

Exzellenz und die neue Einfachheit – NPOs und ihr Umgang mit Controlling

Liebe LeserInnen,



mit „Controlling“ steht in dieser Ausgabe wieder einmal ein Management Thema im Zentrum der Betrachtung. Anhand zweier Studien wird hinterfragt, welche Rolle Controlling heute in Non-profit Organisationen spielt

und inwieweit sich diese Rolle in den letzten Jahren verändert hat. Im Gespräch mit Michael Meyer berichtet Christian Horak über Erfahrungen aus der Beratungs-Praxis.

Joachim Hagleitner informiert über ein Projekt, das derzeit an der Abteilung für Sozialpolitik der WU Wien durchgeführt wird. Durch eine Sonderauswertung der Arbeitsstättenzählung soll neues Zahlenmaterial zum Nonprofit Sektor lukriert werden. Angesichts der immer noch sehr dürftigen Datenlage sehen wir den Ergebnissen mit Spannung entgegen.

Wie üblich informieren wir Sie über die laufenden Aktivitäten des NPO-Instituts. Sehr positive Reaktionen hat unsere Einladung zur 1. NPO-Jam Session im Jänner ausgelöst, über die wir hier berichten. Die 2. NPO-Jam Session findet am 20. April statt – nähere Informationen erhalten Sie unter npo-institut@wu-wien.ac.at.

Weiters möchte ich Sie auf unsere LeserInnen-Befragung aufmerksam machen. Ihre Meinung interessiert uns! Daher haben wir dieser Ausgabe einen Fragebogen beigelegt. Wir würden uns freuen, wenn Sie ihn ausgefüllt an uns faxen. Natürlich können Sie ihn auch direkt im Internet ausfüllen, unter www.npo.or.at, NPO-Institut, LeserInnen-Befragung. Als kleines Dankeschön gibt es attraktive Preise zu gewinnen – Hauptpreis ist die Teilnahme an einem Workshop des NPO-Instituts.

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen

Mag. Eva Hollerweger
Geschäftsführerin des NPO-Instituts

Christian Horak, Geschäftsführer und Partner bei CONTRAST Management Consulting im Gespräch mit Michael Meyer vom NPO-Institut.



Christian Horak, Michael Meyer

Michael Meyer:

In der Forschung und Beratung warst Du ja einer der ganz frühen Pioniere im NPO-Controlling. Wie hat sich das Controlling Deiner Einschätzung nach in NPOs seit damals entwickelt?

Christian Horak:

Ende der 80er Jahre war das Thema Controlling in NPOs noch wenig bekannt. Damals gab es kaum Ressourcenengpässe. Controlling war eher unbekannt. In den letzten Jahren ist jedoch eine deutliche Veränderung bemerkbar. Vor allem im Bereich des operativen Controllings haben NPOs aufgeholt. Besonders jene Branchen, die unter Ressourcen- und/oder Rechtfertigungsdruck stehen, zeigen positive Befunde hinsichtlich der Entwicklung von Controllinginstrumenten. Ein Problem sehe ich jedoch darin, dass Controlling ein internes Steuerungssystem in NPOs sein sollte, aber häufig durch externe Vorgaben geprägt wird. Vor allem im Gesundheits- und Sozialbereich ist der Druck von Außen besonders stark.

Michael Meyer:

Wenn Du das Controllingsystem einer NPO mit einem gewinnwirtschaftlichen Unternehmen vergleichst, was würdest Du als die augenfälligsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede wahrnehmen? Wie schneiden hier die NPOs ab?

Christian Horak:

Da es noch keine Vergleichsstudie zwischen NPOs und POs gibt, kann man noch keine empirischen Aussagen darüber treffen. Im strategischen Bereich haben wir vor zwei Jahren eine kleinere Untersuchung durchgeführt. Damals wurde festgestellt, dass das strategische Controlling in NPOs noch nicht so weit entwickelt ist wie das operative. Bemerkenswert ist jedoch, dass die Balanced Score Card zwar in NPOs später als in Unternehmen eingeführt wurde, die Arbeit mit ihr aber in NPOs viel nachhaltiger und intensiver passiert. Grund dafür ist, dass die Ziele in NPOs im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen mehrdimensionaler sind. Die Mehrdimensionalität der Balance Score Card bietet somit eine hervorragende Unterstützung um die Vielschichtigkeit der Ziele abzubilden. Wir sehen in der CONTRAST, dass bereits viele Balanced Score Card Projekte im erwerbswirtschaftlichen Bereich gescheitert sind, während im Nonprofit Sektor viele positive Beispiele zu finden sind.

Inhalt:

- 1 Exzellenz und die neue Einfachheit
- 2 ...aus dem NPO-Alltag...
- 3 Controlling, Bürokratie und KlientInnenbedürfnisse
- 4 Controlling in österreichischen Nonprofit Organisationen
- 5 NPO-Jam Session
- 5 Artworks – Aktuelle Publikation
- 5 Standpunkte
- 6 Dimension und Struktur des österreichischen Nonprofit Sektors
- 6 Marie Curie Fellow am NPO-Institut
- 7 Performance-Management für NPOs
- 7 Modellbranche mobile Altenpflege und -betreuung?
- 8 Veranstaltungen 2005
- 8 LeserInnenbefragung & Gewinnspiel
- 8 Auftragsforschung am NPO-Institut

Insofern bin ich optimistisch, dass NPOs im strategischen Bereich – mit zeitlicher Verzögerung – zum Profitbereich aufschließen können. Im operativen Bereich sieht man, dass sich der Entwicklungsstand des Controllings in NPOs deutlich verbessert hat. Ich vermute, dass NPOs eine Entwicklungsstufe, die erwerbswirtschaftliche Unternehmen gemacht haben, überspringen können. In den 90er Jahren hat sich das Controlling dort dem Perfektionismus verschrieben. Hierzu gibt es bereits eine Gegenbewegung, die sich für eine neue Einfachheit bis hin zum „beyond budgeting“ ausspricht. NPOs haben somit die Möglichkeit, die Komplexitätsphase zu überspringen. Ich betone in diesem Zusammenhang gerne zwei Prämissen des Controllings: Geschwindigkeit vor Genauigkeit und Mut zur Lücke. Insofern bin ich auch hier optimistisch, dass NPOs zum erwerbswirtschaftlichen Bereich aufschließen werden. Und einigen wird es auch gelingen, wirkliche Controlling-Exzellenz hervorzubringen.

Michael Meyer:

Du hast in Deiner Untersuchung Gruppen gebildet von Nicht-Controllern, Anfängern, Fortgeschrittenen und Profis. Wenn Du nun eine Profi-NPO als Benchmark heranziehst: Wie würdest Du in wenigen Sätzen deren Controlling beschreiben?

Christian Horak:

Vorweg: Profi heißt nicht, dass schon alles perfekt ist. Profi-NPOs sind in den Standardsystemen generell sehr gut aufgestellt. Sie haben ein funktionierendes Finanz- und Rechnungswesen und eine bedürfnisorientierte Kosten- und Leistungsrechnung. Weiters besitzen sie ein gut angepasstes Planungs- und Reportingsystem, wobei es hier sicher auch bei den Profis Verbesserungsmöglich-

keiten gibt. Die stärkste Lücke haben wir in unserer Untersuchung in den EDV-unterstützten Planungstools festgestellt. Spannend war – hinsichtlich der Institutionalisierung – dass die Anzahl der Organisationen, die über eine eigene Controlling-Stelle verfügen, nicht dominiert. Viele NPOs haben die Controlling-Aufgaben auf mehrere Bereiche verteilt. Das lässt darauf schließen, dass NPOs ihre Controlling-Systeme nicht unnötig aufblähen. Ausschlaggebend für ein gutes Controlling sind im Wesentlichen interne Faktoren. So ist der Entwicklungsstand des Controlling vom Führungsstil und der Professionalisierung des Managements abhängig. Aus dem Entwicklungsstand abgeleitet, konnte man feststellen, dass vor allem das Berichtswesen und die Qualität der operativen Planung entscheidend sind.

Michael Meyer:

Im Idealfall ist Controlling nicht an einer Stelle lokalisiert, sondern auf bestimmte Fachabteilungen ausgelagert. Nun stellt sich die Frage: Wie sieht das Verhältnis zwischen Fachkompetenz und Controlling in der Realität aus?

Christian Horak:

Hier gibt es ein breites Bild. Je weniger klar eine NPO ihre Ziele formuliert, desto wahrscheinlicher kann es zu einer Überlagerung der fachlichen Seite durch das Controlling kommen. Auch der Führungsstil hat einen großen Einfluss auf das Verhältnis zwischen Fachkompetenz und Controlling. Lässt sich eine Führungsperson von rein wirtschaftlichen Elementen treiben, so kann das Controlling zu sehr Oberwasser bekommen. Auch ein starker Außendruck ohne klarer Positionierung der NPO, also Strategie-Defizite, können zu einer ungesunden Übermacht des Controllings führen.

Michael Meyer:

Welche Empfehlungen würdest Du NPOs im Umgang mit Controlling geben?

Christian Horak:

Ich glaube, dass es wichtig ist, sich ein klares Bild davon zu machen, wie man eine Organisation zielorientiert führen kann. Dadurch ist es möglich, ein bedürfnisorientiertes Instrumentarium zur Einführung von Controlling zu entwickeln. Die Einführung wird sich als Prozess gestalten, da Controlling einen sehr starken OE-Anteil hat. Ein Controlling Projekt bedeutet immer Veränderung und ist nie abgeschlossen. Controlling muss Schritt für Schritt entwickelt werden, um eine Konsistenz zwischen strategischem und operativem Controlling zu erreichen. Wichtig ist auch Mut zur Lücke und dazu auch zu stehen!

Michael Meyer:

Danke für das Gespräch!

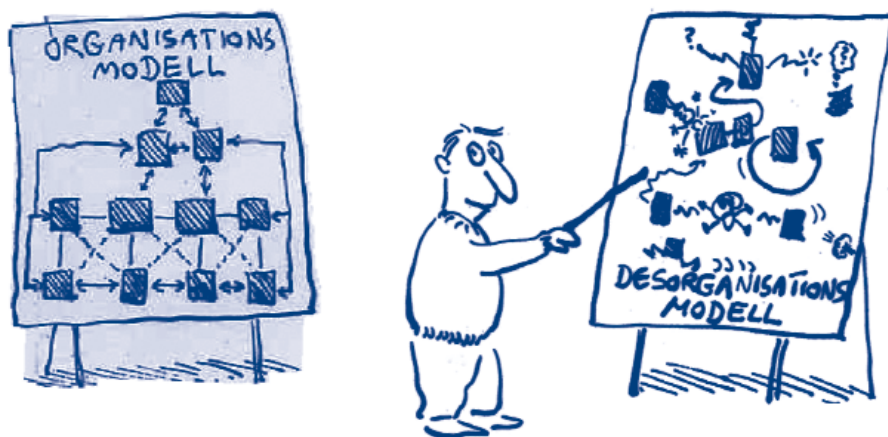
Dr. Christian Horak

Seit 1992 Geschäftsführer und Partner bei CONTRAST Management – Consulting, Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien, 1988 bis 1992 Universitätsassistent am Institut für Unternehmensführung, einer der Ersten im deutschen Sprachraum, der sich mit Controlling in NPOs beschäftigt hat

ao.Univ.Prof. Dr. Michael Meyer

Vorstandsmitglied des NPO-Instituts, Universitätsprofessor für Nonprofit Management an der WU Wien, wissenschaftlicher Leiter des ISMOS-MBA-Lehrgangs für Sozialmanagement

... aus dem NPO-Alltag ...



Controlling, Bürokratie und KlientInnenbedürfnisse

Über unintendierte Nebenfolgen, Janusköpfe und den Wert der Mission



Michael Meyer

Die Erfolgsstory des Controlling sucht ihresgleichen. In den letzten drei Jahrzehnten haben sich dazu rasant eigenständige Aufgabefelder in Unternehmen (vgl. Weber/Bültel 1992) und eine eigenständige wissenschaftliche

Diskussion entwickelt (vgl. z.B. Horváth 1998). NPOs sind mit dabei.

Die von Christian Horak vorgestellte Untersuchung des Österreichischen Controller-Instituts (siehe Seite 4) lässt vermuten, dass NPOs mit gewinnorientierten Unternehmen in vielen Controlling-Bereichen gleichgezogen haben. In einigen Bereichen sind sie sogar Musterschüler.

Das mag auch mit der Ökonomisierung vieler NPO-Sektoren, der Vergabepraxis der öffentlichen Hand und dem Vordringen gewinnorientierter Konkurrenten zu tun haben. Unintendierte Nebenfolgen sind nicht auszuschließen: Als unintendierte Nebenfolge kann mehr Controlling auch mehr Bürokratie und weniger Mission bedeuten. Befunde aus den USA legen das nahe (Smith/Lipsky 1993; Van Slyke 2002): Die Veränderung in der Vergabepraxis, mehr „Leistungsverträge“ und der dadurch ausgelöste Wettbewerb unter NPOs forciert nicht nur Controlling, sondern auch die Bürokratie. Ressourcen werden von den produktiven Abteilungen hin zur „Technostruktur“ verlagert, weil die steigenden Anforderungen an Anbotslegung, Kalkulation und Reporting es verlangen. Diese Overheads können aber in den Kalkulationen selten untergebracht werden. Ein Ausweg für NPOs ist es dann, den operativen Kern zu deprofessionalisieren: Was früher diplomiertes Personal gemacht hat, macht jetzt angelerntes, was früher Angelernte taten, tun jetzt schlecht ausgebildete Freiwillige und Zivildienstler.

Amortisiert sich die Einführung von Controlling in NPOs? Oder wird die Controlling-Aufrüstung über fachlich-operatives Fasten finanziert? Die ÖCI-Studie ist nicht in diese Richtung interpretierbar: Controlling-Profis beschäftigen nicht mehr Controlling-Personal. Andererseits wird Controlling zweifelsohne wichtiger im Mindset von NPO-ManagerInnen: So zählen in dreißig Intensivinterviews, die wir mit ManagerInnen aus NPOs und öffentlichen Auftraggebern geführt haben, Planungs- und Kontrollsysteme zu den prominentesten Themen (vgl. Zauner et al 2004). Nur die Finanzierung, die Organisationsstruktur und die Vertragsbeziehungen sind etwas wichtiger. Während aber letztere von uns explizit angesprochen wurden, kam das Controlling-Thema ungefragt. Planungs- und Kontrollsysteme waren den Interviewten zweimal soviel Zeit und Raum Wert als das Personal, dreimal soviel als die KlientInnen und mehr als zehnmal soviel als Mission oder Ziele. Dabei sind Planungs- und Kontrollsysteme

leistungsvertraglich finanzierten NPOs signifikant wichtiger als subventionierten NPOs.

Dies wiederum deckt sich mit den Befunden der ÖCI-Studie: Immer dann, wenn die Implementierung von Controlling auf externen Druck zurückzuführen ist, immer dann, wenn es Defizite bei der strategischen Positionierung der NPOs gibt, wenn Leitbilder, Ziele und Mission unklar sind, wenn die KlientInnenbedürfnisse unzureichend reflektiert werden, kann Controlling kontraproduktiv werden. In den von uns untersuchten Fallstudien geht die Implementierung von Planungs- und Kontrollsystemen Hand in Hand mit stärkerer Verhaltensformalisierung, Hierarchisierung, Aufgabenspezialisierung und dem Vordringen formalisierter Kommunikation – nach Henry Mintzberg (1983) allesamt Merkmale von Bürokratisierung. Die KlientInnen spielen in unseren Interviews eine geringe Rolle.

ihre Mission und die intrinsische Motivation ihrer MitarbeiterInnen zu gefährden, wenn es ihnen nicht gelingt, die Ziele und Werte dem Controlling als Vorgabe mitzugeben. Dann ist es nur folgerichtig, wenn NPOs durch den Markt und die Auftraggeber getrieben werden, dass sie dann zynisch in die controllerische Legitimation nach außen investieren und damit auch Bürokratie aufbauen, aber Qualitätsansprüche, Produktinnovativität und KlientInnenorientierung opfern.

Univ.Prof. Dr. Michael Meyer
*Professor für Nonprofit Management
 an der WU Wien
 Vorstandsmitglied des NPO-Instituts
 e-mail: michael.meyer@wu-wien.ac.at*

Referenz		Mission und Werte	Marktchancen
Strategischer Fokus	Soziale Strukturen	Voice „Den Schwachen eine Stimme geben“	Lobbying „Interessen vertreten“
	Person und ihre Bedürfnisse	Dienst „am ganzen Menschen“	Service „Dienstleistungen erbringen“
Operative Logik		Problemzentrierung	Auftragszentrierung

Stark vereinfacht kann man von vier unterschiedlichen NPO-Typen ausgehen: Als Referenz dienen entweder die eigene Mission und dahinterliegende Werthaltungen oder der Markt. Das führt auf der Ebene der Aufgabenlogik entweder zu einer Problemzentrierung („Wir kümmern uns um die Integration von AsylantInnen – auch wenn das niemand von uns will“) oder zu einer Auftragszentrierung („Ihre Kinderbetreuungsbedürfnisse sind unser Auftrag“). NPOs unterscheiden sich weiters darin, ob sie Menschen betreuen oder soziale Strukturen (Gesellschaft, Politik) verändern wollen. Die Kombination dieser beiden Dimensionen führt zu vier Typen von NPOs, die wir idealtypisch mit Voice, Lobbying, Dienst und Service bezeichnen.

Wir vermuten nun einen stärkeren Druck in Richtung Auftrags- und Marktorientierung, also zur „Service-“ und „Lobbying-NPO“, die gegen gutes Geld Interessen vertreten oder Dienstleistungen erbringen und damit auch in ihrem Controlling immer weniger von gewinnorientierten Unternehmen zu unterscheiden sind.

NPOs können gut mit Controlling umgehen, wenn sie eine klare strategische Position haben und diese Position sowohl von den fachlichen Profis als auch von den ControllerInnen vertreten wird. Sie laufen aber Gefahr, KlientInnenbedürfnisse,

weiterführende Quellen:

Horváth, P. (1998): *Controlling*. 7.A. München: Vahlen.
 Mintzberg, H. (1983): *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
 Smith, S./Lipsky, M. (1993): *Nonprofits for Hire, the Welfare State in the Age of Contracting* Cambridge: Harvard University Press.
 Trukeschitz, B./Schneider, U. (2003): *New forms of financing social services: The impact of service-contraction on the provision of social services in Austria*. *Cambridge Journal of Economics Conference "Economics for the Future"*. Cambridge (UK).
 Van Slyke, D. (2002): *The Public Management Challenges of Contracting with Nonprofits for Social Services*. In: *International Journal of Public Administration* 25, 489-517.
 Weber, J./Bültel, D. (1992): *Controlling – Ein eigenständiges Aufgabefeld in den Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland*. In: *Die Betriebswirtschaft* 52, 535-546.
 Zauner, A. et al (2004): *Von der Subvention zum Leistungsvertrag: Neue Koordinations- und Steuerungsformen und ihre Konsequenzen für Nonprofit Organisationen – eine systemtheoretische Analyse*. Wien, Abschlussbericht für den Jubiläums-fonds der OeNB. (Download in der Members Area unter www.npo.or.at)

Controlling in österreichischen Nonprofit Organisationen

Ergebnisse einer empirischen Erhebung



Christian Horak

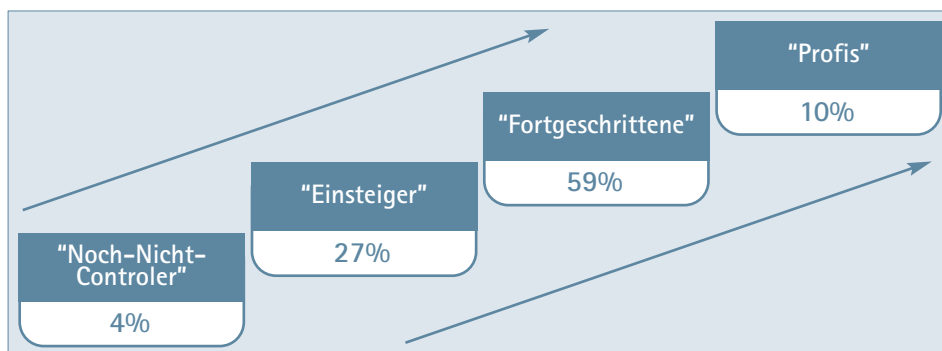
Controlling bedeutet Ziele festlegen, planen, steuern, die Zielerreichung laufend zu verfolgen und – falls erforderlich – zu handeln, um die Organisation „auf Kurs“ zu halten.

Eine empirische Erhebung

Im Sommer 2004 hat das Österreichische Controller-Institut in Zusammenarbeit mit Contrast Management-Consulting eine Studie zum Ausbaustand des operativen Controllings in privaten österreichischen Nonprofit Organisationen durchgeführt. Dabei wurden ca. 2.000 Organisationen befragt, die Rücklaufquote betrug rund 7%. Nachstehend sind die zentralen Ergebnisse zusammengefasst.

Controlling hat sich in vielen österreichischen Nonprofit Organisationen etabliert

Die an der Studie teilnehmenden Organisationen konnten bezüglich des Entwicklungsstandes ihres Controllings in die Gruppen „Noch-Nicht-Controller“, „Einsteiger“, „Fortgeschrittene“ und „Profis“ eingeteilt werden. 69% der teilnehmenden Organisationen fallen in die Kategorien „Fortgeschrittene“ und „Profis“ (siehe Graphik). In über 90% der NPOs sind Controlling-Aufgaben organisatorisch verankert, in 37% sogar in Form eines eigenen Controllers bzw. einer Controlling-Abteilung.



Controlling-Entwicklungsstandstypen im Überblick

Je höher der Entwicklungsstand des Controllings, desto erfolgreicher die Organisation

Die Ergebnisse bestätigen eindrucksvoll folgenden Zusammenhang: Je höher der Entwicklungsstand des Controllings, desto effektiver. Das heißt, dass Organisationen die etwa über eine gut ausgebauten Planung und ein gut ausgebautes Berichtswesen verfügen, erfolgreicher im Erreichen ihrer Ziele sind! Wichtiger „Nebeneffekt“: sie sind auch erfolgreicher in Bezug auf Zahlungsfähigkeit, Kostendeckung und Sicherung des Vermögens, als ihre Mitbewerber mit geringem Controlling-Entwicklungsstand. Eine Schlüsselrolle spielt das Berichtswesen, im Sinne einer strukturierten und gezielten Informationsversorgung der Führungskräfte. Ein wirksames Controlling ist in diesem Zusammenhang nicht allein eine Frage von Ressourcen, sondern vor allem eine Frage der klugen Ausgestaltung.

Verbesserungspotenziale

Unbeschadet des durchwegs positiven Zeugnisses, welches die Studie den Österreichischen Nonprofit Organisationen bezüglich ihres Controllings stellt, bestehen noch zahlreiche Möglichkeiten das Controlling zu optimieren und somit die Organisation an sich erfolgreicher zu machen. Dazu gehören etwa eine leistungsorientierte Planung, der Einsatz von Investitionsrechnungen, Benchmarking (interne u. externe Betriebsvergleiche), eine steuerungsrelevante Ausgestaltung des Berichtswesens und die Unterstützung mit geeigneter Controlling-Software (so verwenden etwa nur 10% der Organisationen professionelle Planungswerkzeuge und nur 24% verfügen über eine gut ausgebaute EDV-technische Unterstützung ihres Berichtswesens).

Dr. Christian Horak
Contrast Management Consulting
e-mail: christian.horak@contrast.at

NPO-Stufen-Programm des Österreichischen Controller-Instituts

Lehrgang zur Steuerung von NPOs und der öffentlichen Verwaltung, Start: April 2005
Nähere Informationen unter: www.oeci.at oder +43/1/368 68 78

Nähere Informationen zu dieser Studie stehen in der Members-Area des NPO-Instituts unter www.npo.or.at zum Download zur Verfügung.

ANZEIGE

NO PROBLEM CONTROLLING

Die ausgereifte Controlling-Lösung CoPlanner bietet NPOs eine moderne, userfreundliche Basis für strategisches und operatives Controlling. Der integrierte **OLAP-Browser** unterstützt ideal die typische mehrdimensionale Planungsstruktur in NPOs, der **Web-Browser** ermöglicht einen ortsunabhängigen Zugriff auf das Controllingsystem und die absolut **freie Gestaltungsmöglichkeit** der Berichte setzt individuellen Wünschen keine Grenzen.

Nicht umsonst planen Non-Profit-Organisationen wie die **Steirische Lebenshilfe, Jugend am Werk** oder die **Finanzmarktaufsicht** mit CoPlanner.

co planner
INTEGRATED CONTROLLING SYSTEM

Coplanner Software & Consulting GmbH
8010 Graz, Schubertstraße 39, T 0316/383238-0
www.coplanner.com

NPO-Jam Session

Neue Plattform für NPO-Institutsmitglieder

Im Jänner 2005 fand die erste NPO-Jam Session zum Thema „NPOs und der Staat – Kuschelrock oder schrille Töne?“ statt. Ulrike Schneider (Abteilung für Sozialpolitik, WU Wien), Ruth Simsa (NPO-Institut und Institut für Soziologie, WU Wien) und Michael Meyer (NPO-Institut und Professor für Nonprofit Management, WU Wien) gaben kurze Impulse. In lockerer Atmosphäre mit musikalischer Begleitung wurde anschließend weiterdiskutiert.

Was ist eine NPO-Jam Session?

Als „zwanglose Zusammenkunft von Musikern“ beschreibt der Duden eine „Jam Session“. Wir leihen uns den Begriff und laden ein zur NPO-

Jam Session – sozusagen einer zwanglosen Zusammenkunft von NPO-Institutsmitgliedern. Jemand gibt ein Thema vor und andere stimmen ein – nicht zu formell, damit noch Raum für Kreativität und Improvisation bleibt. Künftig soll etwa 4x im Jahr zu unterschiedlichsten Themen gejammt werden.

Wo finden NPO-Jam Sessions statt?

Gejammt wird an unterschiedlichsten Orten, vorzugsweise in NPOs, die Räumlichkeiten zur Verfügung stellen. Wir laden unsere Mitglieder ein, NPO-relevante Themen und Instrumente mit- und einzubringen, Management-Instrumente zum Beispiel. Die NPO-Jam Session bietet eine

Plattform, Kunstfertigkeiten zu präsentieren und Erfahrungen auszutauschen.

Die zweite NPO-Jam Session findet am 20.4.2005 zum Thema „Controlling-Excellence in NPOs – kreativer Jazz oder starrer Mainstream“ statt. Mitglieder, die eine persönliche Einladung möchten, können ein Mail an npo-institut@wu-wien.ac.at mit dem Subject „NPO-Jam Session Verteiler“ schicken.

Mag. Eva Hollerweger

Geschäftsführerin des NPO-Instituts
e-mail: eva.hollerweger@wu-wien.ac.at

ARTWORKS – Abschlussdokumentation

Sieben Geschichten über das Leben zwischen Kunst, sozialer Praxis und Dienstleistung

Die Gründe, warum sich KünstlerInnen im sozialen Sektor engagieren, sind höchst unterschiedlich. Während die einen persönliche Inspiration und eine Erweiterung ihrer künstlerischen Kompetenzen suchen, sind andere schlichtweg dazu gezwungen, neue Einkommensquellen zu finden.

Wie sich Kunstprojekte im sozialen Feld erfolgreich realisieren lassen, welche Schritte zu tun sind und welche Stolpersteine sich in den Weg stellen können, darüber erzählen KünstlerInnen in der soeben erschienenen Abschlussdokumentation des EQUAL-Projektes ARTWORKS „Künstlerische Dienstleistungen im Dritten Sektor“. Einen Blick hinter die Kulissen gewähren auch soziale Organisationen: Sie erläutern, wieso sie mit KünstlerInnen seit Jahren kooperieren und welche unterschiedlichen Welten hier aufeinander treffen.

Zugleich zeigen sie aber auch auf, wie wertvoll Kunstprojekte im Dritten Sektor für alle Beteiligten sein können.

Die Abschlussdokumentation von ARTWORKS bietet eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem Thema „Neue Arbeitsfelder für KünstlerInnen im Dritten Sektor“ sowie zahlreiche weitere Verweise auf Webseiten, Studien und Publikationen. Sie ermöglicht darüber hinaus konkrete Anknüpfungspunkte zu Netzwerken, KünstlerInnen, NPOs, ExpertInnen und DienstleisterInnen mit Tätigkeitsschwerpunkten im Dritten Sektor.

Die Publikation ist kostenlos erhältlich bei:



Barbara Bock
Kulturkontakt Austria
Universitätsstraße 5
1010 Wien
t: +43 1 523 87 65-33

barbara.bock@kulturkontakt.or.at

www.equal-artworks.at

Die Entwicklungspartnerschaft „ARTWORKS – Künstlerische Dienstleistungen im Dritten Sektor“ wurde im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und des Europäischen Sozialfonds gefördert. 12 Partnerorganisationen aus ganz Österreich verfolgten dabei von September 2002 bis Februar 2005 das Ziel, die Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt für KünstlerInnen in Österreich zu verbessern. Die Gesamtkoordination von „ARTWORKS – Künstlerische Dienstleistungen im Dritten Sektor“ lag bei Kulturkontakt Austria.

Standpunkte



Mag. Michael Bartl
ÖAMTC, Generalsekretariat

NPOs sollten sich verstärkt . . .

. . . vernetzen um gemeinsame Anliegen gemeinsam zu kommunizieren.

NPOs sollten sich weniger . . .

. . . vor einer stärker betriebswirtschaftlichen Orientierung ihrer jeweiligen Organisation fürchten.

Die größte Herausforderung für unsere NPO ist es, . . .

. . . die ständig steigende Zahl an Mitgliedern professionell, aber mit der gebotenen Individualität, zu betreuen.

Meine NPO-Klimaproggnose:

Die Prognose für das allgemeine Klima für NPOs in Österreich:

Heute und in einem Jahr: bedeckt



- Rückzug des Staates aus vielen Bereichen soll durch NPOs kompensiert werden
- Umdenken und Professionalisierung der NPOs erforderlich

in 5 Jahren: Wolkgig



- NPOs erweitern Tätigkeitsfeld
- NPOs schlagkräftiger und besser organisiert
- EU und Staat greifen verstärkt in Rahmenbedingungen ein

Dimension und Struktur des österreichischen Nonprofit Sektors

Eine Sonderauswertung der Arbeitsstättenzählung 2001 soll neues Zahlenmaterial liefern



Joachim Hagleitner

Obwohl die wirtschaftliche Bedeutung des NPO-Sektors zusehends anerkannt wird, sind amtliche Statistiken zur Beschreibung des Dritten Sektors Mangelware. Die amtliche Statistik ist traditionell auf gewinnorientierte Unternehmen fokussiert.

Hinzu kommt, dass NPOs sehr unterschiedliche Organisationstypen aufweisen, die jeweils bestimmte rechtliche Berichtspflichten nach sich ziehen. Um den NPO-Sektor gesamtwirtschaftlich anhand der Beschäftigung zu dimensionieren und Aufschluss über die regionale und sektorale Verteilung von NPOs in Österreich zu gewinnen, hat die Abteilung für Sozialpolitik der WU Wien eine kostenpflichtige Auswertung der Arbeitsstättenzählung 2001 bei der Statistik Austria in Auftrag gegeben. Die Daten aus der Sonderauswertung sollen die Ergebnisse eigener Studien an der Abteilung für Sozialpolitik ergänzen und werden in laufende Projekte einfließen.

Mit der Arbeitsstättenzählung 2001 wurden insgesamt knapp 400.000 Arbeitsstätten mit 3,4 Mio. Beschäftigten erfasst. Mit der Sonderauswertung sollen die NPOs in der Grundgesamtheit identifiziert und folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie viele Nonprofit Arbeitsstätten mit zumindest einer erwerbstätigen Person gibt es in Österreich insgesamt?
- Wie verteilen sie sich auf die einzelnen Bundesländer?
- Wie stark sind Nonprofit Organisationen in unterschiedlichen Branchen vertreten?
- Wie verteilen sich die Arbeitsstätten des österreichischen Nonprofit Sektors auf unterschiedliche Beschäftigungsgrößenklassen?
- Wie viele Menschen arbeiten im Nonprofit Sektor insgesamt?
- Wie sieht die Verteilung der Beschäftigten auf die einzelnen Bundesländer aus?
- Welches Geschlechterverhältnis zeigt sich in den Arbeitsstätten des Nonprofit Sektors und lassen sich branchenspezifische Unterschiede feststellen?
- Wie ist die Struktur der Beschäftigung nach sozialrechtlicher Stellung?

Eine vergleichbare Studie aus Deutschland kommt zum Ergebnis, dass mindestens 76.000 Betriebe dem Dritten Sektor zuzuordnen sind. Rund 1,9 Mio. Erwerbstätige sind in Nonprofit Organisationen beschäftigt, das entspricht 5,7% aller Beschäftigten in Deutschland. Erste Ergebnisse des Projekts der Abteilung für Sozialpolitik, die entsprechende Vergleichswerte für Österreich umfassen, liegen bis zum Sommer 2005 vor.

Mag. Joachim Hagleitner
Abteilung für Sozialpolitik an der WU Wien
e-mail: joachim.hagleitner@wu-wien.ac.at

weiterführende Quellen:
Bellmann, Lutz; Dathe, Dietmar; Kistler, Ernst (2002): Der "Dritte Sektor": Beschäftigungspotenziale zwischen Markt und Staat. Nürnberg. Reihe: IAB-Kurzbericht Nr. 18/2002. (Download unter www.iab.de)

Arbeitsstättenzählung 2001 der Statistik Austria: www.statistik.at/az/index.jsp

Neuer Marie Curie Fellow am NPO-Institut

Ein Stipendiat stellt sich vor . . .



Stefan Siemer

Seit Oktober 2004 hat das NPO-Institut einen neuen Stipendiaten, der im Rahmen des Marie-Curie-Forschungsprogramms der Europäischen Union nach Wien gekommen ist.

Mein Name ist Stefan Siemer und ich werde hier bis zum Herbst dieses Jahres in verschiedenen Projekten mitarbeiten. Ich komme aus Lüneburg, einer kleinen Stadt im Norden Deutschlands. Die Universität Lüneburg ist gerade in der Diskussion, weil sie als Bologna-Modelluniversität mit der Fachhochschule Lüneburg fusioniert ist. Damit sollen die alten Grenzen zwischen Universität und Fachhochschule überwunden werden. Dort habe ich Angewandte Kulturwissenschaften sowie das Lehramt für Grundschulen studiert. Anschließend habe ich in der Gründungsphase den MBA-Studiengang „Management in der

Sozialwirtschaft“ koordiniert, welcher auch mit dem ISMOS-Lehrgang der WU Wien kooperiert.

In meiner Promotion, die von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt gefördert worden ist und die ich in diesem Jahr abschließen werde, beschäftige ich mich mit der Frage, wie in der Moderne Bildung und ökologische Kommunikation mit den Ansprüchen von Evaluation und Qualitätsmanagement sowie von nachhaltiger Entwicklung umgehen können – oder einfacher ausgedrückt: Was ist heute gute Umweltbildung? Die Arbeit ist systemtheoretisch geprägt, und in der Kombination von systemischer Kompetenz mit NPO-Forschung liegt für mich auch der größte Reiz in der Mitarbeit am NPO-Institut.

Zurzeit arbeite ich, wenn ich nicht gerade durch die zauberhaften Wiener Cafés abgehalten werde, an Projekten zur Förderung der Freiwilligenarbeit mit. Dazu hat das NPO-Institut u.a. im Auftrag des Sozialministeriums (BMSG) eine Studie erstellt, die die derzeitige Situation und die Aus-

bildungsmöglichkeiten eines neuen Berufsbildes untersucht: Es geht dabei um Personen, die in NPOs den Einsatz von Freiwilligen koordinieren, sogenannte FreiwilligenkoordinatorInnen oder FreiwilligenmanagerInnen. Ab dem Frühjahr werde ich das Projekt „LEDA Leistungen der Daseinsvorsorge“ mitbetreuen. Dieses transdisziplinäre Forschungsprojekt, vom Zukunftsministerium (BMBWK) gefördert, analysiert die Bedeutung von NPOs im ländlichen Raum als Elemente der Daseinsvorsorge und entwickelt vor Ort gemeinsam mit den BürgerInnen neue Perspektiven.

Stefan Siemer M.A.
e-mail: stefan.siemer@wu-wien.ac.at
www.butterberg.net

Performance-Management für NPOs

Workshop – Ankündigung



Thomas Aringer

Performance-Management trägt wirksam dazu bei, dass MitarbeiterInnen, Teams und Organisationseinheiten ihr Handeln so ausrichten, dass die Organisationsstrategie effektiv umgesetzt wird.

Die Einführung von Performance-Management kann durch unterschiedliche unternehmerische Bedürfnisse motiviert sein, zielt etwa darauf ab:

- die MitarbeiterInnen auf übergeordnete Organisationsziele zu fokussieren
- die Konsequenz der Umsetzung entscheidender Vorhaben zu verbessern
- Feedbackprozesse zu Ergebnissen einzuführen
- individuelle und organisatorische Kompetenzen auszubauen
- Entlohnungssysteme und Karriereentwicklung mit der Erreichung von Unternehmenszielen zu koppeln.

Performance-Management muss im Nonprofit Bereich anderen Anforderungen genügen als im Profit Sektor. Dies deshalb, weil NPOs tendenziell komplexere Zielsysteme aufweisen als Unternehmen, in denen Eigentümerinteressen klar im Vordergrund stehen und meist in mehr oder weniger langfristigen finanziellen Zielgrößen abgebildet werden. Die Ziele von Nonprofit Organisationen sind im allgemeinen auch schwerer messbar. Gleichzeitig spielt die Art und Weise, wie sie erreicht werden, eine größere Rolle. Dazu kommt, dass MitarbeiterInnen von NPOs über Zielerreichungsprämien (noch) weniger motivierbar sind als MitarbeiterInnen von Profit Organisationen.

Die Herausforderung für das Performance-Management in NPOs besteht darin, unterschiedliche Interessen zu klaren Zielen zusammenzuführen und abzubilden und Effektivität im Umgang mit Zielen und Erfolgskriterien zu ermöglichen, auch wenn diese nicht in einfachen Kennzahlen messbar sind. Ein effektives Tool, Performance-Management in NPOs umzusetzen, ist die Balanced Scorecard. Erfolgskritisch ist, dass sie von den Beteiligten selbst erstellt und genutzt wird und dass der Lernaspekt im Vordergrund steht, nicht die Bewertung der MitarbeiterInnen. So kann Performance-Management in NPOs auch

weitgehend im Team umgesetzt werden. Idealerweise werden gemeinsam Ziele vereinbart, Erfolgsfaktoren bestimmt, Messwerte festgesetzt, Lernziele abgeleitet, ebenfalls im Team evaluiert, abgeändert und weiterentwickelt.

Das NPO-Institut bietet am 19. Mai 2005 einen Workshop zum Thema **Performance-Management für NPOs** an. Nähere Informationen hierzu erhalten Sie unter:

www.npo.or.at

Mag. Thomas Aringer
Geschäftsführender Gesellschafter
5P Consulting GmbH
e-mail: thomas.aringer@5p-consulting.com

Modellbranche mobile Altenpflege und –betreuung?

Seminar am NPO-Institut



Doris Schober

In einer Studie zu den Beziehungen zwischen dem Staat und den anbietenden Organisationen im Bereich der mobilen Altenpflege wurden u.a. die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen in den unterschiedlichen Bundesländern untersucht. Es existieren durch die verfassungsrechtlich den Bundesländern zugeschriebenen weitreichenden Kompetenzen im Altenpflegebereich neun unterschiedliche Regelungen wie die angebotenen Dienstleistungen finanziert, kontrolliert und erbracht werden.

Dies führt zu erheblichen Unterschieden in der Qualität und Quantität der angebotenen Dienstleistungen sowie der Dienstleistungsabwicklung. Die Art, in welchem Umfang und zu welchen Kosten soziale Dienstleistungen mit besonderem allgemeinem Interesse (z.B. mobile Altenpflege) erbracht werden, basiert, aufgrund der starken

Kostenbeteiligung der öffentlichen Hand, wesentlich auf den staatlicherseits vorgegebenen Rahmenbedingungen.

In einem Normkostensystem, wie beispielsweise in Niederösterreich, ist der Anreiz zum Einsatz eines ausgefeilten betriebswirtschaftlichen Instrumentariums wesentlich ausgeprägter. Die Kontrolle seitens der öffentlichen Hand erfolgt stärker indirekt und an Kennzahlen orientiert.

In Oberösterreich besteht hingegen ein anderer Ansatz. Die öffentliche Hand gibt keine Normkosten für Leistungen vor und überlässt die Organisation der Leistungserbringung nicht den anbietenden NPOs, sondern behält sich ein starkes Mitspracherecht bei einzelnen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen vor. Personal darf etwa nur nach Rücksprache mit dem zuständigen Sozialhilfeträger eingestellt werden. Dafür ist eine Abgangsdeckung garantiert. In diesem System ist die Bindung der anbietenden NPOs an die zuständigen Stellen bei der öffentlichen Hand stärker und der direkte Einfluss des Staates ungleich größer.

Diese beiden Beispiele verdeutlichen, dass die mobile Altenpflege einerseits als Modellbranche

zur Darstellung unterschiedlicher Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen gesehen werden kann. Andererseits bestehen bereits funktionierende leistungsorientierte Fördersysteme, die wesentlich zu einer hohen Effizienz und Effektivität beitragen. Diese Systeme können (teilweise) eine modellhafte Wirkung für den Umbau bzw. Aufbau von Fördersystemen bzw. Rahmenbedingungen in anderen Branchen haben.

Ein Seminar des NPO-Instituts beschäftigt sich am 7. April 2005 mit dem Thema „Beziehungen zwischen NPOs und dem Staat in der Altenbetreuung“ und beleuchtet den Modellcharakter für andere Bereiche. Nähere Informationen finden Sie unter www.npo.or.at.

Mag. Doris Schober
NPO-Institut
e-mail: doris.schober@wu-wien.ac.at

Dr. Christian Schober
NPO-Institut
e-mail: christian.schober@wu-wien.ac.at

Kommende Veranstaltungen 2005

Do, 07.04.2005	Seminar	Beziehungen zwischen NPOs und dem Staat in der Altenbetreuung Modellcharakter für andere Bereiche?!
Do, 19.05.2005	Workshop	Performance-Management für NPOs Nachhaltig Motivation und Leistung fördern
Mi, 15.06.2005	Workshop	Leadership in NPOs
Do, 13.10.2005	Workshop	Vergütung für Führungskräfte und gehobene Fachkräfte
Fr, 11.11.2005	Workshop	„Doing right things right“ Effizienz und Effizienzmessung in NPOs

Impressum
Herausgeber:
NPO-Institut
(Institut für interdisziplinäre
Nonprofit Forschung an der
Wirtschaftsuniversität Wien)

A-1090 Wien, Nordbergstraße 15
Tel.: 01/31336-5878
Fax: 01/31336-5879
npo-institut@wu-wien.ac.at
www.npo.or.at

Redaktion:
DSA Stefanie Bixa
stefanie.bixa@wu-wien.ac.at

Grafik / Design: Sabine Hosp

Nehmen Sie teil an der NPO News

LeserInnenbefragung und am Gewinnspiel!

1. Preis: Teilnahme an einem Workshop des NPO-Instituts

2. Preis: „Handbuch der Nonprofit Organisation“
von Badelt (Hg.)

3. Preis: „Führung der Nonprofit Organisation“
von Eschenbach, Horak (Hg.)

Senden Sie uns den beigelegten Fragebogen ausgefüllt per Fax 01/31336-5823
oder online auf www.npo.or.at, NPO-Institut/LeserInnenbefragung

*) Teilnahmebedingungen am Gewinnspiel: Die Gewinn-Ermittlung erfolgt unter Ausschluss der Öffentlichkeit. Keine Barablässe der Preise. Rechtsweg und Schriftverkehr über das Gewinnspiel sind ausgeschlossen. Die Gewinner werden schriftlich verständigt. Einsendeschluss: 15. Mai 2005

Österreichische Post AG / Sponsoring-Post
03Z035127 S
Benachrichtigungspostamt: 1090 Wien

Auftragsforschung am NPO-Institut

Sie wollen . . .

- . . . **Genauer** zu einem Thema wissen?
- . . . Ihren **Markt** genauer kennen lernen?
- . . . eine kleinere oder größere **Forschungsaufgabe** verwirklichen?
- . . . methodische **Unterstützung** bei Erhebungen?
- . . . regelmäßige **Befragungen** auslagern?
- . . . eine **Evaluation** Ihrer Managementinstrumente?
- . . . **Prognosen** über zukünftige Entwicklungen Ihres Marktes?
- . . . Ihre **KundInnen** besser kennen lernen?
- . . . theoretische **Hintergründe** besser verstehen?

**Institut für interdisziplinäre
Nonprofit Forschung**
an der Wirtschaftsuniversität Wien
Nordbergstr.15
A-1090 Wien

Tel.: +43 1 31336 5888
Mobil: +43 699 19250584
e-mail: christian.schober@wu-wien.ac.at
e-mail: doris.schober@wu-wien.ac.at

<http://www.npo.or.at>

Für solche und ähnliche Fragen sind wir für Sie da.

Wir forschen in Ihrem Auftrag!
Profitieren Sie von unserer Kompetenz!

Kommen wir ins Gespräch . . .

. . . **Dr. Christian Schober & Mag. Doris Schober**
Forschungsmanagement
NPO-Institut