leistungsempfängern.

Marktähnliche Strukturen werden durch die öffentliche Hand auch dort geschaffen, wo die Finanzierungsgrundlage von den Kosten zu pauschalen Fallabgeltungen verschoben wird. Diese Situation bedeutet mehr Autonomie für die NPOs, aber auch den Druck, die eigenen Leistungen aus einem quasi vom Markt vorgegebenen Preis finanzieren zu müssen.

Auch regulatorische Änderungen haben Auswirkungen auf den Konkurrenzdruck durch Profitorganisationen, v.a. das Verbot protektionistischer Regelungen in der EU. Damit die z. B. die De-facto-Marktaufteilung zwischen dem Staat und großen Wohlfahrtsverbänden durch die Offenheit für gewerbliche Anbieter des EU-Raums in Frage stellt (vgl. Badelt 2002). Auch im Sport widersprechen europäische Rechtsvorschriften lang geübten Praktiken des NPO-Sektors (z. B. beim Transfer von Spielern, bei der Vergabe von Fernsehrechten etc.).

Damit verstärkt sich für NPOs der Druck, sich nicht nur bei der Leistungsqualität, sondern auch bei Produktivität und Kosten an gewinnorientierten Unternehmen zu messen.

3.5. Resümee: Konsequenzen für NPOs – Thesen zur zukünftigen Entwicklung

Im Folgenden werden Thesen zu gegenwärtigen und zukünftigen Trends vorgestellt. Diese erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Dort, wo sie sich auf die Zukunft beziehen, erheben sie nicht einmal Anspruch auf Richtigkeit – Plausibilität muss hier genügen.

- Finanzierungsprobleme prägen den Alltag vieler NPOs – und das wird auch so bleiben.

Die öffentliche Hand wird ihre Lage als Nachfragemonopolist weiterhin dazu nutzen, in NPOs stärker vorhandene Produktivitätsreserven auszuschöpfen, sprich weniger als bislang für gleiche Leistungen zu zahlen. Dies wird die eine oder andere NPO auch ihre Existenzkosten, für die anderen effektives Management und Kreativität erfordern.

- Management, Führung und Leadership gewinnen an Bedeutung
Konkurrenz, finanzieller Druck und auch Dynamiken des Sektors führen zu Angleichungsversuchen an Profitorganisationen. Der damit verbundene Bedeutungsgewinn von Management kann im Positiven als Professionalisierung, im Negativen als Kolonialisierung des Sektors durch betriebswirtschaftliche Konzepte und das Zurückdrängen fachlicher Logiken interpretiert werden.

- Die Konkurrenz zwischen NPOs und profitorientierten Unternehmen bleibt bestehen – NPOs übernehmen dabei allerdings zunehmend eine offensivere Rolle.

Deregulierung, Privatisierung und finanzielle Restriktionen erfordern generell eine stärkere Marktorientierung und stärkeres unternehmerisches Handeln auch in den NPOs, die lange Zeit geschützter agieren konnten. NPOs werden aber vermutlich lernen, besser damit umzugehen.

- Die Anforderungen an Flexibilität betreffen zunehmend auch NPOs.

Allgemeine gesellschaftliche Trends zu wachsender Komplexität, schnellem Wandel und damit einhergehenden Flexibilitätsanforderungen und Unsicherheit auch vor NPOs nicht Halt.

- Die europäische Integration wird zu strukturellen Verschiebungen im Sektor führen. Die Kompetenz in der Akquisition europäischer Fördergelder wird zum Wettbewerbsvorteil innerhalb des Sektors und gegenüber traditionellen diesbezüglichen Vorteilen wie z.B. Parteinähe stark an Bedeutung gewinnen. Mit dem Wegfall der innereuropäischen Grenzen wird zudem die Konkurrenz im Sektor wachsen bzw. sich verschieben – so überlegt gegenwärtig eine große Hilfsorganisation z.B. den Reimport von Dienstleistungen aus der Slowakei, eine andere die Gründung einer Tochtergesellschaft in der Tschechischen Republik.

- Das Problem des Personalmangels wird sich in einigen Branchen verschärfen. In vielen NPO-Sektoren, insbesondere im Sozialbereich ist Personalmangel ein Problem, und es ist anzunehmen, dass sich dieses in Zukunft noch verschärfen wird. Vor allem in der Altenbetreuung und -pflege herrscht akuter Personalmangel. So gab im Rahmen einer Vollerhebung im Jahr 2002 mehr als die Hälfte aller Einrichtungen der institutionellen Pflege an, Personal zu suchen (Schneider & Österle, 2003).

4. Aktuelle Anforderungen an das Management

Im Folgenden werden aktuelle und zukünftig vermutlich an Bedeutung gewinnende Anforderungen an NPOs bzw. deren Management angeführt. Hier muss natürlich die Heterogenität des Sektors betont werden, aufgrund derer nie alle Zuschreibungen für alle NPOs gleichermaßen zutreffen.

4.1. Eine gute Balance von Verändern und Bewahren finden

Es scheint, als ob es auch im NPO-Bereich nur wenig Organisationen gelingen würde, einen adäquaten Weg zwischen Veränderungsanforderungen und notwendiger Stabilität zu finden. Im NPO-Sektor sind hier zwei Fehler zu beobachten. Viele Organisationen versuchen, sich zu schnell zu ändern, dies passiert damit oft unreflektiert. Neue Strukturen haben wenig Chance zu greifen und reibungslos zu funktionieren, ein insgesamt hoher zeitlicher Aufwand in Zusammenhang mit Veränderungen führt damit im Wesentlichen zur Belastung, Verunsicherung und Widerstand der Mitarbeiter. Andere NPOs hingegen hängen zu sehr am Altbekanntem, sofern sie es sich noch leisten können, werden auch notwendige Veränderungen nicht durchgeführt.

Es geht weniger um die Frage „Veränderung ja oder nein“, sondern um einen differenzierten Blick auf die Entwicklung der Organisation. Das heißt, es muss geprüft werden, was tatsächlich nicht mehr adäquat funktioniert, welche Veränderungen vorgenommen werden müssen, welche Tabus dabei u.U. auch aufgebrochen werden müssen. Weiters geht es darum, wie Veränderungen gut implementiert werden können, welche Begleitmassnahmen es braucht. Genau so wichtig ist auch die Frage, welche Aspekte der Organisation jedenfalls erhalten, d.h. vor Veränderungszumutungen „geschützt“ werden sollen. Hier braucht es kluge Prozesse der Organisationsentwicklung.

4.2. Die Notwendigkeit von Führung wirklich akzeptieren und strukturell absichern

Führung bedeutet, Entscheidungen zu treffen, deren Umsetzung zu kontrollieren und Rückmeldungen zu geben.

Theoretisch stellt wohl kaum eine NPO mehr die Notwendigkeit von Führung in Frage. Praktisch wird in NPO nach wie vor häufig zu wenig geführt. Auch in der Wirtschaft kommt es häufiger vor, als landläufig angenommen wird, dass Führungsaufgaben nicht wirklich wahrgenommen werden, in NPOs ist es aber ein besonders häufiges Phänomen.

Ursachen dafür liegen zum Teil an den Führungskräften selbst. Klare, pointierte und entschiedene Führung ist zum einen schnell mit dem Geruch des Autoritären behaftet – und dies obwohl das Ausüben von Führungsfunktionen durchaus auch sehr partizipativ gestaltet werden kann. Zum anderen kann das Ausüben von Führung auch konfliktbehaftet sein: wo für etwas entschieden wird, gibt es schnell auch Gegner und Gegenargumente, werden u.U. Interessen verletzt usw. Damit verbundenen Konflikten möchten viele Führungskräfte aus dem Weg gehen (nicht selten allerdings schaffen sie mit dieser Haltung noch mehr Konflikte).

Ursachen liegen z.T. auch an den Mitarbeitern. V.a. im Sozialbereich reagieren diese auf die Wahrnehmung von Führung mit blanker, kollektiver Empörung, den Führungskräften wird schnell autoritäres Gehabe vorgeworfen. Ursachen können weiters in den Strukturen liegen, wenn es z.B. zu wenig Entscheidungs-pouvoir der Führungskräfte gibt, wenn Entscheidungsprozesse zu umständlich gestaltet sind, etc.

Es gilt, sowohl an den Strukturen und der Organisationskultur anzusetzen, als auch an der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften.

4.3. Das Management von Informationen professionalisieren.

Diese Herausforderung betrifft alle Organisationen, sie ist kein NPO-typisches Phänomen, wird aber auch im Arbeitsalltag von NPOs immer bedeutsamer. Das Verteilen von Informationen ist aufgrund von Inter-, Intranet und e-mail rascher und billiger geworden. Die technischen Informationsmöglichkeiten verkehren sich über die damit erzeugte Informationsmenge auf paradoxe Weise in ihr Gegenteil. Files zu allem und jedem im Intranet, e-mails an alle, das cc-Setzen von möglichst vielen Personen bei mails von nachrangiger Bedeutung etc. machen es zu einem enormen Arbeitsaufwand, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden.

Die kluge Organisation und Selektion von Informationen und deren Absicherung durch entsprechende Spielregeln und Verfahren wird damit zunehmend zu einer zentralen Gestaltungsaufgabe.

4.4. Professionalisierung des Personalmanagements

NPOs verfahren mit ihren MitarbeiterInnen nicht immer pfleglich, Demotivation, burn-out und hohe Arbeitsbelastungen sind insbesondere im Sozialbereich stark vertreten (Simsa, Schober 2003). MitarbeiterInnen in NPOs beuten sich nicht nur oft selbst aus, sondern werden in vielen Fällen auch von der eigenen Organisation ausgenutzt. Zudem verwaltet ein Großteil der Organisationen ihr Personal nur, statt es aktiv zu entwickeln. Insbesondere im Sozialbereich wird allerdings die Gewinnung und das Halten von motiviertem und qualifizierten Personal zunehmend zum Wettbewerbsvorteil

Professionalisierung des Personalmanagements muss neben fachlicher Qualifizierung der Mitarbeiter (Aus- und Weiterbildung) und der Entwicklung des Managements auch die Gesamtorganisation betreffen – letzteres wird in NPOs oft vernachlässigt

Die Professionalisierung der Organisation meint die adäquate Gestaltung organisationaler Strukturen, also von Entscheidungs- oder Verantwortungsbereichen, standard operational procedures, Leistungsmessung und –bewertung etc. Oft sind in NPOs hohe emotionale Anforderungen an MitarbeiterInnen zu bewältigen. Damit gewinnt die Motivation sowie die Vorbeugung gegen Burn-Out besondere Bedeutung. Besonderes Augenmerk gebührt hier auch der Sicherung von Entlastungsmöglichkeiten, des Feierns und der Honorierung von Erfolgen sowie das Angebote adäquater Anreize, wie z.B. attraktiver Weiterbildungsangebote. Ein weiterer Schritt dazu ist die Entwicklung einer Kultur der Sensibilität für Belastungen - die häufig beobachtbare Haltung des Erduldens und Sich-Aufopfrens ist langfristig dysfunktional (Vgl. Meyer/Simsa 2004).

4.5. Guter Umgang mit Ressourcenknappheit ohne einseitig-ökonomisches Denken

Der Forderung nach mehr Wirtschaftlichkeit und finanziellen Kürzungen stehen quantitativ und qualitativ steigende Ansprüche an die Leistungen vieler NPOs gegenüber. Dies führt teilweise zu einer besseren Nutzung von Produktivitätsreserven, birgt allerdings auch die Gefahr einer Überforderung der NPOs. Finanzieller Druck kann in der Folge zur Ausweichstrategie der Qualitätsverschlechterung und Überforderung von Mitarbeitern führen.

Um mit der ökonomisch schwieriger werdenden Situation fertig zu werden, ohne sich zu sehr der Logik der Ökonomie zu unterwerfen, wird es notwendig werden, Kreativitätspotenziale in der Organisation zu nutzen und zu entwickeln. Es müssen also innovative Wege der Gestaltung der Organisation, der Public Relations und der Produktentwicklung gesucht werden. Dazu braucht es intelligente und konsequente Formen des organisationalen Lernens, der Organisationsentwicklung und des Wissensmanagements.

4.6. Von „Service“ wieder zu „Voice“: NPOs als Sprachrohr gegen die Tendenz zu Liberalisierung

Über den Bestrebungen zur Professionalisierung und angesichts des ökonomischen Drucks scheint es, als ob in den letzten Jahren das gesellschaftspolitische Engagement im NPO-Sektor insgesamt etwas zurück gegangen ist. Dies ist verständlich: Wo man um das Überleben kämpft, ist für Tätigkeiten, die sich nicht in Leistungsentgelten niederschlagen, oft weniger Raum.

Angesichts der o.a. Entwicklung einer Entsolidarisierung sind allerdings NPOs als Organisationen der Zivilgesellschaft wieder stärker gefordert, neben ihrer Funktion als Leistungserbringer auch jene der „advocacy“ wieder stärker wahrzunehmen, d.h. mittels Konfrontation relevanter Entscheidungsträger über Kritik und Protest Einflussnahme auf gesellschaftliche Verhältnisse zu nehmen. Sollen hier relevante Ergebnisse erzielt werden, so müsste diese Funktion neben politischen NPOs auch stärker von NPOs des Sozial- und Gesundheitsbereichs wahrgenommen werden.

4.7. Kooperation mit Konkurrenten

Neben Problemen der Finanzierung ist auch eine atmosphärische Verschlechterung der Beziehung zwischen NPOs und der öffentlichen Hand zu beobachten. Gegenseitiges Vertrauen und ein partnerschaftliches Verhältnis wird tendenziell durch Misstrauen ersetzt, welches sich u.a. in verschärften Kontrollen ausdrückt. Aufgrund ihrer großteils hohen finanziellen Abhängigkeit vieler NPOs von öffentlicher Finanzierung ist deren Selbstvertrauen m.E. nach häufig geringer, als dies ihren Leistungen und ihrer Bedeutung für die Aufrechterhaltung sozialer Stabilität entspricht. Dies drückt sich im Rahmen von Verhandlungen, aber auch im teils äußerst vorsichtigen öffentlichen Auftreten aus. Hier wäre ein besserer „Verkauf“ der eigenen Leistungen gefragt sowie eine offensivere Definition des Verhältnisses zur öffentlichen Hand: Sozialorganisationen müssten stärker als gleichberechtigter Vertragspartner statt als Subventionsempfänger auftreten. Erschwert wird dies durch die Gefahr, von der öffentlichen Hand gegeneinander ausgespielt zu werden, hier braucht es eine noch stärkere Kooperation mit Organisationen des gleichen Tätigkeitsbereichs bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung organisationaler Unterschiede bzw. der Konkurrenzsituation.

Dazu wären auch bundeseinheitlicher Regelungen und Standards, sowie aktuelle Vergleichszahlen zwischen den im Sozialbereich tätigen Organisationen sinnvoll. Regelmäßiges bundesländerübergreifendes benchmarking und die Analyse von Kennzahlen fehlt in Österreich und dies erschwert sowohl für die öffentliche Hand als auch für die leistungserstellenden Organisationen eine rationale, realitätsbasierte Gestaltung von Rahmenbedingungen (Vgl. Simsa u.a. 2004).

Literatur

- Badelt, Ch. (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Stuttgart 2002 (3. überarbeitete Auflage)
- Salamon, L./Anheier, H.K./List, R./Toepler, S./Sokolowski, S.W. (ed.) Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector. Baltimore 1999
- Simsa, R.: Gesellschaftliche Funktionen und Einflußformen von Nonprofit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse. Frankfurt/Main, Berlin, Bern, Brüssel, New York, Wien 2001
- Schneider, Ulrike/ Österle, August (2003) Gesundheitssicherung im Alter aus ökonomischer Perspektive. In: Rosenmayr, Leopold/ Böhmer, Franz (Hg.) Hoffnung Alter. Forschung, Theorie, Praxis. Wien, 221-241.
- Schneider, P.: Die Diktatur der Geschwindigkeit. Berlin, Transit Verlag 2000
- Meyer, M./Simsa, R.: Bei uns ist der Mensch Mittel. Punkt. Personalmanagement und Beschäftigung in NPOs – einige Thesen und Forschungsergebnisse. in: Glocalist Review, Digitale Wochenzeitschrift für NPO&NGO Management, Politik, Ökonomie und Kultur Nr.26/2004
- Simsa, R./ Schober, Ch./ Schober, D.: Nonprofit Organisationen im Sozialen Dienstleistungsbereich – Bedeutung, Rahmenbedingungen, Perspektiven“, Wien 2004, Projektbericht
- Simsa, R.; Schober, Ch.; Schober, D.; 2003: Arbeit in Sozialorganisationen der Altenpflege: Personalmanagement, Belastung, Zufriedenheit und Motivation von MitarbeiterInnen. Projektbericht, Wien