



WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS



# Managerialismus in NPO

Konzept, Gegenkonzepte,  
Wirkungen und mögliche  
unerwünschte Nebenwirkungen

Michael.Meyer@wu.ac.at

Florentine.Maier@wu.ac.at

# Gesellschaftlicher und theoretischer Kontext

- Rationalisierung aller Regionen und aller Bereiche
- Legitimationsdruck gerade für NPO
- Veränderung des wohlfahrtsstaatlichen Diskurses: Knappe Kassen, sparsamer Umgang mit öffentlichen Ressourcen
- Wir alle sind autonome EntscheidungsträgerInnen – und für das, was wir tun, voll verantwortlich.
- Wir alle sind im Wettbewerb: Nationen, Standorte, Organisationen, Individuen

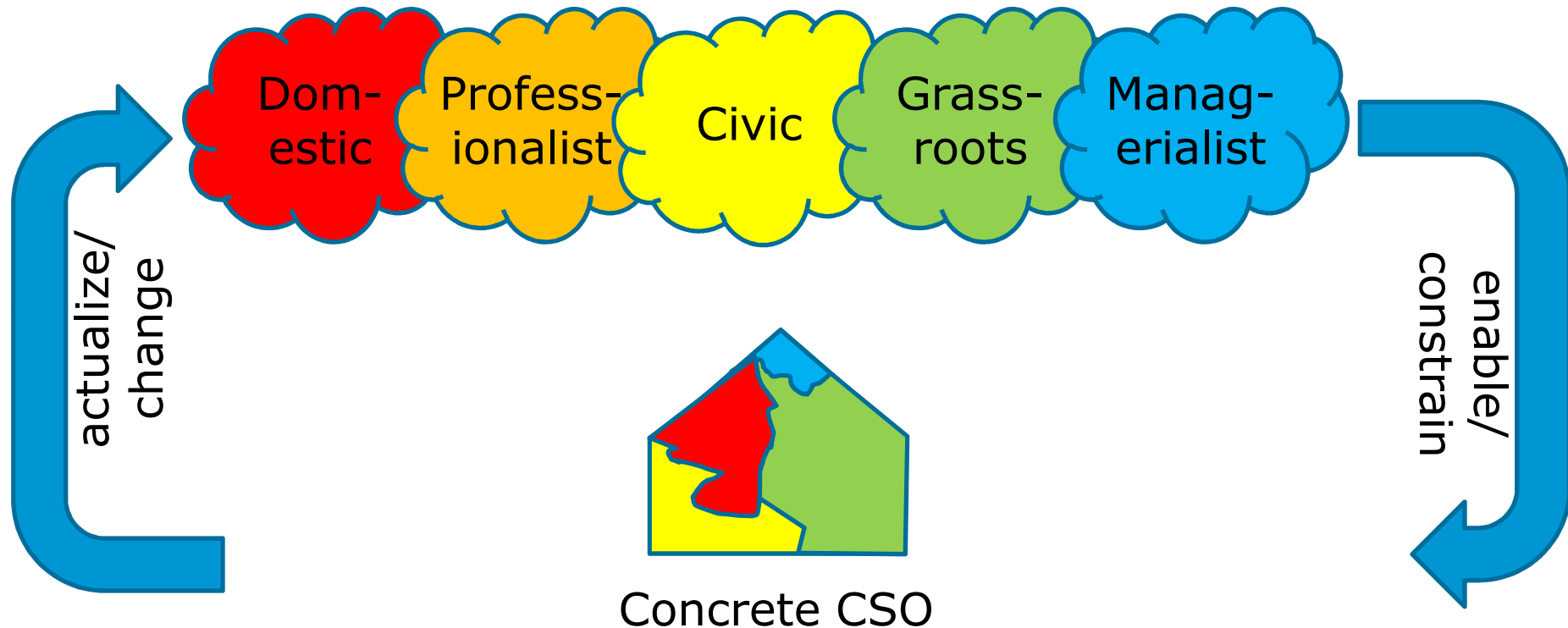
■(z.B. Meyer, J. W, 2005)

# Diskurse über Organisation

Welche NPO-Logiken lassen sich finden?

- 15 semistrukturierte Tandem-Interviews in österreichischen NPO
- Vollständige Transkription
- Diskursanalyse (Potter & Wetherell, 1987; Wetherell & Potter, 1988; Wodak/Meyer 2009)
- Differenztheoretische Textanalyse (Titscher/Meyer 1998, 2000)
  
- Aussagen über Organisation, der "Natur" und Ideale.
- Beinhalten Konstruktionen von Organisation
- Diskurse sind Ausdruck struktureller Erwartungen in einer NPO
- Diskurse beschränken und ermöglichen Entscheidungen in Organisationen und üben Macht aus

# Diskurse der Organisation



Luc Boltanski & Laurent Thévenot (2006): *On Justification. The Economies of Worth*, Princeton, Princeton University Press (frz.: 1991 *De la justification. Les économies de la grandeur*):

civic, market, inspired, fame, industrial, and domestic als “orders of worth”

# Domestic Organisation als Familie

- **Zentrale Werte**
  - Unmittelbare Handlung
  - Hingabe und Überzeugung
  - Harmonische Beziehungen
- **Ziele**
  - Erreichen individueller Ideale
- **Machtquellen**
  - Vorbild, Role-Models
  - Hingabe und Einsatz für die NPO
- **Machtverteilung**
  - Seniorität
  - Nähe zu den Eltern



# Professional Organisation als Expertenpool

- NPO als Profi-Organisation (Mintzberg 1985), die hochqualifizierte Arbeit auf Basis professioneller Standards leistet.

- **Zentrale Werte**
  - Kompetenz
  - Qualität
- **Ziele**
  - Technische und professionelle Standards sicherstellen
- **Machtbasis**
  - Anerkannte Expertise
- **Machtverteilung**
  - Formale Ausbildung





# Civic Organisation als Res Publica

- NPO als res publica. Mitglieder sind Bürger mit gleichen Rechten, insbesondere aktiven und passiven Wahlrechten.
- **Zentrale Werte**
  - Legitimation durch korrekte Verfahren
  - Demokratische Vertretung
  - Diskursive Wahrheit
- **Ziele**
  - Sicherung korrekter Verfahren
  - Sicherstellung von Gewaltenteilung und wechselseitiger Kontrolle
- **Machtbasis**
  - Demokratische Wahlen
- **Machtverteilung**
  - Eine Person, eine Stimme
  - Legitimierte Führung





# Grassroots Organisation als herrschaftsfreier Diskurs

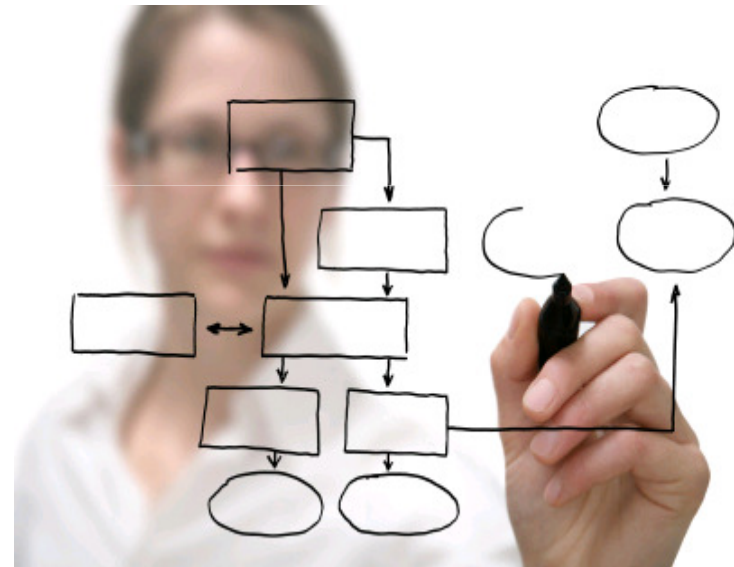
- NPO als Kommune: Die Mitglieder realisieren gemeinsame Werte in der Organisation, aber auch im Leben der anderen.
- **Zentrale Werte**
  - Enthusiasmus
  - Gleichheit
  - Autonomie
- **Ziele**
  - Gleiche Beteiligung sichern
- **Machtbasis**
  - Das bessere Argument
- **Machtverteilung**
  - egalitär



# Managerialismus

## Organisation als rationaler Geschäftsbetrieb

- NPO als Unternehmen, welches Inputs effizient und effektiv in Outputs transformiert.
- **Zentrale Werte**
  - Instrumentelle Rationalität
  - Verantwortliche Akteurschaft
  - Fortschritt
- **Ziele**
  - Effizienz und Effektivität
- **Machtbasis**
  - Betriebswirtschaftliche Expertise
- **Machtverteilung**
  - Manager als „Führungskräfte“
  - Empowerment der MitarbeiterInnen
  - Autonomie KundInnen



# Der schmale Grat

Managerialismus und  
Ökonomisierung von NPO

# Managerialismus-ähnliche Konzepte

## **Professionalization**

(Hwang & Powell, 2006)

## **Commercialization**

(Tuckman, 1998; Young, 1998)

„**Being business like**“ (Dart, 2004)

## **Marketization**

(Weisbrod, 1998; Salamon, 1993; Eikenberry et al., 2004)

**Managerialismus:**  
Anwendung betriebswirtschaftlich  
geprägter  
Rationalitätsvorstellungen in NPO

# Medium, Form, Inhalt

- „Being Business Like“ (Dart 2004)
  - Business-like goals
  - Business-like organization: service delivery, management
  - Business-like rhetoric
- Struktur & Semantik (Luhmann 1980)
- Managerialismus als Form (i.S.v. Organisationsstruktur)
- Geld als symbolisch generalisiertes Medium
- Ökonomisierung als Inhalt, als konkrete Übersetzung eines Mediums in eine spezifische Form
- Ökonomisierung als Monetarisierung der Programme
- Kann es Managerialismus als Form ohne ökonomische Inhalte geben?

# Managerialismus

## Sachdimension

- Was ist Thema, worüber wird entschieden?
- Rationalität
  - Ziele definieren
  - Alternativen bewerten
  - Kontinuierliche Evaluation
  - Kontinuierliche Verbesserung
- Management-Techniken (SWOT, BSC, ...)

## Sozialdimension

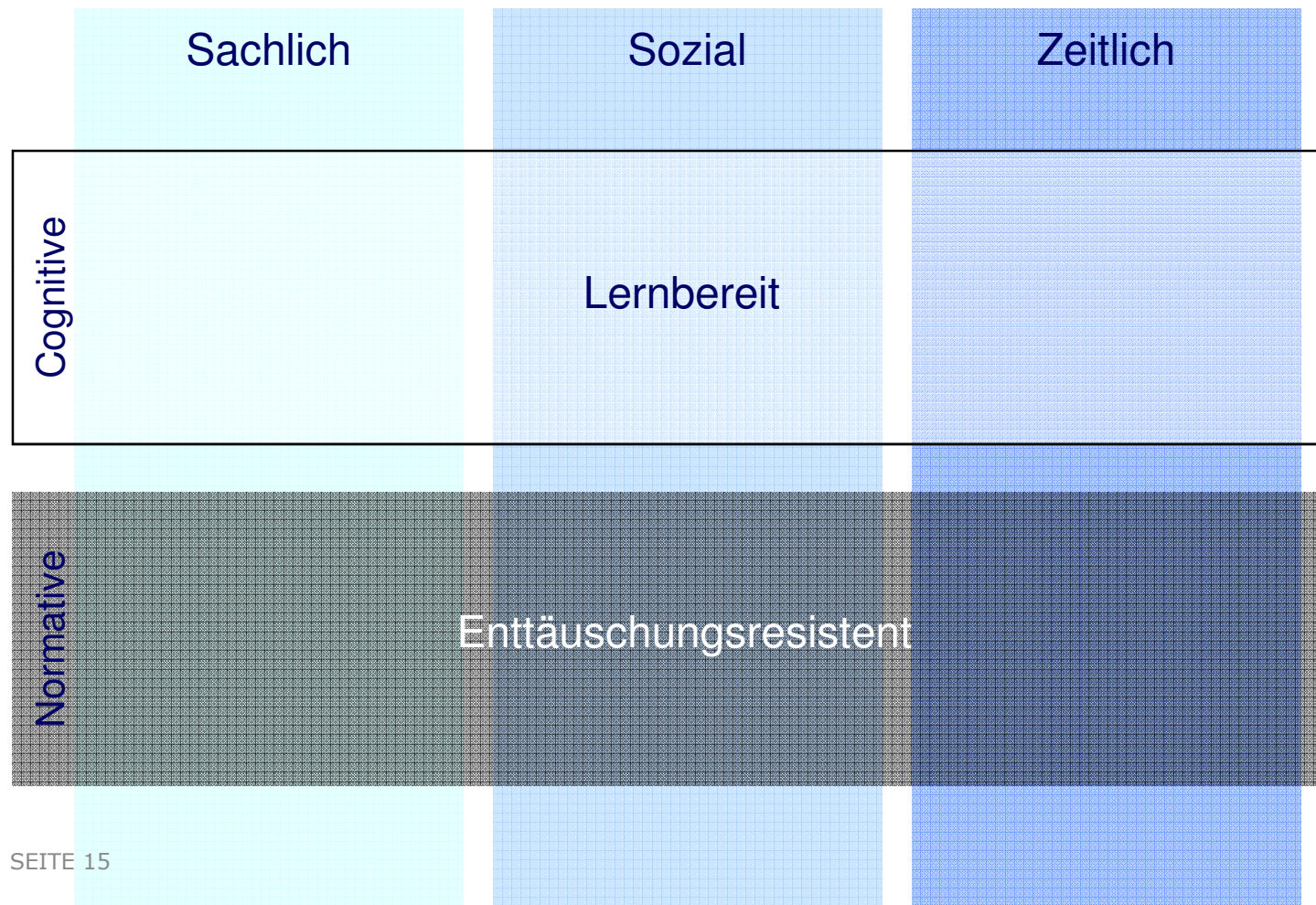
- Wer entscheidet mit wem? Welche Rollen gibt es in NPO?
- Individuelle und organisationale Akteurschaft
- Rollen
  - Manager
  - Kunden
  - Mitarbeiter
  - Berater
  - Mitbewerber

## Zeitdimension

- Wann wird entschieden, wie wird Zeit konstruiert?
- Zeit als Fortschritt
- Management als kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Abwertung der Vergangenheit, Betonung der Zukunft

# Das Konzept Managerialismus

## Dimensionen





# Ein Prokrustes-Bett, in das nur Geld passt?



# Der Glanz des Geldes in der Systemtheorie

- Organisationen übersetzen gesellschaftliche Medien (Macht, Geld, Wahrheit, Gesundheit, ...) in organisationale Programme (Formen).
- Betriebswirtschaftliche geprägte Programme sind prinzipiell offen für alle Medien und neutral auf den ersten Blick.
- Geld hat gegenüber allen anderen Medien den Vorteil erhöhter Konvertibilität.
- Betriebswirtschaftliche Formen wurden zuallererst für Geld geprägt.

# Formen der Ökonomisierung

- Erhöhte **Kommunikation** über Kosten und Leistungen, Erträge und Aufwendungen
- **Mission drift**: Ökonomische Ziele überholen latent bspw. nicht-ökonomische Ziele
- **Ökonomische Reformulierung**  
philantropischer Ziele: Social Return on Investment, Social Cash Flow.
- **Konversion**: Nicht-ökonomische Ziele werden durch ökonomische ersetzt

# (All)Heilmittel Management?



- **Nebenwirkungen**

Welche Nebenwirkungen können bei der Anwendung von sab simplex auftreten?

Nebenwirkungen im Zusammenhang mit der Anwendung von sab simplex wurden bisher nicht beobachtet.

Wenn Sie Nebenwirkungen bei sich beobachten, teilen Sie dies bitte mit Ihrem Arzt.

# Wirkungen und mögliche unerwünschte Nebenwirkungen

- Effizienz und Effektivität
  - mehrdeutige Befunde (Cairns, Harris, Hutchison, & Tricker, 2004; Cornforth & Paton, 2004)
- Funktions-Shift
  - Service wird wichtiger, Advocacy und Community Building unwichtiger (z.B. Eikenberry and Kluver 2007, Skocpol 2003)
- Aktivitäten innerhalb der Funktionen
  - weniger Innovation, weniger Risiko (Dart 2004)
  - kurzfristigere Orientierung (Sebaldt 2007)
- Stakeholder
  - Mitglieder und Freiwillige werden unwichtiger (Leonard et al., 2004, Darcy 2002)

Erhebung

NODE-Projekt: Funktionen von NPO (telefonisch/email)

Daten von 2008

N=252

202 NPO Random Sample (Statistik Austria)  
50 NPO (Vereinsregister)

Erhebung nicht speziell für unsere Fragestellung zu  
Managerialismus entwickelt



# Managerialismus Index

Managerialismus  
Index

Erhebung Marktanteil der NPO  
Erhebung Kundenzufriedenheit

Rechtsform Kapitalgesellschaft  
GmbH, AG, gemeinnützige GmbH, AG

Kredite/Darlehen von Geschäftsbanken

Wie viele MA mit BWL Hochschul-Abschluss?

Teilnahme an Ausschreibungen öffentl. Inst.

Finanzierung Weiterbildung in BWL oder  
Fundraising?



# Managerialismus & Funktionen

2-seitig	Managerialismus	Markteinnahmen	Ehrenamtstunden
Service	0,235**		-0,129*
Advocacy	0,154*		
Comm. Building	0,060	-0,138*	
Einnahmen €	0,258**	0,580**	
Anzahl MA (FTE)	0,470**	0,218**	-0,232**
Markteinnahmen	0,132*		
Ehrenamtstunden	-0,113		

Spearman Rank Order Korr.: (\*\*) significant at 0,01, (\*) at 0,05

## Implikationen

Hinweise auf Zusammenhang von Managerialismus und gesellschaftliche Funktionen von NPO

Managerialismus korreliert mit Dienstleistungsorientierung – Kausalität?

Managerialismus ist kein Widerspruch zu Advocacy

Markteinnahmen verdrängen Community Building

Ergebnisse vorläufig, weitere Untersuchungen folgen



"Ich nehme das Arzneimittel nicht mehr,  
da mir die ursprüngliche Krankheit,  
verglichen mit den Nebenwirkungen  
des Arzneimittels, lieber ist"