

ÖHW

Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich

Spending Reviews als Ansatz zur Erhöhung der Wirkungsorientierung im dt. Bundeshaushalt.

Benchmarking im Rahmen des Finanzausgleichs – Rahmenbedingungen, Anforderungen und Erfolgsfaktoren.

Funktionale Privatisierung im österreichischen Sozialstaat – Grundlagen, aktuelle Trends und Herausforderungen.

15 Jahre Burgenländischer Landes-Rechnungshof.

Bewertung öffentlichen Vermögens.

Aktuelle Rechtsprechung – Interessantes für Gemeinden: Beispiele aus der zivil- und öffentlich-rechtlichen Judikatur.

Hinweis auf: Interesting article about health care in US and Canada.

Jahrgang 58 (2017) · Heft 2 – 4

INFOS – Mailto: angela.grandl@vst.gv.at

Wikipedia: „ÖHW – Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich“

Funktionale Privatisierung im österreichischen Sozialstaat: Grundlagen, aktuelle Trends und Herausforderungen

Von Ao. Univ.-Prof. Dr. René Clemens **A n d e ß n e r**



Im Sinne einer funktionalen Privatisierung kooperieren im Sozialstaat staatliche Institutionen und soziale Nonprofit-Organisationen in der Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Das damit verbundene Contracting Out basiert auf einer speziellen historischen Entwicklung, ist von aktuellen Trends und Entwicklungen geprägt, und es stellt sich die Frage nach den Perspektiven und künftigen Herausforderungen. Aufbauend auf grundlegenden Anmerkungen zur funktionalen Privatisierung versucht der nachfolgende Beitrag einige zentrale Aspekte aus den genannten drei Bereichen zu skizzieren¹

1 Der Gewährleistungsstaat als Ausgangspunkt der Überlegungen

Kooperationen zwischen staatlichen Institutionen (öffentlichen Verwaltungen) und Nonprofit-Organisationen² sind einerseits das Ergebnis historisch gewachsener Strukturen, sie haben andererseits ihre Wurzel im Gewährleistungsstaat. In diesem Modell trägt der Staat zwar die Verantwortung, dass bestimmte Aufgaben im öffentlichen Interesse erfüllt werden, er muss aber die dazu erforderlichen (Service-) Leistungen nicht zwingend selbst produzieren, sondern kann die Leistungserstellung auch auf externe Organisationen übertragen. In der Folge fallen vielfach die Leistungserstellung und die Finanzierung derselben auseinander. Dem Staat kommt überdies eine Auffangverantwortung zu, falls die private Institution die Leistung gar nicht oder nicht in der erforderlichen Qualität produziert und damit die ihr übertragene Aufgabe nicht ordnungsgemäß erfüllt.³

¹ Die Ausführungen stellen eine kurze Zusammenfassung eines Vortrages dar, den der Autor am 14. September 2017 an der Herbsttagung 2017 „Verwaltung im Sozialstaat des 21. Jahrhunderts“ der Österreichischen Verwaltungswissenschaftlichen Gesellschaft (ÖVG) in Salzburg gehalten hat. Eine (erweiterte) Fassung wird im korrespondierenden Tagungsband im NWV erscheinen.

² Im Hinblick auf eine umfassende Charakterisierung der jeweiligen Akteure vgl. insbesondere Rechberger 2013, S. 41 ff.

³ Vgl. dazu Reichard 2002, S. 31 bzw. Mastronardi 2007, S. 152.

Staatlichen Verwaltungen stehen in der Folge verschiedene institutionelle Arrangements für die Leistungserstellung zur Verfügung: von der Eigenproduktion über die Ausgliederung auf eigene Rechtsträger bis hin zur Kooperation mit privaten gewinnorientierten Unternehmen oder Nonprofit-Organisationen (kurz: NPO). Letztere wird in der einschlägigen Literatur auch als funktionale Privatisierung bzw. Contracting Out bezeichnet.⁴ Die Produzenten von gemeinwohlorientierten Leistungen werden in spezifische Netzwerkstrukturen eingebunden, in denen staatliche und private Organisationen im öffentlichen Interesse kooperativ zusammenwirken.⁵ Public Management erweitert sich zur Public Governance.⁶

2 Soziale Nonprofit-Organisationen und ihre gesellschaftlichen Funktionen

Soziale Nonprofit-Organisationen verstehen sich regelmäßig als zivilgesellschaftliche Organisationen und damit weder als Teil des Staates noch als gewinnorientierte Unternehmen. Sie trachten danach, eine bestimmte selbstgewählte (teilweise auch von visionären Gedanken geleitete) **Mission** zu erfüllen, die vielfach auf der Grundlage bestimmter (religiöser oder humanistischer) Werte formuliert wird. Im englischen Sprachraum spricht man davon, dass NPO nicht „profit“, sondern „mission driven“ sind. Die Mission bildet in der Folge die zentrale Leitlinie für das Handeln, sie verleiht der Organisation ihre Legitimität und motiviert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Spenderinnen und Spender und andere Stakeholder dazu, ihre jeweiligen Beiträge zu leisten.⁷ Im sozialen Bereich geht es beispielsweise darum, die materielle oder psychische Not Einzelner wie auch ganzer Gemeinschaften zu lindern, Randgruppen zu unterstützen, Menschen zu pflegen, zu betreuen oder (wie z. B. in der Hospizbewegung in der finalen Phase ihres Lebens) zu begleiten.

Im Hinblick auf die Mission erstellen soziale NPO ihre **spezifischen Leistungen** in den Bereichen Interessenvertretung und Service. Sie sind aber nur dann überlebensfähig, wenn es ihnen gelingt, in ausreichendem Maße materielle und personelle Ressourcen für ihre Leistungserstellung zu mobilisieren. Sie haben dabei auch Zugang zu **besonderen Ressourcenquellen**, wie öffentlichen Förderungen, privaten Spenden oder die ehrenamtliche bzw. freiwillige Mitarbeit. Ihre Finanzierungs- und Ressourcenstruktur ist oft heterogen und zieht mehrfache Abhängigkeiten nach sich.⁸

⁴) Vgl. dazu auch Schauer 2015, S. 114 ff.

⁵) Röber 2013, S. 17 ff.

⁶) Vgl. dazu auch Löffler 2009, S. 215 ff.; Bauer/Dearing 2013, S.165 ff.

⁷) Minkoff/Powell 2006, S. 592.

⁸) Schauer 2007, S. 203.

Sowohl in der Mission wie auch in den konkreten Leistungen spiegeln sich die gesellschaftlichen Kernfunktionen sozialer NPO wider. Diese beziehen sich auf Interessenvertretung (Advocacy), Service und Sozialintegration.⁹

Im Rahmen der **Advocacy-Funktion** bündelt, artikuliert und vertritt eine NPO die Interessen eines bestimmten Kollektivs, das sich selbst nicht ausreichend politisches oder gesellschaftliches Gewicht verschaffen kann. Dies ist z. B. der Fall, wenn eine soziale NPO für die Interessen von Asylsuchenden eintritt. In dieser anwaltschaftlichen Funktion wenden sich NPO durchaus auch gegen staatliches oder administratives Handeln und treten z. B. (medienwirksam) gegen drohende Abschiebungen auf. In der Folge können sich atmosphärische Störungen ergeben bzw. die fast paradoxe Situation, dass die NPO „die Hand, die sie füttert, gegebenenfalls auch beißen muss“.¹⁰

Im Zuge ihrer **Servicefunktion** erstellen NPO spezielle Dienstleistungen im Interesse ihrer Klientinnen und Klienten. Dabei wird ihnen auch eine besondere Innovationskraft zugesprochen. Sie zeigen häufig Mängellagen auf und entwickeln neue Konzepte und innovative Leistungen, um diesen entgegenzuwirken.

Die dritte Funktion ist jene der **Sozialintegration**. Die Mitglieder und Mitarbeiter von NPO verstehen sich oft auch als soziale Gemeinschaft (bzw. Kameradschaft) was sich in vielfachen persönlichen Beziehungen, aber auch gemeinschaftlichen Aktivitäten ausdrückt. NPO sind somit auch Bindeglieder zwischen Individuum und Gesellschaft und gerade deshalb ein wichtiger Teil der zivilgesellschaftlichen Infrastruktur.

3 Die Umsetzung der funktionalen Privatisierung durch Contracting Out

Contracting Out führt zur Kooperation zwischen Staat (staatlichen Institutionen) und Nonprofit-Organisationen. Während die Politik die strukturellen Rahmenbedingungen für diese Zusammenarbeit schafft, obliegen der (Sozial-) Verwaltung die konzeptionelle und operative Umsetzung. Damit verbunden ist auch der Abschluss von entsprechenden Vereinbarungen (wie z. B. Rahmenverträgen und operativen (jährlichen) Leistungsvereinbarungen). Darüber hinaus wird die Sozialverwaltung in ihrer Aufsichtsfunktion auch hoheitsrechtlich (vor allem auf der Basis von Bescheiden) tätig.

Contracting Out ist von bestimmten **Strukturmerkmalen** gekennzeichnet, innerhalb derer die Motive, die Kosten und personelle Netzwerke eine zentrale

⁹⁾ Vgl. dazu auch Toepfer/Anheier 2004, S. 254 ff. bzw. Zimmer/Basic, S. 137 ff.

¹⁰⁾ Gidron/Kramer/Salamon 1992, S. 11.

Rolle spielen. Sie basiert auch auf einer bestimmten historischen Entwicklung und hat in der Folge eine länderspezifische Note (vgl. dazu auch Kapitel 4).

3.1 Motive

Verwaltungen trachten in ihrem Handeln danach, ihren politischen Auftrag umzusetzen. Für Nonprofit-Organisationen muss – schon von ihrem Selbstverständnis her – die Erfüllung der Mission die oberste Leitlinie ihrer Aktivitäten sein. Politischer Auftrag wie auch die Erfüllung der Mission beziehen sich auf bestimmte **Ziele**, die meist als **angestrebte Wirkungen** formuliert sind. Bezogen auf die Kooperation beider Institutionen liegt der Idealfall wohl darin, dass die von der selbstgewählten Mission abgeleiteten Ziele der NPO gleichzeitig auch den für die Verwaltung relevanten politischen Auftrag erfüllen.

Vor diesem grundsätzlichen Hintergrund kann eine Kooperation für die Verwaltung auch deshalb von Interesse sein,¹¹

- weil die NPO ein spezielles Wissen hat oder spezielle Kompetenzen aufweist, über das (die) der Staat selbst nicht verfügt bzw. das (die) er kostenintensiv aufbauen müsste.
- weil die NPO für die Leistungserstellung auch besondere Ressourcen nutzt (wie z. B. die freiwillige Mitarbeit sowie Geld- und Sachspenden), auf die eine staatliche Organisation nicht oder nur schwer unmittelbar zugreifen kann.
- weil dienst- und besoldungsrechtliche Gründe dafür sprechen und NPO diesbezüglich einen größeren personalwirtschaftlichen Handlungsspielraum haben.

Für die beteiligten (privaten) NPO stellt die Zusammenarbeit mit einer öffentlichen Einrichtung vor allem die Möglichkeit dar, die eigene Ressourcenbasis zu verbreitern und öffentliche Gelder und gegebenenfalls auch Sachressourcen (z. B. Infrastruktur) bzw. Dienstleistungen für die Erstellung von Leistungen im Sinne der Missionserfüllung zu nutzen.

3.2 Kosten

Neben den Motiven stellen die Kosten eine zentrale Bestimmungsgröße dar. Dabei geht es nicht nur um die Produktionskosten der Leistungen, die insbesondere durch die Effizienz der Leistungserstellung (Prozess- und Auslastungsoptimierungen) geprägt sind. Eine funktionale Privatisierung führt auch zu externen Transaktionen. Mit diesen sind Handlungen und Aktivitäten der Anbahnung, der Abwicklung, der Nachbearbeitung und der Kontrolle verbunden, die einen Ressourceneinsatz und damit **Transaktionskosten** auslösen.¹² Diesbezügliche

¹¹) Nowotny 1997, S. 110.

¹²) Grundsätzlich zum Wesen von Transaktionskosten und zur Transaktionskostentheorie vgl. z. B. Thom/Ritz 2017, S. 20 f. bzw. Picot/Dietl 1990, S. 178 ff.

Beispiele sind Kosten für das Vergabeverfahren, für die Rechenschaftslegung und die Berichterstattung, für die Ausarbeitung und Vereinbarung von Richtlinien, für Dokumentationen im Sinne des Qualitätsmanagements, für begleitende Öffentlichkeitsarbeit, usw.

Transaktionskosten fallen auf beiden Seiten an, in der Verwaltung ebenso wie in der sozialen NPO. In der Folge stellt sich die Frage, wer sie in welchem Ausmaß zu tragen hat oder anders formuliert: inwieweit die Preise für die Leistungen auch die Transaktionskosten der Nonprofit-Organisationen abdecken.

3.3 Personelle Verflechtungen und Netzwerke

Für die an der Kooperation beteiligten institutionellen Akteure werden jeweils Organwalter tätig. In der Folge werden auch personelle Netzwerke etabliert und die Interaktionen zwischen den handelnden Personen erfordern – insbesondere seitens der beteiligten NPO – ein entsprechendes Beziehungsmanagement. Dieses erfolgt nicht nur in formellen Gremien, sondern schließt auch informelle Foren mit ein.

Eine besondere Form der Koppelung zwischen öffentlicher Verwaltung und NPO liegt vor, wenn (Spitzen-) Repräsentanten der Verwaltung in die (ehrenamtlichen) Führungsorgane (in die Boards) der NPO integriert sind. Einerseits haben diese dann einen tieferen Einblick in das Handeln der NPO, was bestehenden Informationsasymmetrien entgegenwirkt und auch dazu beitragen kann, Vertrauen aufzubauen und (langfristig) zu erhalten.

Andererseits kann es aber auch zu Interessenkollisionen kommen, die gerade unter den Gesichtspunkten der (Corporate) Governance nicht unkritisch gesehen werden. So hält Ruffin etwa – bezogen auf (die in Kapitel 4.2. angesprochenen) Leistungsverträge – Folgendes fest: „Probleme können auch politische Verflechtungen bereiten, wenn sich beispielsweise Interessenkonflikte von Verhandlungsexponenten ergeben und nicht gelöst werden können. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn ein politisch Vorgesetzter als Regierungsmitglied andere Interessen hat, als er dies als Parteimitglied und Kollege seiner in den strategischen Führungsgremien von NPO tätigen Kolleginnen und Kollegen haben sollte“.¹³ Mögliche Interessenkollisionen erfordern also eine strukturelle Regelung, die beispielsweise über einen entsprechenden Governance Kodex erfolgen kann.

¹³) Ruffin 2009, S. 69.

4 Funktionale Privatisierung im österreichischen Sozialstaat

Im Sozialbereich ist die funktionale Privatisierung weit verbreitet und soziale Nonprofit-Organisationen werden als Kooperationspartner der Sozialverwaltung und im öffentlichen Interesse tätig. Die spezifisch österreichische Variante ergibt sich auf der Basis einer bestimmten historischen Entwicklung, sie ist von aktuellen Trends und Entwicklungen geprägt und es stellt sich gleichzeitig die Frage nach den zukünftigen Herausforderungen und Perspektiven der die Sektoren übergreifenden Zusammenarbeit.

4.1 Die historische Entwicklung

Die österreichische Gesellschaft war bis zum zweiten Weltkrieg von einem vergleichsweise schwachen Bürgertum sowie einem hohen Einfluss von Aristokratie, Militär und Kirche geprägt. Letztere hatte starke Verbindungen zu Staat und Verwaltung. Gleichzeitig formierten sich viele Nonprofit-Organisationen im Einflussbereich der zentralen politischen Bewegungen, sodass sie als deren Vorfeldorganisationen bezeichnet werden konnten. Das wurde in die Zweite Republik – in modifizierter Weise – übernommen und wirkt – in abgeschwächter Form – bis zum heutigen Tag.¹⁴

In der Folge etablierten sich seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges relativ stabile netzwerkartige Verbindungen zwischen staatlichen Institutionen und großen Verbänden bzw. NPO, die vom Gedanken der Subsidiarität und des Korporatismus geprägt sind und auch durch personelle Netzwerke abgesichert werden.¹⁵

Nonprofit-Organisationen wurden auf diese Weise ein integraler Teil des Sozialstaates, der über Jahrzehnte hin im partnerschaftlichen Zusammenwirken gestaltet wurde. Die wohlfahrtstaatlichen Leistungen wurden sowohl in quantitativer wie qualitativer Hinsicht ausgebaut und höhere Qualitätsstandards vielfach auch in gesetzlichen – sowohl die Verwaltung als auch die NPO bindenden – Vorschriften verankert. Der Sozialsektor in Österreich agiert daher sehr staatsnahe und ist stark durch öffentliche Transfers finanziert.¹⁶ Anders formuliert: Soziale NPO erstellen soziale Leistungen im öffentlichen Interesse, die wesentlichen Finanzmittel kamen aber und (kommen nach wie vor) vom Staat.

4.2 Aktuelle Trends und Entwicklungen

Nach einer langen Phase der Stabilität gerät die traditionelle Arbeitsteilung zwischen Verwaltung und NPO unter einen immer stärker werdenden Verände-

¹⁴) Heitzmann/Simsa 2004, S. 714 f.

¹⁵) Vgl. dazu auch Pennerstorfer/Schneider/Badelt, S. 55 ff.

¹⁶) Greiling/Stötzer 2015b, S. 1698.

rungsdruck. Dafür sind einerseits Faktoren wie demographische Entwicklungen sowie der Konsolidierungsdruck in den öffentlichen Haushalten verantwortlich. Andererseits verändert der Staat durch Verwaltungsreformen im Sinne des (New) Public Management sein Selbstverständnis. Er bewegt sich schon seit einiger Zeit – schrittweise aber nachhaltig – weg von der Rolle als reiner Finanzier hin zu einer mehr und mehr steuernden Institution. An den drei (wechselseitig verbundenen) Feldern Kontraktmanagement, Wirkungsorientierung sowie Rechenschaftslegung und Berichtswesen sollen die Konsequenzen kurz verdeutlicht werden.

Kontraktmanagement:

Gerade im Sozialsektor schafft der Staat neue Spielregeln, indem er seine Finanzierungspraxis von der traditionellen Subvention auf die **Finanzierung auf der Basis von Leistungsverträgen** (Kontraktmanagement) umstellt.¹⁷

Im Zuge einer „traditionellen“ Subvention wird eher der generelle Zweck einer NPO gefördert. Letztere muss zwar die Gelder im Sinne des Förderzwecks verwenden, hat im konkreten Einsatz aber doch gewisse Freiräume. Staatliche Vorgaben sind eher genereller Natur. Bei der Finanzierung über Leistungsverträge agiert der Staat hingegen immer mehr im Sinne eines klaren Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses und regelt über den Leistungsvertrag die von der NPO zu erstellenden Leistungen nach der Art, der Menge und der erforderlichen Qualität. Traditionelle Subventionen sind geprägt von (legitimierter) Macht und Vertrauen, im Fall der Finanzierung über Leistungsverträge verlieren diese zwar ihre Bedeutung nicht, Geld tritt aber als Steuerungsmedium hinzu.¹⁸ Tendenziell kann also festgehalten werden, dass mit dem Trend in Richtung der Finanzierung über einen Leistungsvertrag insbesondere zwei Phänomene verbunden sind: Eine zunehmende Präzisierung der geforderten Leistungen und angestrebten Wirkungen sowie ein abnehmender Handlungsspielraum der NPO, was die konkrete Verwendung der bereitgestellten Mittel betrifft.¹⁹

Die Finanzierung über Leistungsverträge verschafft den beteiligten NPO durchaus eine Reihe von Vorteilen. Nicht nur, dass die Erwartungen der Fördergeber klarer definiert und die finanziellen Mittel von ihrer Höhe und von ihrem Zahlungszeitpunkt her genauer festgelegt sind. Die Gleichbehandlung der Förderwerber steigt und die Höhe der Förderung ist weniger vom individuellen Verhandlungsgeschick abhängig.²⁰ Leistungsverträge werden oft mit einem mittelfristigen Horizont abgeschlossen.

¹⁷ Zu den Details des Kontraktmanagements vgl. z. B. Schedler/Proeller 2011, S. 16 ff.

¹⁸ Vgl. dazu auch Zauner et al. 2006, S. 14 ff. bzw. zu den entsprechenden Handlungslogiken auch S. 43 ff.

¹⁹ Priller 2005, S. 337.

²⁰ Vgl. dazu auch Stötzer/Greiling, 2016, S. 378 f.

Allerdings ergeben sich für NPOs auch Nachteile: Neben den deutlichen Einschränkungen in der Verwendung der Mittel wird von der NPO-Szene ins Treffen geführt, dass knapp kalkulierte Leistungspreise keine wirklichen Innovationen zu lassen und Overheadkosten, Kosten für das Berichtswesen oder auch IT-Kosten nicht in ausreichendem Maß abdecken. Auslastungsrisiken werden zudem oft auf die NPO abgewälzt. Parallel mit dem zunehmenden Einsatz von Leistungsverträgen geben staatliche Organe vermehrt auch ihre bisher geübte Zurückhaltung in der Beauftragung von gewinnorientierten Unternehmen auf.

Wirkungsorientierung:

Wirkungsziele und Wirkungsorientierung sind eng mit dem Kontraktmanagement verbunden. Zwar haben NPO auch schon bisher ziel- und damit auch wirkungsorientiert gehandelt. Ziel ist aber vielfach, die bisherigen Vorgangsweisen bewusster zu reflektieren und die angestrebten Wirkungen – in Abstimmung mit der öffentlichen Hand – genauer zu definieren bzw. zu messen. In der Folge werden Leistungen und Prozesse hinterfragt, optimiert und es wird vermehrt ins Kalkül gezogen, ob man die angestrebte Wirkung nicht auch mit einer alternativen (möglicherweise kostengünstigeren) Leistung erzielen könnte.

Grenzen ergeben sich aber dadurch, dass Wirkungsmessungen und Evaluationen **faktischen und methodischen Schwierigkeiten** unterliegen:²¹

- Erstens sind die angestrebten Wirkungen regelmäßig qualitativer Natur und machen dadurch eine quantitative Messung vielfach schwierig.
- Zweitens vergeht oft eine längere Zeitspanne zwischen dem Setzen von Maßnahmen durch die NPO und dem Auftreten von korrespondierenden Wirkungen.
- Drittens ist das Eintreten oder auch Nicht-Eintreten von beabsichtigten Wirkungen vielfach auch durch externe Bedingungsgrößen bestimmt, auf die eine einzelne NPO keinen Einfluss nehmen kann.

Menschen richten allerdings ihr individuelles Verhalten an den geforderten Kennzahlen und Indikatoren aus. Dies macht deutlich, dass unzureichende Wirkungsdefinitionen und noch mehr unzureichende Wirkungsmessungen massive Fehlsteuerungen und Kollateralschäden auslösen können. Das Problem wird noch dadurch verstärkt, dass Fördergeber oft nur in geringem Maße bereit sind, Ex post-Evaluationen zu finanzieren.²²

Rechenschaftslegung und Berichtswesen:

Die Gesellschaft wird kritischer und entwickelt sich von einer trust-me immer mehr zu einer prove-me-Kultur. Damit bröckelt auch der Vertrauensvorschluss für NPO. In diesem Sinne fordern vermehrt auch öffentliche Fördergeber von

²¹⁾ Poister 2003, S. 19 f.

²²⁾ Greiling/Stötzer 2015a, S. 415.

sozialen NPO, dass sie die Effektivität und Effizienz ihrer Leistungserstellung **anhand von aussagekräftigen Kenngrößen** nachweisen. Diese Kenngrößen dienen in der Folge sowohl der Steuerung der Leistungen als auch der Rechtfertigung des Ressourceneinsatzes in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit und ihrer einzelnen Teilbereiche.²³

Derartige Aktivitäten der Leistungs- und Wirkungsdokumentation verursachen aber auch Transaktionskosten. In diesem Zusammenhang ergibt sich das Problem, dass öffentliche Stellen ihr Verhalten offensichtlich zu wenig abstimmen. „Je nach Geldgeber variieren die Anforderungen und die Rechenschaftslegungsinhalte. Die Heterogenität der Berichtsinhalte stellt vor allem kleine NPO vor große Herausforderungen und führt zu einer deutlichen Ausweitung des Ressourcenbedarfs, der für diese Zwecke eingesetzt werden muss.“²⁴ Heterogene Rechenschaftspflichten steigern die in Kapitel 3 angesprochenen Transaktionskosten. Standardisierte oder zumindest zwischen einzelnen Förderern abgestimmte Richtlinien könnten zu deren Senkung führen und stellen damit ein (vermutlich sogar beträchtliches) Sparpotential dar.

4.3 Zukünftige Herausforderungen und Perspektiven

Der Blick in die Zukunft zeigt große Herausforderungen. Die demographischen Entwicklungen (die Veränderung der Bevölkerungspyramide, aber auch die Konsequenzen aus den Migrationsbewegungen) lösen einen mengenmäßig steigenden Bedarf an sozialen Leistungen aus. Dieser trifft auf unterproportional steigende, stagnierende oder sogar (real) sinkende öffentliche Förderungen. Weitreichendere Budgetreduktionen (so genannte Budget-Cuts) sind in Zukunft nicht ausgeschlossen. NPO stehen vor der Herausforderung, dass mit denselben Ressourcen ein Mehr an Leistungen gefordert wird oder dieselben Leistungen bei (zumindest real) sinkenden Ressourcen erbracht werden sollen. In kontraktfinanzierten Bereichen wird der Konsolidierungsdruck der öffentlichen Haushalte (zukünftig vermutlich noch verstärkt) an die NPOs weitergegeben, z. B. in dem die Leistungspreise nicht oder nur unzureichend valorisiert werden.²⁵

Suche nach Effizienzreserven:

Als Folge dieser Entwicklungen versuchen NPO daher zunehmend bestehende Effizienzreserven zu heben, z. B. in dem Prozesse und Auslastungen (weiter) optimiert werden. Die Gründung von Shared Service Center oder eine vermehrte (auch innerorganisatorische) Kooperation sind nur zwei Beispiele.

Gleichzeitig ist abzusehen, dass sich der Wettbewerb weiter verstärken und der Staat in vermehrtem Ausmaß auch kommerziellen Anbietern den Zugang zu

²³) Greiling/Stötzer 2015a, S. 406.

²⁴) Greiling/Stötzer 2015a, S. 415.

²⁵) Vgl. dazu auch Simsa 2016, S. 33.

öffentlich finanzierten sozialen Leistungen eröffnen wird. Bei diesbezüglichen Effizienzvergleichen zwischen kommerziellen und nicht-kommerziellen Anbietern besteht nicht nur die Gefahr, dass der Aspekt des Preises höher bewertet wird als jener der Qualität²⁶ sondern auch jene, dass Kostenvergleiche unvollständig bzw. zu bereichsfokussiert angestellt werden und Verbundeffekte zu wenig Berücksichtigung finden. Durch den Wegfall von Verbundeffekten und Synergien könnten Ausgabeneinsparungen in einem Bereich zu (beträchtlichen) Mehrkosten in einem anderen führen.²⁷

Vermehrte Mobilisierung von privatem Kapital:

Politik und Verwaltung erheben die Forderung, dass NPO vermehrt Zeit- und Geldspenden mobilisieren, um den Staat finanziell zu entlasten. Dementsprechend denkt die überwiegende Mehrzahl von NPO, die einen starken Ökonomisierungsdruck verspüren, auch daran, die Fundraising- (und wohl auch Sponsoring-) Aktivitäten zu verstärken.²⁸

Im Zuge von CSR-Aktivitäten widmen sich (auch große) Unternehmen in ihren Sponsoring-Aktivitäten neben dem Sport und der Kultur nun in stärkerem Maße auch dem Sozialsektor. Sie gehen dabei vielfach selektiv vor und unterstützen Projekte, die ihre Geschäftsstrategie stützen und sich mit ihrem angestrebten Image vereinbaren lassen. Allerdings sind die Grenzen zu (auch ideell motivierten) betrieblichen Spenden fließend.²⁹

Im Bereich der privaten Spenden haben zwar die in den letzten Jahren ausgebauten Möglichkeiten der steuerlichen Absetzbarkeit³⁰ neue Möglichkeiten geschaffen, die sicherlich noch nicht vollständig ausgeschöpft sind. Allerdings lassen sich auf dem Spendenmarkt nur bestimmte Themen erfolgreich platzieren, andere wiederum gar nicht oder nur mit überdimensionalem Aufwand. Empirische Untersuchungen signalisieren darüber hinaus, dass Spenderinnen und Spender ihre Geld- oder Sachleistungen nicht für Zwecke bereitstellen wollen, die sie als klare Staatsaufgaben wahrnehmen.³¹ Fundraising-Aktivitäten sind zudem mit

²⁶) Simsa 2016, S. 34.

²⁷) So mag es zum Beispiel durchaus sein, dass Krankentransporte für sich alleine betrachtet von einem erwerbswirtschaftlichen Unternehmen ebenso kostengünstig, möglicherweise kostengünstiger durchgeführt werden können, die Kosten für Einsatzbereitschaft beim Rettungsdienst werden damit nicht automatisch geringer. Darüber hinaus geht eventuell die Möglichkeit verloren, im Katastrophenfall eine größere Menge an Freiwilligen zu mobilisieren und organisiert einzusetzen. Vergibt man also die Krankentransporte an private (gewinnorientierte) Betreiber, so hat dies auch Auswirkungen auf die anderen geschilderten Bereiche und die Gesamtkosten aller drei Bereiche könnten sogar steigen.

²⁸) Simsa 2016, S. 35.

²⁹) Vgl. dazu auch Bruhn 2010, S. 9 ff. bzw. S. 273 ff.

³⁰) Vgl. dazu § 4a EStG 1988 bzw. die diesbezüglichen Informationen des Bundesministeriums für Finanzen (<https://www.bmf.gv.at/steuern/selbststaendige-unternehmer/einkommensteuer/absetzbarkeit-spenden.html>).

³¹) Vgl. dazu beispielsweise Ecker et al. 2015, S. 56.

Kosten (eben Transaktionskosten) verbunden, die sich durch die steigende Professionalisierung und die immer größer werdende Zahl der um Spenden werbenden Organisationen tendenziell erhöhen.³² Spenden werden daher in absehbarer Zeit öffentliche Förderungen nicht (bzw. nur in einzelnen Fällen) in breitem Maß substituieren. Sie stellen in vielen Fällen eher eine ergänzende Finanzierungsquelle dar und müssen sinnvoll in eine umfassende Finanzierungsstrategie integriert werden.³³

Im Vergleich zu den angelsächsischen Ländern, aber auch zu unseren Nachbarn Deutschland und Schweiz, ist zudem der Sektor der gemeinnützigen Stiftungen in Österreich unterentwickelt.³⁴ Zwar haben sich im Zuge der jüngsten Reformen³⁵ die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen verbessert, aber es wird wohl noch eine Weile dauern, bis diese neuen Regelungen tatsächlich wirken und Stiftungen einen substantziellen Beitrag zur Finanzierung zivilgesellschaftliche Aktivitäten leisten. Dennoch bleibt zu hoffen, dass sich Stiftungen längerfristig gerade im Bereich der Innovationsfinanzierung verstärkt engagieren und sich damit für neuartige Ideen und Konzepte sozialer NPO eine weitere (wichtige) Finanzierungsquelle eröffnet.

Arbeitsplatzattraktivität:

Ein dritter Aspekt betrifft den Personalbereich. Eine unzureichende Valorisierung des Leistungspreises führt in der Zukunft möglicherweise zu (nominell) stagnierenden oder (z. B. nach einem Wechseln des Kollektivvertrages) sogar sinkenden Gehältern. Das vermindert – ceteris paribus – die extrinsische Motivation sich beruflich im Sozialbereich zu engagieren.

Viele (bezahlte) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren sich aber auch deshalb in NPO, weil sie mit ihrer Tätigkeit spezielle Werte oder eine spezielle Sinndimension verbinden und sind in hohem Maße intrinsisch motiviert. Sie sind dafür – im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen – auch bereit, Nachteile in der Entlohnung in Kauf zu nehmen.³⁶ Stellen sie aber fest, dass in einer nach industriellen Prinzipien (tayloristisch) prozessoptimierten Welt der sozialen Betreuung und Pflege jene menschliche Dimensionen, die vielfach die Grundlage für die intrinsische Motivation sind, „zu kurz kommen“, kann dies nicht nur zu physischen und psychischen Überlastungen, sondern auch zu individuellen Frustrationen führen. Die Attraktivität bestimmter Sozialberufe könnte also sinken und NPO in der Folge – zumindest – mittelfristig Rekrutierungsprobleme bekommen. Dies würde – zumindest mittelbar – auch die öffentliche Hand treffen.³⁷

³²) Vgl. dazu auch Hunziger 2011, S. 273 ff.

³³) Vilain 2016, S. 357 ff.

³⁴) Meyer/Neumayr/Schneider 2010, S. 41 ff.

³⁵) Vgl. dazu auch Fundraising Verband Austria 2016, S. 9.

³⁶) Schober/Schmidt/Simsa 2013, S. 248 f. bzw. S. 254 f.

³⁷) Vgl. dazu auch Priller 2014, S. 93 ff.

5 Zusammenfassung und Fazit

Die Kooperation zwischen Sozialverwaltung und sozialen NPO ist in Österreich nach wie vor von traditionellen (korporatistischen) Strukturen geprägt, die aufgrund neuer Herausforderungen aber nachhaltigen Veränderungen unterliegen werden. Damit sind wohl manche traditionellen Pfade zu verlassen und neue Wege einzuschlagen. Dies setzt auch die Bereitschaft voraus, bestehende Strukturen zu hinterfragen und mit innovativen Konzepten zu experimentieren. NPO können auch unter geänderten Rahmenbedingungen mit ihrer Erfahrung, ihrem Expertenwissen und ihrer Mobilisierungsfähigkeit einen wesentlichen Beitrag dazu leisten.

Mit Blick auf den Staat ergibt sich die Aufgabe, einen steigenden Bedarf an sozialen Leistungen mit stagnierenden Ressourcen zu meistern. Verschärft werden könnte die Situation durch die Notwendigkeit größerer Budget Cuts, die in Österreich zwar bislang noch ausgeblieben sind, für die Zukunft aber auch nicht ausgeschlossen werden können (z. B. wenn z. B. das Zinsniveau und die Finanzierungskosten für staatliche Schulden steigen sollten).

Damit stellt sich auf der betriebswirtschaftlichen Ebene die Aufgabe, systematisch nach (weiteren) Möglichkeiten der Effizienzsteigerung, der Optimierung von Vorgangsweisen und nach Möglichkeiten zu suchen, zusätzliche Ressourcen zu mobilisieren. So ist zum Beispiel ein drohender „bürokratischer Overload“ und das Problem der Transaktionskosten vermehrt in den Fokus zu nehmen, um zu verhindern, dass ein steigendes Maß an Ressourcen rein für die Abwicklung der Transaktionen eingesetzt werden muss. Zudem haben NPO zwar einige Möglichkeiten zusätzliche private Ressourcen zu mobilisieren, unterliegen dabei aber auch gewissen Grenzen und Beschränkungen, die in der Diskussion nicht ausgeklammert werden dürfen. Zusätzlich braucht es Zeit, in der sich innovative Instrumente der privaten Philanthropie entsprechend entwickeln können, die Verbreiterung der Ressourcenstruktur ist damit als ein (zumindest) mittelfristiges Projekt anzusehen.

Reformen sind aber auch auf der Makroebene erforderlich, z. B. um traditionelle Finanzierungssysteme fundamental umzustellen und gegebenenfalls auch auf der gesellschaftlichen Ebene neue Ressourcenquellen zu erschließen. In diesem Zusammenhang sind auch die gesetzlich garantierten Leistungsniveaus zu erwähnen. Es wäre wohl schwer nachvollziehbar, wenn in einschlägigen gesetzlichen Vorschriften Leistungsanforderungen und Qualitätsansprüche hochgeschraubt bzw. hochgehalten werden, anschließend aber Budgetprobleme zum Argument genommen werden, die Finanzierung der notwendigen Aktivitäten vermehrt dem Dritten Sektor zu überlassen.

Richtet man den Blick auf die Institutionen des Dritten Sektors, so verringern die vermehrte Implementierung von Leistungsverträgen, die damit einhergehenden Berichtspflichten und der größer werdende finanzielle Druck ohne Zweifel den Handlungsspielraum vorrangig öffentlich finanzierter NPO. Anders ausgedrückt: Sie machen asymmetrische Machtverhältnisse und die – auch vorher schon gegebene – Staatsabhängigkeit fühlbarer. Unterwerfen sich NPO diesen neuen Rahmenbedingungen, so besteht die Gefahr, dass sie einem zunehmend passiven Dienstleistungsverständnis folgen und in ihrem Denken, ihren Strukturen und ihrer Handlungslogik staatlichen Einrichtungen immer ähnlicher werden. Vergrößert sich der Ökonomisierungsdruck, so zieht dies auch vielfach die Strategie nach sich, Aufgaben zu fokussieren, Leistungen abzubauen und Personal zu verringern.³⁸ Eine vermehrte Anpassung der NPO an staatliche Organisationen und ein diesbezügliches Selbstbild als (eher passiver und reaktiver) Dienstleister zieht auch negative Folgen für ihre Innovationskraft³⁹ und ihre anwaltschaftlichen Funktionen nach sich, also für zwei Bereiche, die als gesellschaftliche Kernfunktionen von NPO anzusehen sind.

Versucht eine NPO, eine starke Anbindung an den Staat zu lockern, ergeben sich durchaus einige Optionen:

- (Gerade große) NPOs können die Diversifikation vorantreiben. An die Seite der öffentlich finanzierten Leistungsfelder treten in vermehrtem Maße andere, deren Finanzierung sich auf Zeit- und Geldspenden und nur in geringem Maße auf öffentliche Gelder stützt. NPO werden zukünftig versuchen, innovative Projekte und Leistungsfelder privat (z. B. über einen sich entwickelnden Stiftungssektor) zu finanzieren.
- Die Suche nach alternativen Finanzierungsquellen könnte in NPO zu einem Kommerzialisierungsschub führen, sodass die Organisationen Leistungen vermehrt nach der kommerziellen Logik erstellen. Dies setzt natürlich ein zahlungskräftiges Publikum voraus und NPOs unterliegen der Gefahr einer Identitätsveränderung (also eines Mission Drifts).⁴⁰
- Schließlich werden NPO vermutlich auch die strategische Option „Rückzug aus einem (öffentlich finanzierten) Leistungsfeld“ ins Kalkül ziehen, wenn eine sinnvolle und mit dem Selbstverständnis der Organisation vereinbare Erfüllung der Mission nicht mehr möglich erscheint. Mit der Aufgabe eines Leistungsfeldes geht allerdings auch ein bisheriger Einkommensstrom verloren und personelle Kapazitäten müssen reduziert werden.

³⁸) Vgl. dazu auch Simsa 2015, S. 143.

³⁹) Das wird durchaus auch von Vertretern der öffentlichen Verwaltung kritisch betrachtet (vgl. dazu auch Stötzer/Greiling 2016, S. 381 ff.)

⁴⁰) Vgl. dazu auch Simic'/Predovic' 2014 S. 360 bzw. 366 und Skloot 1987, S. 388.

Welche der Optionen eine NPO in welchem Ausmaß wählt, ist eine Frage ihrer strategischen Positionierung, was verdeutlicht, dass die Notwendigkeit strategischen Denkens und Handelns in den betroffenen Organisationen steigt.

Differenzierungen sind wohl auch im Hinblick auf die Größe der Nonprofit-Organisationen zu treffen. Große NPO (die „traditionellen Player“ im korporatistischen System) haben aufgrund ihres besseren Zugangs zu bzw. ihrer Vernetzung mit Politik und Verwaltung und auch auf der Basis ihrer Expertenmacht im steigenden Wettbewerb eine bessere Ausgangssituation als kleine und mittlere NPO.⁴¹ Gerade NPO mittlerer Größe, die wenig diversifiziert sind, könnten daher in Zukunft besonders unter Druck kommen.

Abschließend sei bemerkt, dass in der letzten Zeit zwar eine Reihe von aktuellen Fragen und Problemstellungen identifiziert werden konnte, der „große Wurf“ bei Antworten und Lösungen in vielen Bereichen jedoch noch ausständig erscheint.

⁴¹⁾ Vgl. dazu auch Stötzer/Greiling 2016, S. 375 ff.

Literatur

- BAUER, Helfried/DEARING, Elisabeth (2013): *Bürger naher aktiver Staat*, Public Management und Governance, Wien.
- BRUHN, Manfred (2010): *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz*, 5. Auflage, Wiesbaden.
- FUNDRAISING VERBAND AUSTRIA (2016): *Spendenbericht 2016*, Wien, <http://www.fundraising.at/LinkClick.aspx?fileticket=4TxpOitLv3o%3D&tabid=421&language=de-DE> (abgerufen am 05.11.2017).
- ECKER, Brigitte et al. (2015) *Forschungsförderung durch Stiftungen in Österreich. Stiftungsaktivitäten, Anreize und Strukturen im internationalen Vergleich*, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWFW) und des Wissenschaftsfonds (FWF), Wien, https://www.fwf.ac.at/fileadmin/files/Dokumente/Ueber_den_FWF/FWF-relevante_Publikationen/BMWFW_FWF_Forschungsfoerderung_durch_Stiftungen_Endbericht.pdf (abgerufen am 05.11.2017).
- GIDRON, Benjamin/KRAMER, Ralph M./SALAMON, Lester M. (1992): *Government and the Third Sector in Comparative Perspective: Allies or Adversaries?*, in: *Government and the Third Sector. Emerging Relationships in Welfare States*, ed. by Benjamin Gidron, Ralph M. Kramer and Lester M. Salamon, San Francisco, pp. 1 – 30.
- GREILING, Dorothea/STÖTZER, Sandra (2015a): *Strategische Reaktionen von Nonprofit-Organisationen auf steigende Performance-Measurement Anforderungen*, in: *Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele*, hrsg. von René Andeßner, Dorothea Greiling, Markus Gmür und Ludwig Theuvsen, S. 406 – 417.
- GREILING, Dorothea/STÖTZER, Sandra (2015b): *Performance Accountability as a Driver for Change in Nonprofit-Government Relationships: An Empirical Insight from Austria*, in: *Voluntas*, Vol. 26 (2015), pp. 1690 – 1717.
- HEITZMANN, Karin/SIMSA, Ruth (2004): *From Corporatist Security to Civil Society Creativity: The Nonprofit Sector in Austria*, in: *Future of Civil Society*, ed. by Anette Zimmer and Eckhard Priller, Wiesbaden, pp. 713 – 731.
- HUNZIGER, Beat: (2011) *Professionalisierung im Fundraising – Auswirkungen des Ökonomisierungsdrucks und mögliche Auswege*, in: *Professionalisierung im Nonprofit-Management*, hrsg. von Andreas Langer und Andreas Schröer, Wiesbaden, S. 273 – 291.
- LÖFFLER, Elke (2009): *Public Governance in a network society*, in: *Public management and governance*, ed. by Tony Boivard and Elke Löffler, Second edition, Oxon/New York, pp. 215 – 232.
- MASTRONARDI, Phillipe (2007): *Verfassungslehre. Allgemeines Staatsrecht als Lehre vom guten und gerechten Staat*, Bern.
- MEYER, Michael/NEUMAYR, Michaela/SCHNEIDER, Ulrike: (2010) *Bits and Pieces: Daten zum österreichischen Nonprofit-Sektor* in: *Verbands-Management*, 36. Jg., Heft 2/2010, 34 – 47.

- MINKOFF, Debra C./POWELL, Walter W. (2006): Nonprofit Mission: Constancy, Responsiveness, or Deflection?, in: *The nonprofit sector. A research Handbook*, ed. by Walter W. Powell and Richard Steinberg, New Haven & London, pp. 592 – 611.
- NOVOTNY, Ewald (1997): Dritter Sektor, öffentliche Hand und Gemeinwirtschaft, in: *Der Nonprofit-Sektor im Aufwind*, hrsg. von Reinbert Schauer, Helmut K. Anheier und Ernst-Bernd Blümle, Linz, S. 99 – 133.
- PENNERSTORFER, Astrid/SCHNEIDER, Ulrike/BADEL, Christoph (2013): Der Nonprofit-Sektor in Österreich, in: *Handbuch der Nonprofit-Organisation*, hrsg. von Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt, Stuttgart, S. 55 – 75.
- PICOT, Arnold/DIETL, Helmut (1990): Transaktionskostentheorie, in: *WiSt*, 19. Jg., Heft 4/1990, S. 178 – 184.
- POISTER, Theodore H. (2003): *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco.
- PRILLER, Eckhard (2005): Nonprofit-Organisationen als Partner und verlängerter Arm des Staates?, in: *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft*, hrsg. von Klaus Hopt, Thomas von Hippel und W. Rainer Walz, Tübingen, S. 325 – 343.
- PRILLER, Eckhard (2014): Von der Jobmaschine zum Billiglohnsektor?, in: *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement*, hrsg. von Annette E. Zimmer und Ruth Simsa, Wiesbaden, S. 97 – 114.
- RECHBERGER, Martina (2013): *Wirkungsorientiertes Kontraktmanagement*, Wiesbaden.
- REICHARD, Christoph (2002): Governance öffentlicher Dienstleistungen, in: *Public und Nonprofit-Management. Neuere Entwicklungen und Problemfelder*, hrsg. von Dietrich Budäus, Reinbert Schauer und Christoph Reichard, Linz und Hamburg, S. 27 – 42.
- RÖBER, Manfred (2013): Stand und Perspektiven der effizienten Steuerung öffentlicher Dienstleistungsnetzwerke – Erfahrungen aus Deutschland, in: *Öffentliche Dienstleistungsnetzwerke: Wo stehen wir und wohin geht der Weg?*, hrsg. von René Clemens Andeßner und Dennis Hilgers, Linz, S. 9 – 40.
- RUFLIN, Regula (2009): Leistungsverträge zwischen öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen – Erfahrungsbericht aus der Schweiz. In: *Neue Formen der Steuerung in öffentlichen Haushalten*, hrsg. von Reinbert Schauer, Linz, S. 55 – 74.
- SCHAUER, Reinbert (2007): Nonprofit-Organisationen im Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie, in: *Partizipation und Gerechtigkeit*, hrsg. von Christine Stelzer-Orthofer und Josef Weidenholzer, Linz, 203 – 211.
- SCHAUER, Reinbert (2015): *Öffentliche Betriebswirtschaftslehre – Public Management. Grundzüge betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns in öffentlichen Einrichtungen*, 3. Auflage, Wien.
- SCHEDLER, Kuno/PROELLER, Isabella (2011): *New Public Management*, 5. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien.

- SCHOBER, Doris/SCHMIDT, Andrea/SIMSA Ruth (2013): Personalmanagement, in: Handbuch der Nonprofit-Organisation, hrsg. von Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt, Stuttgart, S. 247 – 265.
- SIMIC, Zana/PREDOVIC, Fiona (2014): Managerialismus und Hybridisierung von NPOs – Veränderungen und Folgen, in Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement, hrsg. von Annette E. Zimmer und Ruth Simsa, Wiesbaden, S. 357 – 369.
- SIMSA, Ruth (2015): Ökonomisierungsdruck im NPO-Sektor, in: Verbands-Management (VM), 42. Jg., Heft 4/2015, S. 131 – 146.
- SIMSA, Ruth (2016): Ökonomisierung und die Entwicklung öffentlicher Finanzierung im NPO-Sektor: Ausprägungen und Reaktionen der Organisationen, in: WISO, 38. Jg., Heft 1/2016, S. 33 – 36.
- SKLOOT, Edward (1987): Enterprise and Commerce in Nonprofit Organizations, in: The Nonprofit Sector, ed. by Walter W. Powell, New Haven-London, pp. 380 – 393.
- STÖTZER Sandra/GREILING, Dorothea (2016): Auswirkungen von Leistungsverträgen und Rechenschaftspflichten auf die Beziehungen von NPO und öffentlichen Mittelgebern, in: ZögU, 39. Jg., Heft 4/2016, S. 367 – 384.
- THOM, Norbert/RITZ, Adrian (2017): Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 5. Auflage, Wiesbaden.
- TOEPLER, Stefan/ANHEIER, Helmut (2004): Organizational Theory and Nonprofit Management: An Overview, in: Future of Civil Society, ed. by Anette Zimmer and Eckhard Priller, Wiesbaden 2004, pp. 253 – 270.
- VILAIN, Michael (2016): Finanzierung von Nonprofit-Organisationen im Wandel, in: Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, hrsg. von Annette Zimmer und Thorsten Hallmann, Wiesbaden, S. 331 – 362.
- ZAUNER, Alfred et.al (2006): Von der Subvention zum Leistungsvertrag. Neue Koordinations- und Steuerungsformen und ihre Konsequenzen für Nonprofit-Organisationen – eine systemtheoretische Analyse, Bern/Stuttgart/Wien.
- ZIMMER, Anette/BASIC, Anton (2008) Governance in und mit Nonprofit-Organisationen, in: Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen hrsg. von Reinbert Schauer, Bernd Helmig, Robert Purtschert und Dieter Witt, Linz, S. 135 – 155.