

der 3. Sektor

Handbuch

„Der Dritte Sektor – ein Wirtschaftsbereich mit Verantwortung“



Die **Entwicklungspartnerschaft „Der Dritte Sektor in Wien“** wird im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und aus den Mitteln des Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit gefördert.

EU-weit werden große Hoffnungen in die Innovationsdynamik und die damit verbundenen Beschäftigungspotenziale des Dritten Sektors gesetzt. So wurde etwa im Jahr 1997 die europaweite Pilotaktion ‚*Third System and Employment*‘ ins Leben gerufen, in der Österreich aber nur am Rande vertreten war. Im Rahmen der EQUAL-Gemeinschaftsinitiative wurde das Thema im Jahr 2003 wieder aufgegriffen und konnte u.a. im Rahmen des EQUAL-Projekts ‚Der Dritte Sektor in Wien. Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung eines beschäftigungsintensiven Wirtschaftsbereiches‘ behandelt werden.

Das dreijährige Projekt bestand aus einem mehrstufigen Analyse- und Entwicklungsvorhaben. In einem ersten Schritt wurde der Dritte Sektor in Wien einer umfassenden wissenschaftlichen Untersuchung unterzogen. Als Grundthese galt, dass besonders kleine und mittelgroße Organisationen im Dritten Sektor mit einer Reihe von organisatorischen und strukturellen Problemfeldern konfrontiert sind und sich in Folge die vorhandenen Beschäftigungspotenziale nicht in jedem Fall ausschöpfen lassen. Die Ergebnisse der Forschungsarbeit zeigten auf, dass dem Dritten Sektor in Wien die Rolle eines bedeutenden Beschäftigungs- und Wirtschaftsfeldes zukommt, das derzeit vor vielfältigen Herausforderungen steht. Dies betrifft insbesondere die Finanzierungsbasis der Organisationen, die Managementkompetenzen in Führungsgremien und die Qualität der Arbeit bzw. des Arbeitens.

Die nachfolgenden Entwicklungsarbeiten haben sich zum Ziel gesetzt, gemeinsam mit Organisationen des Dritten Sektors in Wien unter Einbeziehung relevanter DialogpartnerInnen aus Staat und Markt einen Beitrag zur Deckung der angezeigten Bedarfe zu leisten. *Empowerment*, Innovation, *Gender Mainstreaming* und die Förderung der Informationsgesellschaft waren die Querschnittsthemen, die diesen Prozess begleiteten. Reformvorschläge wurden formuliert, Konzepte erstellt, Verfahren und Instrumente entwickelt und erprobt. Dabei wurde auf eine stete Rückspielung zwischen ‚Innen und Außen‘ bzw. zwischen ‚Praxis und Entwicklung‘ geachtet. Inhaltliche Schwerpunkte der Arbeiten waren:

- Beiträge zur Verbesserung der Qualität der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen der Arbeit im Dritten Sektor
- drittsektorspezifische Ansätze der Qualitätsentwicklung und des Qualitätsmanagements
- bedarfsgerechte Konzepte eines *Human Resources Management* für den Dritten Sektor
- Entwicklung eines internen Portals für Drittsektororganisationen zur Unterstützung von Qualitätsentwicklung, *Human Resources Management* und Wissensmanagement
- Auslotung der Kooperationsmöglichkeiten zwischen Staat, Markt und Drittem Sektor

Die Ergebnisse dieser Entwicklungsarbeiten liegen nun in mehreren Produkten vor.

Das ‚**Interne Portal für den Dritten Sektor**‘ und die ‚**Toolbox Dritter Sektor**‘ richten sich in erster Linie an Organisationen des Dritten Sektors. Die dort vorfindbaren Tools, prozessorientierten Umsetzungsstrategien und Handlungsempfehlungen sollen einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisationen des Dritten Sektors und damit auch zur Ausschöpfung der Beschäftigungspotenziale und zur Verbesserung der Qualität der Arbeitsplätze in diesem Wirtschaftsbereich liefern.

Das hier vorliegende ‚**Handbuch Dritter Sektor**‘ vereint Beiträge (vgl. das Randverzeichnis), die sich an ein breiteres Publikum, insbesondere auch an die wichtigste Kooperationspartnerin des Dritten Sektors, die Öffentliche Hand, richten. So behandeln mehrere Beiträge in diesem Handbuch die Frage der Kooperationsbeziehungen des Dritten Sektors zu den AkteurInnen der Sektoren Staat und Markt. Ein zweiter Schwerpunkt präsentiert Handlungsempfehlungen zur Stabilisierung der Finanzierungs- und Beschäftigungssituation im Dritten Sektor.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Sämtliche Entwicklungen in diesem Wirtschaftsbereich unterliegen einer starken Dynamik. So verstehen sich die hier folgenden Beiträge auch als Input zu einer fortlaufenden Diskussion. Wir, die PartnerInnen, die an der Entwicklung dieser Produkte beteiligt waren, hoffen, mit diesen Veröffentlichungen einen kreativen Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisationen des Dritten Sektors zu liefern und damit auch die Ausschöpfung der Beschäftigungspotenziale und die Verbesserung der Qualität der Arbeitsplätze zu unterstützen.

Sämtliche der hier angeführten Produkte können beim inhaltlich koordinierenden Partner L&R Sozialforschung über <http://www.lrsocialresearch.at/downloads> bzw. über telefonische Kontaktaufnahme unter ++43/1/595 40 40 kostenfrei bezogen werden.

An dieser Stelle bedanken wir uns bei all jenen engagierten Personen und Organisationen, die die Arbeiten der Entwicklungspartnerschaft in den letzten Jahren unterstützt haben, indem sie uns ihre wertvolle Zeit gewidmet und mit Rat und Tat zur Seite gestanden haben. Die Vielzahl der Kontakte und Anregungen erlaubt es nicht, an dieser Stelle einzelne Namen herauszugreifen; insbesondere gilt unser Dank jedoch all jenen Organisationen des Dritten Sektors, die als PilotprojektpartnerInnen oder InterviewpartnerInnen zur Verfügung standen, sowie den DialogpartnerInnen aus dem Bereich der Öffentlichen Hand.

Für die Entwicklungspartnerschaft

Mag. Andreas Riesenfelder
Mag.a Petra Wetzel
Projektleitung

Wien, 2005

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

*Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepraxis*

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Verfasst von: *Andreas Riesenfelder & Petra Wetzel (L&R Sozialforschung)*

Überblick

Der Begriff ‚Dritter Sektor‘ ist in weiten Teilen der Gesellschaft unbekannt – kaum jemand verbindet damit eine konkrete Vorstellung. Zugleich jedoch gibt es wohl niemanden, der/die nicht schon Leistungen des Dritten Sektors in Anspruch genommen hat oder nehmen musste. Kinderbetreuung, sportliche Aktivitäten, kulturelle Angebote, Pflege- und Betreuungsleistungen, Freizeitaktivitäten, Weiterbildungsangebote, Beratungen unterschiedlichster Art – die Liste kann beinahe beliebig fortgeführt werden: All diese Angebote werden häufig vom Dritten Sektor erbracht. Zum großen Teil sind es Vereine, die diese Leistungen anbieten, die gesamte Bandbreite der Organisationen im Dritten Sektor ist aber weit vielfältiger und reicht von Verbänden, Stiftungen und gemeinnützigen GmbHs bis zu verschiedenen Formen von Genossenschaften.

Trotz dieser Vielfalt verbindet den Dritten Sektor ein gemeinsamer Aspekt: Im Unterschied zu marktwirtschaftlichen Unternehmen arbeiten die Organisationen im Dritten Sektor nicht primär gewinnorientiert, sondern legen Wert darauf, wirtschaftliche Ziele mit ethischen und sozialen Zielsetzungen zu verbinden. Sie verbinden die Effizienz der Unternehmen des Marktes mit der Gemeinwohlorientierung des Staates und sind somit auch im öffentlichen Interesse tätig.

Der Unterschied, der den Dritten Sektor ausmacht, kann etwa am Beispiel des Gewerbes der Arbeitskräfteüberlassung erläutert werden, das sowohl von marktwirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen als auch von gemeinnützigen Organisationen des Dritten Sektors betrieben wird. Marktwirtschaftlich geführte ArbeitskräfteüberlasserInnen werden danach trachten, möglichst lückenlos die unter Vertrag stehenden Arbeitskräfte zu verleasen, denn nur so kann ein zufrieden stellender Umsatz erwirtschaftet werden, der letztlich auch die längerfristige Beschäftigung der LeiharbeiterInnen und natürlich auch den Fortbestand des Unternehmens sichert. Bei schwächerer Nachfrage wird unter Einhaltung der kollektivvertraglichen Fristen jener Teil der LeiharbeiterInnen gekündigt, für den keine Vermittlungsmöglichkeiten bestehen. Ganz anders im Falle der gemeinnützigen Arbeitskräfteüberlassung. Für solch einen Betrieb steht die Beschäftigung und Vermittlung von arbeitslosen Personen im Vordergrund – das Ziel eines Überlassungsvorganges ist es also, LeiharbeiterInnen nicht nur ein geregeltes Einkommen zu ermöglichen, sondern sie auch bei ihrer Integration in den Arbeitsmarkt zu unterstützen. Hierfür werden während der Stehzeiten, also jener Zeiten, während derer kein geeigneter Arbeitsplatz zur Verfügung steht, die LeiharbeiterInnen in verschiedenste Schulungsprogramme integriert – mit dem unmittelbaren Ziel der persönlichen Stärkung und mit dem Fernziel, ihnen auch längerfristig eine attraktive Arbeitsmarktkarriere zu ermöglichen. Allfällige Gewinne, die ein solcher gemeinnütziger Arbeitskräfteüberlasser erwirtschaftet, werden nicht an InhaberInnen oder AktionärInnen ausgeschüttet, sondern in den Unternehmenszweck reinvestiert, etwa, indem Schulungen ausgebaut oder die Öffentlichkeitsarbeit verstärkt wird.

Die Arbeit für die Bevölkerung und – im Unterschied zum staatlichen Sektor – zusammen mit der Bevölkerung oder mit Personengruppen mit gemeinsamen Interessen ist ein wesentliches Charakteristikum des Dritten Sektors. Nicht die Hierarchie und das Recht des staatlichen Sektors und auch nicht der Wettbewerb und das Geld des Marktsektors sind die primär leitenden Handlungsprinzipien und Austauschmedien, sondern Freiwilligkeit, Solidarität und Kommunikation. Der Dritte Sektor zielt somit auf den gesellschaftlichen Gebrauchswert, oder, wie es auch formuliert werden könnte: Er will wirtschaftlich effektiv handeln, um ethische und soziale Ziele zu erreichen und nicht, um monetären Profit zu maximieren.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabep Praxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

*Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepraxis*

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Der Dritte Sektor ist somit durch seine Funktionsvielfalt charakterisierbar: Mit der ökonomischen Funktion der Leistungserbringung hat er Anteil am Marktsektor. Im Rahmen der Bündelung und Artikulation von Interessen ist er zugleich politischer Akteur, teils ‚unangenehmer Zeitgenosse‘, der auf politische und gesellschaftliche Ungleichgewichte und Missstände aufmerksam macht und gesellschaftlichen Wandel einfordert. Und letztlich kommt in den oftmals lokal verankerten, sich über Mitgliedschaft konstituierenden Organisationsformen der sozialen und kulturellen Funktion eine wesentliche Bedeutung zu. Diese drei Funktionsdimensionen, Ökonomie, Politik und Soziales, finden sich in allen Drittsektororganisationen, wenn auch in teils unterschiedlicher Intensität oder gar markiert durch Unvereinbarkeiten und Konflikte. Letzteres ist etwa dann der Fall, wenn der in den letzten Jahren vor dem Hintergrund ‚leerer öffentlicher Kassen‘ intensivierter Druck auf Drittsektororganisationen, Leistungen so preisgünstig wie möglich zu erbringen, die Qualität und somit die sozialintegrativen Funktion der erbrachten Leistungen einzuschränken droht.

Dass der Dritte Sektor dabei nicht mehrheitlich durch stabile und dauerhaft bestehende Organisationen geprägt ist, steht außer Streit. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass es sich hier um instabile und mobile Entwicklungszusammenhänge handelt und die Biographie jeder einzelnen Organisation von diversen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Mitgliederentscheidungen stark beeinflusst wird. Ebenso ist unbestritten, dass viele der im Zusammenhang mit dem Dritten Sektor angesprochenen Leistungen ebenso von Profit-Unternehmen oder der Öffentlichen Hand angeboten werden. Allerdings ist die Ausrichtung eben nur im Dritten Sektor von der ihm eigenen spezifischen Qualität, der Verbindung von ethischen und sozialen Zielsetzungen mit wirtschaftlichen Zielen, getragen.

Ist der Sektor Staat potenziell in der Lage, auf Basis seines Definitionsmonopols und auf Grundlage von Rechtsansprüchen im Rahmen der bzw. durch die öffentliche Verwaltung wohlfahrtsstaatliche Leistungen für StaatsbürgerInnen vor dem Hintergrund des Bezugswertes der Gleichheit zu garantieren, gewährt der Markt eine Wahlfreiheit und KonsumentInnensouveränität. Letzteres jedoch eingeschränkt durch finanzielle Ressourcen, so dass der Markt in Bezug auf Teilhabemöglichkeiten durch Ungleichheit geradezu charakterisiert ist. Ebenso ist die staatliche Bereitstellung von Leistungen durch diverse Problemfelder markiert: Der staatliche Sektor ist aufgrund finanzieller und struktureller Rahmenbedingungen nicht immer in der Lage, alle Bedürfnisse in ihrer ganzen Vielfältigkeit zu befriedigen.

Im Sektor der Eigenarbeit, dem Informellen Sektor, schließlich stehen sich Mitglieder kleiner sozialer und informeller Netze, wie etwa Familienangehörige, NachbarInnen, FreundInnen oder Verwandte gegenüber, die vor allem dem Handlungsprinzip der moralischen Verpflichtung, aber auch dem Prinzip der persönlichen Teilhabe folgend agieren. Zentrales Muster ist jenes der Reziprozität. Insgesamt ist der Informelle Sektor alles andere als konfliktfrei, denn die Werte der Gleichheit und Freiheit können in diesem Bereich der Gesellschaft kaum gewährleistet werden. Das Dilemma besteht darin, dass Gleichheitsziele allein aufgrund der Orientierung auf die Gemeinschaftsangehörigen und den Ausschluss ‚Außenstehender‘ kaum erreicht werden können und auch die Herstellung persönlicher Autonomie in solchen Strukturen schwierig ist. So gestaltet sich die Realisierung von Freiheitszielen einerseits aufgrund moralischer Verpflichtungen und der normativen Disqualifizierung von Ausstiegsoptionen aus der Gemeinschaft äußerst schwierig; zugleich erschwert die Orientierung am Reziprozitätsprinzip einen ‚Ausstieg‘, da Gegenleistungen nur innerhalb ein und derselben Gemeinschaft erbracht werden können.

Drittsektororganisationen sind in dieser Dreiecksbeziehung zwischen Markt, Staat und Informellem Sektor nun jene Akteurinnen, die Leistungen anbieten, die von anderen Sektoren nicht oder nur eingeschränkt wahrgenommen werden. So ist es vor allem der Dritte Sektor, durch den eine Pluralität von Leistungen und AnbieterInnen erst erreicht

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

*Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepaxis*

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

wird, weil er aufgrund seiner oftmals kleinen, lokal verankerten Strukturen Bedarfe frühzeitig erkennen und flexibel agieren kann. In Summe weist dieser Wirtschaftsbereich somit ein Innovationspotenzial auf, das – meist ohne die Zugangsschranke Geld – für die Betroffenen, NachfragerInnen etc. Wahlmöglichkeiten und Selbstbestimmungsmöglichkeiten gewährleistet. Das Entscheidende in der Abgrenzung zu staatlichen und marktlichen Angeboten ist somit das ‚Wie‘ der Erzeugung, die Praktiken und die Qualität der Leistungserstellung und Ergebnisverwertung, und nicht das ‚Was‘ der Angebotspalette.

Der Dritte Sektor ist somit weit mehr als eine Residualkategorie, als eben der ‚dritte‘ Sektor, in der Rangfolge nach Staat und Markt betrachtet. Er ist als eigenständige Kraft zu sehen, in der eine Vielzahl von Unternehmen und Organisationen einen beträchtlichen Umfang an Leistungen erbringt – auch Leistungen, die von anderen AkteurInnen vermutlich kaum je angeboten werden würden. Oftmals handelt es sich hierbei um nicht profitfähige, aber unverzichtbare Angebote, wie dies beispielsweise in der Arbeit mit von Wohnungslosigkeit bedrohten Menschen der Fall ist. Somit wird ein maßgeblicher Beitrag zur Lebensqualität geschaffen, der den sozialen Zusammenhalt fördert und generelle gesellschaftliche und auch ökonomische Mehrwerteffekte produziert. Was wäre beispielsweise die Kulturstadt Wien ohne die vielfältigen Angebote der ‚freien Szene‘? Und wer hat nicht schon miterlebt, wie die Clinic Clowns in Spitälern ein Lächeln auf die Gesichter der Kinder zaubern konnten?

Der Dritte Sektor liefert einen maßgeblichen Beitrag zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen, seien es Dauerarbeitsplätze oder Transitarbeitsplätze für ehemals Erwerbslose. Ebenso trägt er durch seine Arbeit zur sozial nachhaltigen lokalen Entwicklung, zum sozialen Frieden und zu einem gleichwertigen und diskursiven Miteinander verschiedener gesellschaftlicher Gruppen bei.

Betrachtungsweisen des Dritten Sektors

Was ist es nun, das den Dritten Sektor in seiner ihm eigenen Qualität charakterisiert? Es wurde bereits erwähnt, dass er durch seine Funktionsvielfalt geprägt ist, dass er zwischen Staat, Markt und den Haushalten in einer Art von Dreiecksbeziehung agiert, dass er zur Steigerung der Lebensqualität und des sozialen Zusammenhalts beiträgt. Dennoch bleibt der Begriff ‚Dritter Sektor‘ aufgrund der diesem Wirtschaftsbereich eigenen heterogenen Struktur auf eigentümliche Art vage und verschwommen. Um dem zu entgehen, soll der Dritte Sektor nun aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden.

Der formale Blickwinkel

Bei der Betrachtung der sozialen Einrichtungen im Dritten Sektor wird auch in der österreichischen Debatte dieser Bereich meist mit dem Nonprofit-Bereich gleichgesetzt. Unter diesem Blickwinkel erfährt aber ein, insbesondere auch historisch, wesentlicher Teil des Dritten Sektors zu wenig Beachtung: Eine Vielzahl von heute etablierten Organisationen, die nicht unbedingt dem ‚Sozialbereich‘ zuzurechnen sind, hat ihren Ursprung in Selbsthilfeeinrichtungen des Dritten Sektors aus dem 18. und 19. Jahrhundert. Verwiesen sei etwa auf die Genossenschaftsbewegung, die Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit oder die Wohlfahrtsverbände. Allen diesen Organisationen ist eigen, dass Überschüsse in begrenztem Umfang auch an Mitglieder ausgeschüttet werden können, das entsprechende Stichwort lautet low-profit. Der Dritte Sektor in Österreich sollte folglich nicht mit Nonprofit-Organisationen gleichgesetzt werden, wenn gleich auch in weiten Bereichen Überschneidungen existieren.

Der Dritte Sektor als Jobmaschine?

Vor dem Hintergrund anhaltend hoher Arbeitslosigkeit und zunehmender Tendenzen sozialer Ausgrenzung wurde der Dritte Sektor in den letzten Jahren europaweit als künftiger Hoffnungsmarkt für mehr Beschäftigung und mehr soziale Inklusion gehandelt. Schlagworte wie ‚Wundermittel gegen die Massenarbeitslosigkeit‘, ‚Jobmaschine‘, ‚Hoffnungsträger‘, ‚Organisator der Bürgerarbeit‘ oder ‚Zukunft der Arbeit‘ prägen die einschlägigen Diskussionen. Viele dieser Begriffe deuten darauf hin, dass davon ausgegangen wird, dass die Beschäftigungskapazitäten im Dritten Sektor noch lange nicht ausgeschöpft sind.

Die Beschäftigungsstruktur im Dritten Sektor ist durch eine deutlich höhere Vielfalt als diejenige im staatlichen und im *Pro-profit*-Sektor markiert. So finden sich hier ehrenamtlich Beschäftigte und bezahlte Beschäftigte, letztere häufig in unterschiedlichsten atypischen Beschäftigungsverhältnissen wie auch in Normalarbeitsverhältnissen sowie auf Ausbildungs- oder Transitarbeitsplätzen. Atypische Beschäftigungsformen, die von weniger sozial- und arbeitsrechtlichem Schutz und von höherer ökonomischer Abhängigkeit begleitet sind, sind im Dritten Sektor bei Frauen wie bei Männern weit verbreitet. Auch die arbeitsrechtliche Einbettung der Beschäftigung im Dritten Sektor lässt ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen einen deutlichen Spielraum für informelle Aushandlungen. Arbeitsplatzressourcen, Weiterbildungs- und Karrierechancen müssen als eingeschränkter als in den beiden anderen Sektoren gesehen werden.

Was die Arbeitszufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen betrifft, sind diese zu einem bedeutenden Teil durch die Orientierung an der Verwirklichung sozialer und gesellschaftlicher Anliegen geprägt und nehmen so geradezu lebensstilisierende Züge an. Die Erwartungen hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit, Entlohnung und Qualität des Arbeitsplatzes sind der jeweiligen organisatorischen Lage angepasst. Die MitarbeiterInnen sind sich meist bewusst, worauf sie sich ‚einlassen‘, und bereit, zugunsten der Erhaltung der organisationsinternen Solidarität wie der Einrichtung insgesamt auf in anderen Bereichen oftmals selbstverständliche Standards zu verzichten. Dies reicht von der selbstverständlichen Erledigung von Arbeiten an den Wochenenden zu Hause unter Nutzung privater Ressourcen bis zum Lohnverzicht in Zeiten einer angespannten finanziellen Lage der Organisation. Nicht selten verschwimmen so auch die Grenzen zwischen bezahlter und ehrenamtlicher Tätigkeit.

Die bereits erwähnte Stilisierung des Dritten Sektors als ‚Jobmaschine‘ muss insofern als nicht ganz unproblematisch bezeichnet werden. Denn indem die ehrenamtliche Arbeit in Vollzeitstellenäquivalente umgerechnet und die Menge der neuen Arbeitsplätze im Dritten Sektor mit derjenigen ausgewählter Wirtschaftsbereiche verglichen wird, wird allzu leicht vergessen, dass auch der Dritte Sektor nicht unbegrenzt Arbeitsplätze schaffen kann. Ein Umstand, der besonders in Zeiten öffentlicher Budgeteinsparungen auch für diesen Wirtschaftsbereich nicht ohne Folgen bleiben kann. Dennoch verdient der Dritte Sektor eine weitaus bedeutsamere Einschätzung als lediglich als eine Art Auffangnetz, das Krisen der Beschäftigung im Ersten und im Zweiten Sektor abfedern kann. Viel eher entspricht es der tatsächlichen Situation und den Motiven und Bedürfnissen jener, die im Dritten Sektor aktiv sind, wenn die Heterogenität und Dynamik des Arbeitens im Dritten Sektor mit all ihren Anreizen und Unsicherheiten ins Blickfeld kommen.

Gleiche Chancen für Frauen

Im Dritten Sektor finden sich Frauen nicht nur als Beschäftigte und als Nutznießerinnen bzw. Kundinnen häufiger als in anderen Wirtschaftszweigen, sondern sind auch in Leitungsfunktionen weitaus stärker vertreten als es im öffentlichen Sektor und im Markt-

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabep Praxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

bereich der Fall ist. Diese Tendenz tritt etwa am Beispiel der Pflege deutlich zutage: In deren Einrichtungen, in denen überdurchschnittlich häufig Frauen in Führungspositionen zu finden sind, werden nicht nur 80% der privaten wie organisierten Pflegearbeit durch Frauen erbracht, sondern sind auch mehr als zwei Drittel der Begünstigten – dank ihrer durchschnittlich höheren Lebenserwartung – Frauen. Was für einzelne Bereiche des Dritten Sektors gilt, relativiert sich aber deutlich bei dessen Gesamtbeurteilung. Immer noch sind im Dritten Sektor mehr Männer als Frauen in Führungspositionen zu finden, und es sollte auch nicht außer Acht gelassen werden, dass mit dem Dritten Sektor zwar ein Arbeitsbereich geschaffen wurde, der Frauen vermehrt Zugang zu beruflicher Tätigkeit bietet, der aber auf der anderen Seite durch einen hohen Anteil von atypischer Beschäftigung, instabilen Lagen und Finanzierungsproblematiken auch wiederum ein bedeutend höheres Risiko der Einkommenssicherung birgt.

Finanzierungssituation

Der spezifische Finanzierungsmix des Dritten Sektors setzt sich aus öffentlichen und privaten Geldern sowie Mitteln aus marktnaher Leistungserbringung zusammen. Kostenersätze bzw. Einnahmen aus dem Verkauf von Dienstleistungen oder Produkten an Private ebenso wie Spenden oder SponsorInnenmittel oder Subventionen und Kostenersätze der Öffentlichen Hand spielen alle eine zentrale – wenn auch je nach Organisation unterschiedlich gewichtete – Rolle.

Prägend für die Finanzierungsperspektive sind heute die Veränderungen im öffentlichen Sektor, die sich vor dem Hintergrund ‚leerer Kassen‘ und ‚Nulldefizitbemühungen‘ in der Privatisierung öffentlicher Leistungen manifestieren und an Organisationen neuartige Herausforderungen stellen. Angesichts der inneren Differenz im Dritten Sektor, die im Gegensatz von basisorientierten und andererseits marktorientierten Organisationen besteht, zeigt sich, dass diese Entwicklungen unterschiedlich wahrgenommen werden und ebenso auch unterschiedliche Strategien zur Bewältigung eingesetzt werden. Defensive Strategien von Personal- und Leistungsreduktion zeigen sich neben offensiven Strategien des intensivierten und professionalisierten *Fundraising* oder der Hoffnung, sich durch verstärktes **Networking** neue Wege und Ressourcen zu eröffnen. Große Hoffnungen werden auch in neue Kooperationsmodelle, beispielsweise in *Public-Private-Social Partnerships* oder in *Corporate-Social-Responsibility*-Ansätze, gesetzt. Eine Praxis die in Österreich aber noch kaum gewinnbringend angewendet wird.

Ausgewählte Literaturhinweise

- Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzl (2003). Der Dritte Sektor in Wien – Zukunftsmarkt der Beschäftigung? Forschungsbericht des Modul 1 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Birkhölzer, K./E. Kistler/G. Mutz (2004). Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Berlin.
- Europäische Kommission (1998). Drittes System und Beschäftigung. Gemeinsames Seminar 24. – 25. September 1998, Luxemburg.
- Evers, A./U. Rauch/U. Sitz (2002). Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienstleistungen. Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung. Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 16, Berlin.
- Evers, A./Th. Olk (Hg.) (1996). Wohlfahrtspluralismus: vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft, Opladen.
- Zimmer, A./E. Priller (2004). Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung, Wiesbaden.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Geschlecht und Dritter Sektor. Eine Spurensuche.

Verfasst von: Ursula Rosenbichler & Karl Schörghuber (abzwien.akademie)

Was heißt hier Gender Mainstreaming? 10

Die Perspektive: sex – gender – doing gender 11

Bedingungen für die Wahrnehmung von sex – gender – doing gender 12

- Ausgewählte Phänomene zur Wahrnehmung von Geschlecht im ganz normalen Alltag 12
- Konsequenzen 13

Gender Mainstreaming – Grundlegendes 14

Ansatzpunkte für Gender Mainstreaming im Dritten Sektor 15

- Perspektive 1: Der Dritte Sektor – ein Frauensektor 16
- Perspektive 2: Verberuflichung und Professionalisierung 17
- Perspektive 3: Gender-Strukturen im Dritten Sektor 18

Strukturveränderung statt Oberflächenkosmetik 18

Endnoten 19

- Links zu Gleichstellung (Auswahl) 19

Weiterführende Literaturhinweise 20

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Einleitung

Grundlagen

Umsetzung

Endnoten

Literaturhinweise

Public-Social-Private Partnership

Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabep Praxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Einleitung

Was heißt hier Gender Mainstreaming?

Gender Mainstreaming ist ein theoretisch reflektiertes und fundiertes Konzept zur Initiierung, Begleitung und Überprüfung von Veränderungsprozessen – komplex und auf langfristige Wirkung hin angelegt, mit dem Ziel, die Gleichstellung der Geschlechter zu verwirklichen. *Gender Mainstreaming* ist ein umfassender Prozess der Berücksichtigung der Bedingungen von Frauen und Männern sowie der Wirkung dieser Bedingungen auf Frauen und Männer und damit der Bedingungen und Auswirkungen der Konstruktion von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen.

Wenn die Wahrheit (Wahrheiten über Mann und Frau, die Beziehung der Geschlechter zueinander und die Machtverteilung im Geschlechterverhältnis) in Frage gestellt wird, Wirklichkeiten als konstruiert angenommen werden, dann gilt es, sich der Konstruktion von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen zu stellen, und zwar sowohl auf der Ebene der Ergebnisse (Welche Bilder, welche Vorstellungen, welche Geschlechterverhältnisse und auch Konstruktionsprozesse sind benennbar?) als auch auf jener der Prozesse (Wie wird konstruiert?). Unsere Aufmerksamkeit wird dementsprechend in Richtung der Überprüfung von Rahmenbedingungen und Strukturen wie auch von Bildern, Annahmen und Normen und deren Wirkung auf Geschlecht und Geschlechterverhältnisse gelenkt.

Diese Zugangsweise zum Gewinnen von Erkenntnis und zur Gestaltung von Veränderungsprozessen bildet sich in der *Gender-Mainstreaming*-Definition des Europarates folgendermaßen ab:

Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung politischer Prozesse mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteure und Akteurinnen einen Blickwinkel einnehmen, der der Zielerreichung der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen dient.

Alle Entscheidungsprozesse müssen demnach so überprüft und weiterentwickelt werden, dass stets die Frage mitgedacht wird, wie sich ein Vorhaben und/oder eine Entscheidung einerseits auf Mädchen/Frauen und andererseits auf Burschen/Männer auswirkt. Ziel dieses Vorgehens ist Chancengleichheit der Geschlechter, Chancengleichheit aller beteiligten Personen.

Gender Mainstreaming heißt somit:

- Berücksichtigung des Geschlechts als durchgängiges Prinzip
- Wirkzusammenhänge und Vernetztheit akzeptieren, wahrnehmen und in die Planung von Maßnahmen miteinbeziehen.

Gender Mainstreaming heißt auch:

- Verteilung von Verantwortung auf Frauen und Männer,
- Nutzen von Mehrperspektivität.

Sex, *gender* und *doing/undoing gender* werden zu Blickrichtungen, die einen Unterschied sichtbar und auch gestaltbar werden lassen.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Einleitung

Grundlagen

Umsetzung

Endnoten

Literaturhinweise

Public-Social-Private Partnership

Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepaxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Einleitung

Die Perspektive: *sex – gender – doing gender*

Gender-theoretische Ansätze bieten dort Orientierung, wo es darum geht, Geschlecht, die Bedeutung von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen zu beschreiben. In der Folge werden nun wenige, aber richtungweisende Markierungen zu zentralen Begriffen skizziert, die eben diesen *gender*-theoretischen Ansätzen und auch Diskursen rund um Kategorisierungen und Definitionen entnommen sind².

Im Fokus der Markierungen stehen die Begriffe *sex*, *gender* und *doing gender*, die in der Diskussion um Chancengleichheit oder Chancengerechtigkeit der Geschlechter leitend sind und gleichzeitig auch Abbildung zu erfassender Wirklichkeitskonstruktion sind.

Eckpunkte der Markierung sind erstens Hinweise zur Einführung der Kategorie *gender*, zweitens Gedanken zur Abgrenzung und gleichzeitig Überlegungen zur Unmöglichkeit einer Abgrenzung zwischen den Begriffen *sex* und *gender*, drittens das Begreifen von Geschlechtergleichheit und -differenz als notwendige Paradoxie und viertens daraus abgeleitete Schlussfolgerungen für die Arbeit mit diesen Begriffen im Rahmen des *Gender Mainstreaming*.

1. Die Einführung der Kategorie ***gender*** durch Ann Oakley 1972³ erfolgt vorerst unter der Notwendigkeit, biologistische Verkürzungen und Verallgemeinerungen in der Betrachtung und Beschreibung der Geschlechterverhältnisse abzuwehren, denen eine Beschränkung auf die Kategorie ***sex*** eigen ist. 1991 schlagen West und Zimmerman⁴ eine Unterscheidung zwischen *sex* und *gender* vor, die richtungweisend wird.
2. Die *Sex*-Kategorie meint eine ‚biologische‘ Zuordnung in die Kategorien weiblich oder männlich. Unter *gender* werden spezifische Handlungen subsumiert, die die Teilnahme einer Person an der jeweiligen *Sex*-Kategorie unterstreichen. Individuen werden *sexed*, aber nicht *gendered* geboren und müssen erst lernen, männlich oder weiblich zu sein. Der Ansatz sieht vor, dass die Kategorien *sex* und *gender* nicht übereinstimmen müssen; sie können voneinander entkoppelt sein. Daraus ergibt sich, dass das Individuum aktiv an der Herstellung und Gestaltung seiner Geschlechtszugehörigkeit beteiligt ist. Dies wird – schwer ins Deutsche übersetzbar – als *doing gender* bezeichnet. Das Konzept besagt, dass *gender* in sozialen Interaktionen bestätigt sowie ausgehandelt wird. Damit wird die *Gender*-Ordnung (Herstellung des Geschlechterverhältnisses) nach wie vor konstruiert und aufrechterhalten. Dem Ansatz wird insofern mangelnde Trennschärfe vorgeworfen, als es auch theoretische Annahmen gibt, die besagen, dass beide Kategorien (*sex* und *gender*) als sozial konstruiert zu sehen sind⁵. Verkürzungen und Verallgemeinerungen können weder durch den einen noch durch den anderen Begriff vermieden werden. Zudem geht *gender* mittlerweile häufig mit einer irgendwie geschlechtslosen (*sex*-losen), ahistorischen, apolitischen, gleichsam positivistischen Korrektheit einher.
3. Im Bemühen, entweder Gleichheit zu betonen oder Differenzen zu benennen, geht die Notwendigkeit unter, die paradoxe Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit auszuhalten. Um dieses Bemühen betreffend der Definitionsmacht der Geschlechterdifferenz und um die Erkenntnis, wie die ‚soziale Konstruktion‘ vor sich geht, werden vielfältige Auseinandersetzungen geführt, auf die hier nicht weiter eingegangen wird⁶.
4. Was bedeuten nun diese unterschiedlichen aufeinander Bezug nehmenden und sich doch voneinander abgrenzenden Ausführungen, die das Bemühen widerspiegeln, Konstruktion von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen zu beschreiben, für *Gender Mainstreaming*?

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Einleitung

Grundlagen

Umsetzung

Endnoten

Literaturhinweise

Public-Social-Private Partnership

Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepraxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Einleitung

Sex, *gender* und *doing gender* benennen trotz ihrer Unschärfe jeweils Blickrichtungen, die einen Unterschied machen; es ist eine reflektierte Entscheidung, welcher Unterscheidung – abgebildet in der Begrifflichkeit – zu einem bestimmten Zeitpunkt mit einem bestimmten Ziel gefolgt wird. Dazu sind eben jeweils Vereinbarungen zu treffen, die sich auf die Einigung über die begriffliche Aussagekraft von *sex – gender – doing gender* beziehen und damit die Bedeutung und Wahrnehmungen der Geschlechterdifferenz sowie den Diskurs über die Wahrnehmungen, Bilder und Bedeutungen über die ‚soziale Konstruktion von Geschlecht‘ bestimmen. Denn meist wird die quasi ‚natürliche‘ Existenz von ‚Frauen‘ und ‚Männern‘ in Analysen nicht hinterfragt, die zweigeschlechtliche Ordnung wird als kontingent begriffen, Geschlecht wird oft – obwohl maßgebliches Strukturierungsprinzip der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Ordnung – intransparent gehalten. Doch um ein Verständnis für die Konstruktion von Geschlecht aufzubauen, ist es unerlässlich, zu erforschen, zu entdecken und zu beschreiben, wie Geschlecht, wie die binäre (hierarchische) Geschlechterordnung immer wieder hergestellt wird und welchen Konstruktionen und Bildern bei der Herstellung gefolgt wird.

Bedingungen für die Wahrnehmung von *sex – gender – doing gender*

Das Thema Geschlecht konfrontiert alle AkteurInnen in einem System – egal ob in öffentlichen Institutionen oder in Organisationen des Ersten oder des Dritten Sektors – mit besonderen Bedingungen und Voraussetzungen. Empfehlenswert ist es deshalb auch, über mögliche und wahrnehmbare psychodynamische Prozesse auf der Ebene von Person und Gruppe nachzudenken. Erfahrungen zeigen, dass die Effizienz und Effektivität und somit auch die Qualität von *Gender-Mainstreaming*-Prozessen erhöht wird, wenn diese durch dementsprechende kontextsensitive Maßnahmen begleitet werden, die diese psychodynamischen Prozesse aufnimmt und bearbeitbar macht, sie eben berücksichtigt. Nun haben wir [die Verf.] – vor dem Hintergrund von zehn Jahren Beratungserfahrung rund um das Thema ‚Geschlecht‘ in Organisationen und Teams, aber auch vor dem Hintergrund der Reflexion der eigenen Konstruktionen und Bilder – diese Erfahrungen zusammengefasst und geben für uns wesentliche in der Folge wieder.

Ausgewählte Phänomene zur Wahrnehmung von Geschlecht im ganz normalen Alltag

Klar scheint: Die Einnahme von Geschlechterrollen ist von Umwelteinflüssen (Sozialisation, gesellschaftliche und betriebliche Leitbilder,...) und persönlichen Wertvorstellungen, Einstellungen, aber auch der Bereitschaft des/der Einzelnen abhängig, zu reflektieren und sich verändern zu wollen. Konsequenterweise braucht daher eine Thematisierung von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen ‚stützende‘ Rahmenbedingungen, da existente normative Ansprüche von ‚richtigen‘ Frauen- und Männerbildern, von ‚weiblich‘ und ‚männlich‘ wiederum Abwehrhaltungen und -strategien entstehen lassen, die sowohl den Austausch als auch die Veränderungsmöglichkeiten beeinflussen. Diese Gestaltung von Rahmenbedingungen selbst ist wiederum von den ‚Geschlechterannahmen‘ der Gestaltenden abhängig.

Bemerkenswert ist auch, dass Eigen- und Fremdwahrnehmungen oft deutlich auseinanderklaffen. (Fremd-)Wahrnehmungen und -Beschreibungen sind allerdings wiederum nicht unabhängig von gesellschaftlichen Wert- und Normvorstellungen ("Wie Frauen und Männer zu sein haben!"; "Frauen können nicht/können besser führen!") und den Veränderungen (und der Beurteilung dieser Veränderung), denen beide Geschlechter im Hinblick auf die Ausprägungen von Rolleneinnahmen und Handlungsmöglichkeiten ausgesetzt sind, zu sehen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Einleitung

Werden in Systemen (z.B. Organisationen, politischen Systemen) nun Veränderungsimpulse gesetzt, die Privilegierung bzw. Diskriminierung antasten und aufheben sollen, so ist immer wieder feststellbar, dass erteilte und wahrgenommene Unterstützung und deren Wirkung sich nicht nur unterscheiden, sondern sich oft Unterstützung und Wirkung in einem paradoxen Zusammenhang wiederfinden. Beispielsweise wirken Strukturen zur Unterstützung von Frauen in männerdominierten Umfeldern oft in eine andere Richtung als vermutlich gewollt. Fördermaßnahmen werden als defizitorientierte Intervention (Frauen brauchen Hilfe!) erkannt, in der Folge lehnen Frauen und Männer die Unterstützung und Förderung ab. Durch die Ablehnung solcher Maßnahmen von ihrer Seite gewinnen Frauen einerseits an Macht und Anerkennung, andererseits findet keine strukturelle Veränderung in Bezug auf Privilegierung/Diskriminierung statt. Die Nicht-Einsicht/das Nicht-einsehen-Können in diesen Kreislauf veranlasst nun einerseits noch mehr Unterstützung anzubieten ("Es nützt ja nur einigen wenigen!") oder andererseits die Unterstützung vehement abzulehnen. Die Handlungsmöglichkeiten aller Beteiligten reduzieren sich, Ungleichstellung wird verstärkt.

Die bewusste Auseinandersetzung mit den Themen ‚Geschlecht‘ und ‚Geschlechterverhältnisse‘ findet oft in spannungsreichen Zusammenhängen statt: Es existieren viele Bilder und Konstruktionen von Geschlecht nebeneinander, und in den einzelnen Lebensbereichen erscheinen sie auch kompatibel. Dieses Nebeneinander wird als wenig störend und vordergründig sogar als nützlich wahrgenommen – eine Auseinandersetzung findet nur statt, wenn diese Selbstverständlichkeit gestört wird.

Dies sind einige beachtenswerte, aber längst nicht alle wahrnehmbaren Phänomene, die für die wenig förderlichen Alltagsbedingungen stehen, innerhalb derer die Strategie des *Gender Mainstreaming* wirksam werden sollte. Insgesamt ist zudem noch auf allen Ebenen bemerkbar: Es gibt keine entwickelte Sprache, Geschlechtlichkeit ist ein privater Bereich. Die Themen und ihre Bearbeitung werden oft als Eingriff in die Privatsphäre erlebt. Weiters sind bei diesem Thema Konflikte zu befürchten – die Meinungen und Einstellungen dazu klaffen möglicherweise weit auseinander. Ohne die konkrete Überprüfung von Letzterem sind die Phantasien dieses Auseinanderklaffens von Meinungen und Unterstellen von Haltungen umso wirksamer. Systemdynamiken bieten oft wenig Schutz, die Rahmenbedingungen sind nur wenig einladend, sich mit dem Thema *gender* zu befassen. Andere Themen genießen höhere Wertschätzung. Und ‚zufällig‘ ist das *Gender*-Thema auch noch immer ein Frauenthema.

Konsequenzen

Die Auseinandersetzung mit den Veränderungsmöglichkeiten und Zielen von *Gender Mainstreaming* – sowohl auf der Ebene von gesellschaftlichen Werten und Unternehmenswerten sowie Leitbildern als auch auf der Ebene von Strukturen und Prozessen – erfordert Verstehen und Akzeptanz, die Bereitschaft, Selbstverständlichkeiten und den eigenen Alltag zu hinterfragen. Sie erfordert vor allem Kompetenz und Professionalität in einem Themenbereich, der derzeit häufig über so genannte Sensibilisierungsmaßnahmen einer breiten Schicht von AkteurInnen zugänglich gemacht wird. Sensibilisierung als Einsicht in Notwendigkeiten mag unterstützen und als Voraussetzung gesehen werden, oder auch Impuls sein für die Inangriffnahme des Wertewandels in Organisationen. Ziel- und lösungsorientierte Ansätze lassen sich über das dabei zur Verfügung stehende Instrumentarium allerdings kaum generieren.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

Gender Mainstreaming – Grundlegendes

Gender Mainstreaming, die geforderte Einnahme der Perspektive ‚Geschlecht‘ im Mainstream – ‚im Hauptstrom‘ –, ist seit der Ratifizierung des Amsterdamer Vertrages durch Österreich ein Faktor in der gesellschaftlichen Entwicklung geworden. Der *Top-down*-Ansatz, der GM immanent ist, bietet durch die abverlangte Explizierung des Themas vielerorts Entspannung in einem belasteten Bereich (siehe voriges Kapitel). Das vermeintlich Private wird verordnet politisch, und es werden grundlegende gesellschaftliche Veränderungen angestoßen und intendiert. Das Ziel des *Gender-Mainstreaming*-Prozesses, nämlich Gleichstellung der Geschlechter, wird aus dem Bereich des eigenen Wollens herausgenommen und zu einer ethischen Haltung und Verpflichtung. Durch einen fundierten und funktionalen Zugang wird es ermöglicht, lange auf der Ebene der Aufbereitung von Sachverhalten zu bleiben und Abwertungsprozesse hintanzuhalten. *Gender Mainstreaming* macht Chancengleichheit zu einem Männer- und Frauen-Anliegen.

Grundsätzlich ist dabei zu überlegen,

- wie die Implementierung von Gender Mainstreaming in politischen Systemen und in Drittsektororganisationen zu erfolgen hat (siehe auch den Beitrag ‚Gender Mainstreaming‘ in der ‚Toolbox Dritter Sektor‘) und
- wie die kontinuierliche thematische Auseinandersetzung zu diesem Thema im Rahmen der Entwicklung des Dritten Sektors weitergeführt werden kann.

Ausgangspunkt für den *Gender-Mainstreaming*-Zugang bei der Implementierung bildet sinnvollerweise die offizielle Definition von *Gender Mainstreaming* sowie damit unmittelbar verbunden die Zielperspektive ‚Gleichstellung/Chancengleichheit‘ (siehe Einleitung).

Gender Mainstreaming ist eine Strategie, die grundsätzlich auf Nachhaltigkeit und langfristigen Nutzen angelegt ist, wiewohl sie auch kurz- und mittelfristig wirken kann und soll. Effizienz und Effektivität der Strategie sind abhängig von einem umfassenden Prozess, der die Bedingungen des Handelns von Frauen und Männern sowie die Wirkungen verschiedenster Zustände, Maßnahmen etc. auf Frauen und Männer berücksichtigt.

Die Verantwortlichkeit für die Umsetzung der Strategie von *Gender Mainstreaming* liegt bei den entscheidungsbefugten Personen auf allen Ebenen in den jeweils vereinbarten Handlungsspielräumen. Soll *Gender Mainstreaming* seine oft beschworene und gewünschte nachhaltige Wirksamkeit erlangen, so ist auch darauf zu achten, dass Prozesse und Strukturen transparent gestaltet und gehalten werden, um gleichgestellte Kommunikation zu ermöglichen. Umgekehrt zielt *Gender Mainstreaming* auch darauf ab, gleichgestellte Kommunikation zu schaffen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Ansatzpunkte für Gender Mainstreaming im Dritten Sektor

Der Ansatzpunkt für Veränderungen wird also nicht bei Personen, sondern bei Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozessen (wirksamen Interaktionsmustern) von Systemen gesehen: Das System als Ganzes wird auf den unterschiedlichen Ebenen *gender-mainstreamt*, um ein Unwort zu bemühen. Es geht um strukturelle Veränderungen, damit Frauen und Männer Gleichstellung für sich entwerfen, verhandeln, anstreben und erreichen können. Anders formuliert: Ziel ist es, einen Verhandlungsraum für die unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen zu schaffen, der geeignet ist, gleichgestellt das Ziel Chancengleichheit anzustreben und umzusetzen. Um diese Verhandlungsräume auch ausfüllen und nutzen zu können, sind die Kompetenzen aller Beteiligten zu beachten und zumeist auch auszubilden.

Der Nutzen für alle Beteiligten und für das jeweilige System insgesamt (*Win-win*-Situationen) steht im Brennpunkt, und insofern sind Frauen und Männer gleichermaßen an der Umsetzung von *Gender Mainstreaming* zu beteiligen. Ob eine spezifische Diskriminierung durch entsprechende Maßnahmen zu kompensieren ist, damit die notwendigen Ausgangsbedingungen für gleichstellungsorientiertes Vorgehen geschaffen werden, ist jeweils zu untersuchen und dementsprechend zu beachten. Die Implementierung und Umsetzung von *Gender-Mainstreaming*-Strategien ist in höchstem Ausmaß zielgruppen- und feldspezifisch zu konzipieren.

Gleichstellungsziele bilden die Energie für diese Strategien – Strategien ohne definierte und vergemeinschaftete Ziele sind nicht effektiv. Das heißt: Die Ziele selbst sind bezüglich ihrer Passung zum jeweils wirksamen Gerechtigkeitsparadigma zu beurteilen bzw. dieses ist unter den Anforderung der Strategie des *Gender Mainstreaming* auf seinen Gleichstellungsgehalt zu überprüfen.

Zusammenfassend sei hier noch einmal festgestellt: Um *Gender Mainstreaming* in politischen Systemen und Organisationen implementieren zu können, braucht es nicht nur Instrumentarien zur Umsetzung dieser Strategie, sondern – wie in den vorigen Kapiteln angerissen – ein grundlegendes Verständnis für Beschreibungsmöglichkeiten der Thematik⁸ und ein grundlegendes Verstehen der Alltagsrahmenbedingungen, unter welchen die Implementierung erfolgt⁹.

Im Mittelpunkt der nachfolgenden Darstellung stehen nun unterschiedliche Wahrnehmungsmöglichkeiten von Geschlecht im Dritten Sektor. Die gemeinsame Bearbeitung des Themas ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ durch die Partnerorganisationen des EQUAL-Projektes hat uns, den MitarbeiterInnen, Gelegenheit gegeben, diese Spurensuche nach Wahrnehmungen von Geschlecht, der Konstruktion von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen anzugehen und Beschreibungen weiterzuentwickeln. Denn erst die durchaus differenten Ist-Beschreibungen, deren Diskussion und die jeweilige Bevorzugung einer Beschreibung gegenüber einer anderen machen in der Folge eine Konkretisierung der Bearbeitungsebene für Gleichstellung möglich, genauso wie eine transparente und aus dem Interesse aller Betroffenen und Beteiligten resultierende Zielverhandlung, die Ausgangspunkt für die nachhaltige Veränderung von Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozessen sein kann.

Nachstehend sind nun – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – solche Beschreibungsperspektiven skizziert. Dabei werden sowohl Blickwinkel als auch Ebene explizit benannt. Fragestellungen verweisen auf die möglichen Veränderungsrichtungen. Vorweggenommene *gender-sensible* Zielformulierungen werden an dieser Stelle – soweit möglich – ausgespart, um die Aufmerksamkeitsrichtung ‚Wahrnehmung von Geschlecht, Geschlechtskonstruktion und Geschlechterverhältnis‘ beizubehalten.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Umsetzung

Perspektive 1: Der Dritte Sektor – ein Frauensektor

Ein bewusstes Einnehmen dieser Position heißt für den Dritten Sektor und seine Organisationen, sich über die Darstellung der Beschäftigungs- und Personalstruktur direkt zu traditionellen und bewährten Geschlechterfragen führen zu lassen, indem die Perspektive ‚Geschlecht als biologisches Merkmal‘ gewählt und die statistischen Daten zu Verteilung von Ressourcen, Repräsentationen usw. auf Frauen und Männer vorgelegt werden.

Die bekannten Fragestellungen lauten: Wie sieht die geschlechtsspezifische Ausprägung der Beschäftigungsquoten aus? Wie ist die Verteilung von Frauen und Männern auf geringfügige Beschäftigungsverhältnisse und Teilzeitbeschäftigte gestaltet? Wie verteilen sich Frauen und Männer auf das Ehrenamt und die möglichen Funktionen, die ehrenamtlich tätige Personen innehaben können? Wie verteilen sich Männer und Frauen auf Entscheidungspositionen insgesamt? Wie steht es um die vertikale und horizontale Segregation im Berufsfeld? Lassen sich Branchensegmentierung und gläserne Decke auch im Dritten Sektor finden?¹⁰

Diese statistischen Befunde sind nun vor dem Hintergrund der besonderen Situation des Dritten Sektors zu untersuchen. In der Einleitung zu diesem Handbuch wird diese besondere Situation skizziert:

Im Unterschied zu marktwirtschaftlichen Unternehmen arbeiten die Organisationen im Dritten Sektor nicht primär gewinnorientiert, sondern legen Wert darauf, wirtschaftliche Ziele mit ethischen und sozialen Zielsetzungen zu verbinden. Sie verbinden die Effizienz der Unternehmen des Marktes mit der Gemeinwohlorientierung des Staates und sind somit im öffentlichen Interesse tätig.¹¹

Dies, die Finanzierungssituation und die jeweils spezifischen Beschäftigungssituationen gehören zu den gemeinsamen Spezifika der höchst unterschiedlichen Organisationen, die dem Dritten Sektor zugerechnet werden.¹² Ehrenamt und 69,7% Anteil an weiblichen Beschäftigten führen dazu, dass vom Dritten Sektor als typischer Frauensektor gesprochen wird.

Eine jener Fragen, die nun oft gestellt wird, ist die, ob der Dritte Sektor mit seinem hohen Frauenanteil (und seiner ethischen und sozialen Orientierung) *per se* schon ein Mehr an Gleichberechtigung von Frauen und Männern oder Gleichstellung der Geschlechter hervorbringt und die Diskriminierung einer großen Gruppe der ArbeitnehmerInnen, also der Frauen, dadurch verhindert wird?

Um Impulse¹³ für eine mögliche Antwort zu geben, sei der Bereich der geringfügig Beschäftigten prototypisch herausgegriffen: Frauen bilden den größeren Anteil der geringfügig Beschäftigten am österreichischen Arbeitsmarkt. Im Dritten Sektor in Wien ist jedoch der prozentuelle Anteil der Männer, die geringfügig beschäftigt sind, höher als der der Frauen. So sind annähernd 10% der Männer geringfügig beschäftigt¹⁴, bei Frauen trifft dies auf knapp 5% zu. Bevor jedoch Vermutungen darüber einsetzen, ob dies mit einer größeren Gleichstellungsorientierung – zynischerweise wäre der Effekt der Gleichstellung in diesem Fall, dass die prekäre Situation nicht existenzsichernder Einkommen auch signifikant mehr Männer trifft – zu tun hat, ist es wichtig, die Einkommenssituation dieser Frauen und Männer sowie die Struktur ihres Einkommens zu analysieren: Wie setzt sich das Einkommen der Personen zusammen? Sind sie in mehreren geringfügigen Beschäftigtenverhältnissen tätig oder handelt es sich um eine Ergänzung zu selbstständiger Tätigkeit? Hat das Einkommen die Bedeutung eines Familienzuverdienstes oder reicht es für die Existenzsicherung von Personen? etc. Erst bei einer Bündelung von derartigen Indikatoren, die auch auf den Wirkzusammenhang von Beschäftigungsverhältnis und Einkommenssituation von Frauen und Männern verweisen, sind Erkenntnisse im Sinne einer seriösen Fragenbeantwortung generierbar.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Umsetzung

Denn oft findet sich oberflächlich scheinbare Kompensation von Ungleichheit (hier in Gestalt gleichwertiger Beschäftigungsverhältnisse und ansteigendem Männeranteil im prekären Bereich), wiewohl auf Tiefenstrukturebene dieselben traditionellen Frauen-Männer-Geschlechterverhältnisse vorherrschen wie überall anders auch. Bestätigt oder entkräftigt werden könnte diese Annahme durch die Beschreibung der Bedeutung der Beschäftigungs- und Einkommenssituation für Frauen und Männer in ihrem jeweiligen Lebenszusammenhang. Sind nämlich in dieser Bedeutung signifikante Unterschiede feststellbar, dann kann der Zusammenhang zwischen hohem Frauenanteil und höherer Gleichstellungsorientierung im Dritten Sektor nicht bestätigt werden – und umgekehrt.

Perspektive 2: Verberuflichung und Professionalisierung

Die Analyse von Geschichte und Rolle des Dritten Sektors im Staat lässt aus der Perspektive ‚gender‘ eine Reihe von geschlechtsspezifischen Implikationen vermuten.

Genau anzusehen sind dabei Erklärungen zum Ursprung der sozialen Arbeit im 18./19. Jahrhundert und zur Verberuflichung sozialer Arbeit bei gleichzeitiger Hausfrauisierung¹⁵. Phänomene wie die von Maria Anastasiadis und Tom Schmid in diesem Band benannte ‚Ressourcenkompensation der doppelten Emotionalisierung‘, das Arbeiten mit dem solidarischen Kollektiv und die arbeitsrechtlichen Spielräume, die ‚Partnerschaft statt Arbeitsverhältnis‘ entstehen lassen, bilden inhaltlich ergiebige Blickwinkel auf einen Sektor, der sich – siehe oben – statistisch als Frauensektor darstellt. Weiters sind die Bedeutung von Arbeitszufriedenheit und von motivationalen Aspekten vor dem Hintergrund des Verwirklichen-Wollens sozialer und gesellschaftlicher Anliegen genau auf die implizit enthaltenen Bilder von Frauen und Männer, die Konstruktionen von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen hin zu untersuchen.

Die Analyse tut auch deshalb Not, da der Dritte Sektor im heutigen Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Mission auf der Suche nach den tragenden und identitätsstiftenden Faktoren vor Veränderungsanforderungen steht. Zwei Schlagworte dazu sind ‚Professionalisierung‘ und ‚Marktorientierung‘. Veränderungsbewegungen in diese Richtung sind sowohl in Bezug auf ihre Angemessenheit insgesamt als auch in Bezug auf die De- und Rekonstruktionsmöglichkeiten für Geschlecht und Geschlechterverhältnisse zu untersuchen.

Die Frage, die zu stellen ist, lautet: Führen die angesagten und geforderten Veränderungen (auch) zu einer Veränderung der Geschlechterverhältnisse sowie einer Veränderung der Konstruktion eben dieser oder werden sie dadurch erst recht aufrechterhalten? Erkenntnis bringt es in diesem Zusammenhang sicherlich auch, die großen Transformationsbewegungen von Eignungsdebatten für die Arbeit in bestimmten Beschäftigungsverhältnissen und Branchen des Dritten Sektors und die Professionalisierungsdebatte in ihren verschiedenen Ausprägungen zu verfolgen und die Vereignschaftung von Berufen wahrzunehmen. Weiters ist den Fragen nachzugehen, ob die Professionalisierungsdebatte den Zuzug von männlichen Erwerbstätigen fördert und ob Auswirkungen auf das Lohnniveau erkennbar sind, bzw. ob die Vereignschaftung von Berufen und die Erhöhung des Frauenanteils sich umgekehrt auswirken.

Vor dem Hintergrund der Betrachtung des Dritten Sektors als ‚Jobmaschine‘ und der Phantasien von der Umwandlung von Ehrenamt in bezahlte Beschäftigtenverhältnisse ist hier besondere Achtsamkeit auf die Vereignschaftungs- und Professionalisierungsdebatte anzuwenden (Welche Segmente gelten als weiblich, welche als männlich? Wie werden durch diese Vereignschaftung Geschlechterverhältnisse konstruiert, oder eben re-konstruiert?).

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabep Praxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Umsetzung

Perspektive 3: Gender-Strukturierungen im Dritten Sektor

Nur kurz angerissen sei hier die Perspektive ‚Gender als Strukturkategorie‘. Sie führt (auch) zu einer Auseinandersetzung mit soziopolitischen Realitäten, nämlich der Krise des Wohlfahrtsstaates und Krise der Arbeit im heutigen Staat¹⁶ und dahin, die Funktion des Dritten Sektors – Hilfs- und Selbsthilfe-Angebote zur Verfügung zu stellen – und deren gesellschaftspolitische und monetäre Bewertung kritisch zu durchleuchten. Die Frage ist, inwieweit die Positionierung von Drittsektororganisationen und marktorientierten Unternehmen im Spannungsverhältnis zueinander einer *Gender*-Strukturierung folgt, die den AkteurInnen in den unterschiedlichen Organisationen jeweils andere Handlungsspielräume eröffnet. Gerade im Rahmen von Konzeptentwicklungen, wie sie im Kapitel *Public-Social-Private Partnership* vorgestellt werden, sollten Beschreibungen so erfolgen, dass sie die Mitbeachtung dieser Fragestellung ermöglichen.

Strukturveränderung statt Oberflächenkosmetik

Die Spurensuche im Dritten Sektor hat weiter zu gehen als hier über Fragen angedeutet werden konnte: Die Beziehung der Geschlechter zueinander und die Machtverteilung im Geschlechterverhältnis, die Bilder über Männern und Frauen, die Konstruktionsprozesse von Geschlechterverhältnissen müssen künftig noch mehr in den Mittelpunkt rücken. Daten dazu sind zu sammeln und immer wieder neu zueinander in Beziehung zu setzen, um zu einer verstandenen und akzeptierten Sicht auf die Ausgangssituation kommen. Erst diese Ist-Analyse, das Wissen um die Besonderheiten der Interventionen in einem imagebelasteten Feld und die Ausrichtung der Gesamtstrategie auf gesellschaftspolitisch wirksame Leitbilder von Gerechtigkeit können *Gender Mainstreaming* samt dem zur Verfügung stehenden Instrumentarium zur erwünschten Wirkung verhelfen und Entwicklungen in Richtung Gleichstellung der Geschlechter vorantreiben.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Endnoten

Endnoten

- ¹ vgl. Europarat Straßburg (1998)
- ² Zum Hintergrund der Diskussion siehe Literaturangaben am Ende des Artikels.
- ³ vgl. Arni, C./Honegger, C. (2001)
- ⁴ vgl. West, C./Zimmerman, D. H. (1991). S. 14f
- ⁵ vgl. z.B. Lorber, J. (1999). S. 34
- ⁶ Zum genaueren Verständnis dieser Diskussion siehe auch: Lindemann, G./Wobbe, T. (1994); Lorber, J. (1999); Wartenpfehl, B. (2000); Nagl-Docekal, H. (2001); Vasterling, V. (2001); Arni, C./Honegger, C. (2001).
- ⁷ Bestätigt werden diese Erfahrungen durch die Ergebnisse des Forschungsprojektes ‚Gender Mainstreaming und Schulentwicklung von unten‘, beauftragt vom bm:bwk, Leitung: Günter Amesberger, Ursula Rosenbichler gemeinsam mit Karl Schörghuber, Reinhold Pflingstner, Wien 2001 – 2003. Ziel der hier gebrachten Auflistung ist nicht, Selbstverständlichkeiten breitzutreten oder Widerspruch zu provozieren. Vielmehr möge sie als Anregung genommen werden, sie mit unterschiedlichen und ähnlichen Erfahrungen, die die Arbeit des Gender Mainstreaming beeinflussen, zu ergänzen sowie, präziser, zur Kontextualisierung.
- ⁸ siehe Kapitel 2 dieses Beitrags
- ⁹ siehe Kapitel 3 dieses Beitrags
- ¹⁰ vgl. den Beitrag von Anastasiadis, M./T.Schmid in diesem Band
- ¹¹ vgl. den einleitenden Beitrag von Riesenfelder, A./P. Wetzel in diesem Band
- ¹² vgl. ebd.
- ¹³ In Ermangelung von Datenmaterial (Darstellung der Gesamteinkommenssituation der im Dritten Sektor beschäftigten Personen), an das sehr schwer heranzukommen ist, bleiben viele vermeintliche Antworten lediglich Unterstellungen.
- ¹⁴ Geringfügige Beschäftigung definiert sich über ein monatliches Einkommen unter einer gewissen Grenze. Im Jahr 2005 beträgt diese Einkommensgrenze 323,46 Euro.
- ¹⁵ Eine prägnante Beschreibung dazu bietet Schmidbauer, I. (1994).
- ¹⁶ vgl. den Beitrag von Anastasiadis, M./T.Schmid in diesem Band
- ¹⁷ vgl. den einleitenden Beitrag von Riesenfelder, A./P. Wetzel in diesem Band

Links zu Gleichstellung (Auswahl)

<http://www.gem.or.at> – Koordinationsstelle für GM im ESF

<http://www.imag-gendermainstreaming.at> – Interministerielle Arbeitsgruppe für GM, ev. Ansprechpersonen in jeweiligen Ministerien (BMWA, BMLFUW, BKA)

<http://www.equal-esf.at>

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Einleitung

Grundlagen

Umsetzung

Endnoten

Literaturhinweise

Public-Social-Private Partnership

*Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepaxis*

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Weiterführende Literatur

- Althoff, M./ M. Bereswill/B. Riegraf (2001). Feministische Methodologien und Methoden. Traditionen, Konzepte, Erörterungen, Lehrbuchreihe zur sozialwissenschaftlichen Frauen- und Geschlechterforschung, Bd. 3, Opladen.
- Arni, C./ C. Honegger (2001). Gender – die Tücken einer Kategorie. J. W. Scott, Geschichte und Politik. Beiträge zum Symposium anlässlich der Verleihung des Hans-Sigrist-Preises 1999 der Universität Bern an Joan W. Scott, Zürich.
- Becker, R./B. Kortendiek (Hg.) (2004). Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie, Wiesbaden.
- Braun, Ch. v./I. Stephan (Hg.) (2000). Gender Studien. Eine Einführung. Stuttgart/Weimar.
- Goffman, E. (2001). Interaktion und Geschlecht, Frankfurt/New York.
- Hark, S. (2001). Dis/Kontinuitäten: Feministische Theorie. Lehrbuchreihe zur sozialwissenschaftlichen Frauen- und Geschlechterforschung, Bd. 3, Opladen.
- Hauser-Schäublin, B./ B. Röttger-Rössler (Hg.) (1998). Differenz und Geschlecht. Neue Ansätze in der ethnologischen Forschung, Berlin.
- Hertzfeldt, H./K. Schäfer/S. Veth (Hg.) (2004). GeschlechterVerhältnisse. Analysen aus Wissenschaft, Politik und Praxis, Berlin.
- Koppert, C./B. Selders (Hg.) (2003). Hand aufs dekonstruierte Herz. Verständigungsversuche in Zeiten der politisch-theoretischen Selbstabschaffung von Frauen, Königstein/Taunus.
- Kroll, R. (Hg.) (2002). Metzler Lexikon Gender Studies – Geschlechterforschung, Stuttgart/Weimar.
- Lindemann, G./T. Wobbe (Hg.) (1994). Denksachsen – Zur theoretischen und institutionellen Rede vom Geschlecht. Frankfurt/Main.
- Lorber, J. (1999). Gender-Paradoxien, Opladen.
- Nagl-Docekal, H./H. Pauer-Studer (Hg.) (1990). Denken der Geschlechterdifferenzen. Neue Fragen und Perspektiven der feministischen Philosophie, Reihe Frauenforschung, Bd. 14, Wien.
- Nagl-Docekal, H. (2000). Feministische Philosophie. Ergebnisse, Probleme, Perspektiven, 2. Aufl., Frankfurt/Main.
- Schmidbauer, I. (1994). Sozialarbeit als Frauenberuf. Eine soziologische Analyse mit feministischer Perspektive. Sozialwissenschaftliche Materialien, Bd. 34, Linz.
- Vasterling, V. (2001). Judith Butlers radikaler Konstruktivismus – Einige kritische Überlegungen, in: E. Waniek/S. Stoller (Hg.), Verhandlungen des Geschlechts. Zur Konstruktivismusdebatte in der Gender-Theorie, Wien, S. 136 – 146.
- Wartenpfehl, B. (2000). Dekonstruktion von Geschlechtsidentität – Transversale Differenzen. Eine theoretisch-systematische Grundlegung, Opladen.
- Waniek, E./S. Stoller (Hg.) (2001). Verhandlungen des Geschlechts: zur Konstruktivismusdebatte in der Gender-Theorie, Wien.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Einleitung](#)

[Grundlagen](#)

[Umsetzung](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Public-Social-Private Partnership (PSPP) – Hintergründe, Modelle, Charakteristika, Chancen und Grenzen

Verfasst von: *Andreas Riesenfelder und Petra Wetzel (L&R Sozialforschung)*

Grundlagen 22

- Wieso *Public-Social-Private Partnership*? 22
- Welche Wurzeln haben *Public-Social-Private Partnerships*? 24
- Welche Rolle kommt *Public-Social-Private Partnerships* im Rahmen der Europäischen Union zu? 24
- Wie können *Public-Social-Private Partnerships* definiert werden? 24
- Welche Charakteristika haben *Public-Social-Private Partnerships*? 25
- Welche Arten von *Public-Social-Private Partnerships* können unterschieden werden? 26
- Welche Chancen eröffnen *Public-Social-Private Partnerships* den beteiligten PartnerInnen? 28
- Welche Grenzen bestehen in *Public-Social-Private Partnerships*? 29
- Leitfragestellungen für partnerschaftliche Kooperationsmodelle 32

Endnoten 35

Literaturhinweise 35

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

Public-Social-Private Partnership

[Grundlagen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

Public-Social-Private Partnerships (PPSP) meint das partnerschaftliche und gleichberechtigte Zusammenarbeiten der Öffentlichen Hand, der Privatwirtschaft und des Dritten Sektors. Die sich verändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stellen derzeit alle drei PartnerInnenebenen vor neue und vielfältige Herausforderungen. PSPP-Modelle können als aktuelle Reaktion auf diese sich verändernden Rahmenbedingungen verstanden werden.

Der folgende Text beinhaltet eine Übersicht zur PSPP auf unterschiedlichen Ebenen. In aller Kürze werden der hier zugrunde liegende spezifische inhaltliche Fokus umrissen, Charakteristika von PSPP-Modellen genannt, idealtypische Formen unterschieden und ein Blick auf Chancen sowie auf Grenzen dieser Kooperationsformen geworfen. Insgesamt soll damit ein Überblick zu einem Themenbereich gegeben werden, den derzeit noch viele Unklarheiten kennzeichnen.

Wieso Public-Social-Private Partnership?

Wie in allen großen europäischen Städten verläuft auch in Wien die **urbane Entwicklung** in ungleichen Geschwindigkeiten und in hohem Tempo. **Veränderungen im ökonomischen** (Strukturwandel, Arbeitsplatzmangel etc.), **ökologischen** (Verkehrsaufkommen etc.) und **sozialen** System (Armutsgefährdung, Individualisierung, Alterung der Gesellschaft etc.) werden in vielen Fällen zuallererst auf lokaler Ebene sichtbar. Städte und hier wiederum Bezirke spüren diese Veränderungen als Erste und sind in ihren Problemlösungskompetenzen unmittelbar gefragt.

Die zunehmenden funktionellen, kulturellen und sozialen Vielschichtigkeiten in den Städten erfordern differenzierte Strategien, ein hohes Maß an Flexibilität und zugleich Strukturen und Spielregeln, die die Herstellung von Synergien zwischen sozialen, wirtschaftlichen, ökologischen und räumlichen Strukturen ermöglichen.

Solch komplexe Anforderungen können in der Regel nicht bzw. nicht qualitativ optimal von einem/r einzelnen Akteur/in bearbeitet werden. Als **Lösungsansatz** wird daher immer stärker auf eine Forcierung von **Partnerschaften** aus den verschiedenen Sektoren – Staat, Markt, Dritter Sektor – gesetzt. Langläufig bekannt ist der Begriff PPP (*Public-Private Partnerships*), der im Rahmen dieses Projekts um den Aspekt ‚sozial‘ auf **PSPP (*Public-Social-Private Partnership*)** erweitert wurde. Damit soll die Eigenständigkeit des Dritten Sektors und die besondere Rolle der *Social-profit*-Organisationen verdeutlicht werden. Gerade auf lokaler Ebene bieten Organisationen des Dritten Sektors eine Vielfalt an häufig auch nicht profitfähigen Leistungen an und tragen dadurch ganz maßgeblich zur Lebensqualität bei. Sie sind es, die nahe an den Bedürfnissen der Bevölkerung agieren, die dank ihrer oftmals lokal verankerten Strukturen Bedarfe frühzeitig erkennen und flexibel agieren können. Organisationen des Dritten Sektors sind somit eine Art Vermittlerinnen zwischen individuellen und gemeinschaftlichen Bedürfnissen sowie gesellschaftlich bereitgestellten Formen der Bedürfnisbefriedigung.

Trotz der großen Bedeutung des Dritten Sektors für eine sozial nachhaltige lokale Entwicklung wird seine Rolle in der Wahrnehmung von Partnerschaftsgefügen in der Regel kaum systematisch berücksichtigt. Meist wird keine explizite Unterscheidung zwischen *Profit*-Unternehmen und Organisationen des Dritten Sektors vorgenommen und direkt auf den Unterschied ‚Staat – Privat‘ fokussiert. Was damit übersehen wird, ist, dass die Möglichkeiten und Prinzipien des Wirtschaftens in diesen beiden Sektoren durchaus unterschiedlich sind. Die Erreichung wirtschaftlicher Ziele ist für viele Organisationen des Dritten Sektors in erster Linie Mittel zum Zweck, und der Zweck ist die Erfüllung ihrer sozialen und ethischen Zielsetzungen. Bei Unternehmen des Marktsektors stehen demgegenüber Gewinnabsichten im Vordergrund, wenngleich auch hier

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Grundlagen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

soziale Zielsetzungen nicht ohne Belang sind. Aktueller Ausdruck dafür ist die zunehmende Debatte zur Bedeutung von *Corporate Social Responsibility*, d.h. zur Berücksichtigung von sozialen Belangen und Umweltbelangen in der Unternehmenstätigkeit (siehe auch die Texte zu *Corporate Social Responsibility* in diesem Handbuch und in der ‚Toolbox Dritter Sektor‘).

Abbildung 1: Idealtypische Strukturmerkmale von Unternehmen des Marktsektors und Organisationen des Dritten Sektors²

	Unternehmen des Marktsektors	Organisationen des Dritten Sektors
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • monetär bewertbare Zielsetzungen 	<ul style="list-style-type: none"> • mehrdimensionale Zielsetzungen: soziale, ethische und wirtschaftliche Ziele • teils nicht quantifizierbare Ziele
Zweck und Motive	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinn, Rentabilität, Vorteilsmaximierung – Formalzielorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erbringung von spezifischen Leistungen für Dritte – Sachzielorientierung • soziale, politische Aktivierung und Entwicklung • Erbringung von Leistungen für die Mitglieder – Interessenrealisierung, persönliche Teilhabe
Typische AkteurInnenkonstellationen	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen – Kunde/Kundin 	<ul style="list-style-type: none"> • soziales Unternehmen – Kunde/Kundin, Klient/in; • soziale Organisation – Mitglied der Gemeinschaft
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungserlöse 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierungsvielfalt (Mitgliedsbeiträge, Spenden, Sponsoring, öffentliche Zuwendungen, Leistungserlöse)
MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> • bezahlte MitarbeiterInnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalvielfalt (bezahlte und ehrenamtliche MitarbeiterInnen)
AdressatInnen	<ul style="list-style-type: none"> • KundInnen 	<ul style="list-style-type: none"> • KundInnen, KlientInnen und Mitglieder

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Grundlagen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Welche Wurzeln haben *Public-Social-Private Partnerships*?

Die historischen Wurzeln von PSPP-Konzepten sind im angelsächsischen Raum und im dort dominierenden Verständnis von Wohlfahrtsstaatlichkeit zu finden. Demnach ist nicht der Staat grundsätzlich für die Erfüllung öffentlicher und sozialer Aufgaben zuständig, sondern die BürgerInnen, die hierfür von staatlicher Seite Unterstützung erhalten. Die systematische Nutzung der Einbeziehung Privater in die Erfüllung öffentlicher Aufgaben ist in erster Linie auf die Privatisierungs- und Deregulierungstrends unter Ronald Reagan in den USA und Margaret Thatcher in Großbritannien zurückzuführen. Haupthandlungsfelder waren international anfangs die Stadtentwicklungs- und die regionale Strukturpolitik, die im weiteren Verlauf aber immer enger an die kommunale und regionale Wirtschaftsförderung und -entwicklung angebunden wurden.

Welche Rolle kommt *Public-Social-Private Partnerships* im Rahmen der Europäischen Union zu?

EU-Binnenmarktstrategie³: In den Rahmen der Binnenmarktsstrategie der Europäischen Union fällt u. a. die Veröffentlichung des Grünbuchs zu öffentlich-privaten Partnerschaften (ÖPP) bzw. PSPP.⁴ Die Kommission vertritt darin die Ansicht, dass die Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor mikroökonomische Vorteile bringen könne. Zugleich könnten solche Partnerschaften allerdings nicht als Patentlösung für den von Haushaltszwängen geplagten öffentlichen Sektor angesehen werden. Hintergründe für die steigende Anzahl von PSPPs sieht die Kommission in

- haushaltspolitischen Zwängen der Öffentlichen Hand.
- dem Willen, das Know-how und die Arbeitsmethoden des Privatsektors stärker im öffentlichen Leben zu nutzen.
- der Entwicklung hin zu einer veränderten Form staatlichen Steuerungsverständnisses: vom direkten Akteur hin zum Organisator und Regulator.

Von *government* zu *governance*: Seit Ende der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts wurde in Bezug auf die Einbeziehung nichtstaatlicher AkteurInnen zusehends der Begriff *governance* eingeführt. Im Weißbuch der Europäischen Kommission ‚Regieren in der Europäischen Union‘ (2000) wird beispielsweise darauf verwiesen, dass in diesem neuen staatlichen Steuerungsverständnis bei der Bearbeitung unterschiedlicher gesellschaftlicher Probleme der Mitwirkung nachgeordneter und nichtstaatlicher AkteurInnen wesentliche Bedeutung zugemessen wird. In der *Governance*-Perspektive gelten somit der Staat, der Markt und Unternehmen des Dritten Sektors als institutionelle Regelungsmechanismen, die in verschiedenen Kombinationen genutzt werden sollen. Mit diesem Akteursmix soll ein aktivierendes, beteiligendes und effektives Leistungsleistungsmodell geschaffen werden.

Wie können *Public-Social-Private Partnerships* definiert werden?

Bisher existiert keine klare, präzise und allgemein anerkannte Definition von PSPP. In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Definitionen. PSPP ist dabei kein spezifisches, gesetzlich definiertes Instrument, kein in bestimmte verbindliche Schritte gegliedertes Verfahren, sondern ein Sammelbegriff für die unterschiedlichsten Formen eines Zusammenwirkens von Hoheitsträgern mit privaten Wirtschaftssubjekten: formelle wie informelle, vertraglich fixierte oder ‚per Handschlag‘ geregelte.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Grundlagen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

Definitionsvielfalt PSPP – ausgewählte Beispiele

"PPP bezeichnet das partnerschaftliche Zusammenwirken von öffentlicher Hand und Privatwirtschaft mit dem Ziel einer besseren wirtschaftlicheren Erfüllung öffentlicher Aufgaben als bisher."⁵

"PPP definiert sich als Interaktion zwischen öffentlicher Hand und privatem Sektor, die komplementäre Ziele verfolgt, bei der Zusammenarbeit Synergiepotentiale erschließt, die Identität und Verantwortung der Partner nicht vermindert."⁶

"Der Terminus bezieht sich im Allgemeinen auf Formen der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Stellen und Privatunternehmen zwecks Finanzierung, Bau, Renovierung, Betrieb oder Unterhalt einer Infrastruktur oder die Bereitstellung einer Dienstleistung."⁷

"PPP ist eine auf Dauer angelegte Kooperation von öffentlicher Hand und privater Wirtschaft bei der Planung, der Erstellung, der Finanzierung, dem Betreiben oder der Verwertung von (bislang) öffentlichen Aufgaben mit angemessener Verteilung der Risiken und Verantwortlichkeiten."⁸

"... sind Modelle, die es der öffentlichen Hand vielfach ermöglichen, dauerhafte Lösungen zu vernünftigen Preisen anzubieten und dabei von privatem Know-how bzw. gegebenenfalls von privaten Finanzierungen zu profitieren."⁹

Welche Charakteristika haben *Public-Social-Private Partnerships*?

Eine Beschreibung von PSPP erfolgt in Anbetracht der gegebenen Vielfalt an Definitionen und Erscheinungsformen am besten über zentrale Merkmale. Zu den wesentlichen Charakteristika von PSPP können idealtypisch folgende Aspekte gezählt werden:

- *gleichgewichtete Interaktionen zwischen Öffentlicher Hand und AkteurlInnen aus dem Marktsektor und dem Dritten Sektor*
PSPPs sind Entscheidungs- und Verantwortungsgemeinschaften. Jede/r Partner/in leistet den Beitrag, zu dessen Erbringung er/sie am besten geeignet ist, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Es gilt gerade als eine der Grundideen von PSPP, dass durch das Zusammenwirken verschiedener, eigenständiger PartnerInnen, die alle ihre spezifischen Stärken einbringen, die Verfolgung und Verwirklichung eines gemeinsamen Ziels innovativer, effizienter und effektiver erfolgen kann.¹⁰
- *eine Zusammenarbeit, die die Identität und Integrität der beteiligten PartnerInnen wahrt*
Eine Zusammenarbeit gleichwertiger PartnerInnen setzt voraus, dass alle entsprechend ihren Kompetenzen, Stärken und Ressourcen an der Arbeit mitwirken. Die PartnerInnen bringen dabei verbindlich personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen zur Umsetzung der gemeinsamen Ziele ein.
- *das Zusammenwirken der PartnerInnen in Hinblick auf die Umsetzung und Erreichung konvergierender und/oder komplementärer Zielsetzungen*
Die Ziele der PartnerInnen müssen sich decken bzw. ergänzen, um gemeinsam besser, effizienter, kostengünstiger etc. zu arbeiten. In vielen Fällen wird die Öffentliche Hand stärker soziale Ziele verfolgen, *Profit*-Organisationen ökonomische Ziele, Organisationen des Dritten Sektors wiederum vereinen von ihrer Grundorientierung her idealtypischerweise beide Ziele. Wesentlich ist dabei, dass auch bei bestehenden Unterschieden im Zielfokus ein einheitlicher, gemeinsamer Zielkatalog für die partnerschaftlich zu erfüllenden Aufgaben formuliert wird. PSPPs

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Grundlagen

Endnoten

Literaturhinweise

Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Grundlagen

können dabei keinesfalls lediglich als Kostenminimierungsinstrumente betrachtet werden, auch wenn dieser Aspekt in der öffentlichen Debatte häufig im Vordergrund steht. PSPP zielt immer auf einen ganzheitlichen Ansatz. Vor diesem Hintergrund wären somit Zusammenarbeitsformen, in denen etwa der/die private Partner/in ausschließlich Gewinnabsichten verfolgt und sich zu keinem gemeinsamen Zielkatalog bekennt, weniger als PSPP, sondern als herkömmliche Geschäftsbeziehungen zu sehen. Aus Sicht der Öffentlichen Hand würde damit keine Partnerschaft aufgebaut, sondern die private Erfüllung von öffentlichen Aufgaben erfolgen.

Ebenso wenig wären Kooperationen als PSPPs zu sehen, in denen klare gesetzliche Vorgaben bestehen und der Dritte Sektor lediglich die Umsetzung dieser Vorgaben übernimmt, selbst aber nicht aktiv die Aufgabengestaltung mitdefinieren kann und in denen somit weder die Aufgabenstellung noch deren Umsetzungsschritte partnerschaftlich gestaltbar sind. Als wesentliches Charakteristikum von PSPPs gilt folglich, dass vor dem Hintergrund einer klar definierten Ziel- und Aufgabenstellung der Weg zur Erreichung derselben offen und von allen PartnerInnen gemeinsam situationsadäquat mitzugestalten ist.

- *eine prozessorientierte Zusammenarbeit, die gezielt Synergieeffekte sucht und nutzt sowie Chancen und Risiken zwischen den PartnerInnen verteilt*
PSPP stellt nicht nur eine neue Form der Arbeitsteilung dar, sondern auch eine neue Kultur und Qualität der Zusammenarbeit. In Summe geht es somit nicht nur um eine Verteilung von zu bearbeitenden Aufgabenfeldern, sondern auch um eine Festlegung der gemeinsamen Verantwortung, des angestrebten Nutzens in all seinen Aspekten, aber auch der Risikoverteilung.

Welche Arten von Public-Social-Private Partnerships können unterschieden werden?

Es werden in der einschlägigen Literatur unterschiedlichste Versuche unternommen, PSPPs hinsichtlich ihrer Ausgestaltungsform zu charakterisieren. Grundsätzlich kann zwischen einem weiteren und engeren PSPP-Begriff unterschieden werden.

- *Public-Social-Private Partnership im engeren Sinne*
Unter einem engen PSPP-Begriff können institutionalisierte Partnerschaften subsumiert werden. Diese Institutionalisierung kann in Form von Gründungen neuer, gemeinsamer Unternehmen ebenso erfolgen wie durch Beteiligung von PartnerInnen an bestehenden Unternehmen. Hintergrund für eine Institutionalisierung wäre etwa ein hohes (finanzielles) Risiko und daraus folgend das Ziel der Risikominimierung durch Verträge. In Deutschland ist beispielsweise die GmbH die am häufigsten gewählte Rechtsform für PSPPs. Nicht zuletzt können auch EQUAL-Entwicklungspartnerschaften als solche Partnerschaftsform gelten.

Beispiel 1: EQUAL-Entwicklungspartnerschaften

EQUAL ist eine Gemeinschaftsinitiative der Europäischen Kommission. Ziel von EQUAL ist die Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheiten im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt. Transnationale Zusammenarbeit, Innovation, *Empowerment*, Verbreitung und Integration in die ‚Mainstream‘-Politiken und Praktiken und ein thematischer und partnerschaftlicher Ansatz sind die Schlüsselprinzipien von EQUAL. Der partnerschaftliche Ansatz umfasst AkteurInnen aus allen Sektoren, d.h. dem öffentlichen, privaten und Dritten Sektor, die sich teils zwecks operativer und teils zwecks strategischer Aufgabenerfüllung zusammenschließen. In Wien bestanden in der ersten Förderperiode (bis zum Jahr 2005) neun regionale Partnerschaften, die sich im Rahmen von KEG-Verträgen zusammenfanden.

Informationen unter <http://www.equal-esf.at>

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Grundlagen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

Beispiel 2: Gründung einer gemeinnützigen GmbH an der Schnittstelle zwischen IKT und Schule – LernMIT GmbH

Die Stadt Bremen (BRD) hatte mit dem Landesprogramm ‚Bremen in T.I.M.E.‘ eine Bildungs- und Qualifizierungsoffensive im Schulbereich gestartet. Anliegen des Programms war die Stärkung der Medienkompetenz und der Ausbau der Fähigkeit, moderne Informations- und Kommunikationstechnologien effektiv zu nutzen.

Zur Umsetzung des Landesprogramms wurde von der Schulbehörde das Rahmenkonzept ‚Lernen mit neuen Medien und Informationstechnologien‘ (LernMIT) entwickelt und zur Unterstützung dieses Vorhabens im August 2001 die gemeinnützige LernMIT GmbH, getragen vom Senator für Bildung und Wissenschaft der Stadt Bremen und der Bertelsmann Stiftung, gegründet. Aufgabe war, die Nutzung neuer Medien umfassend an allen Schulen der Stadt Bremen voranzubringen. Die Unterstützung der Schulen bei der Bereitstellung der technischen Grundversorgung für das Lernen mit neuen Medien, die Fort-, Aus- und Weiterbildung von LehrerInnen und die Hilfestellung für SchülerInnen beim kompetenten und kritischen Umgang mit neuen Medien waren die konkreten Projektinhalte.

Informationen unter <http://www.lernmit.de> und <http://www.stiftung.bertelsmann.de>

- *Public-Social-Private Partnerships im weiteren Sinne*

PSPPs im weiteren Sinne sind informellere Formen von Partnerschaften in den unterschiedlichsten Spielarten. Hierzu zählen beispielsweise so genannte strategische Partnerschaften, etwa zur Entwicklung neuer kommunaler Strategien oder zur Koordinierung von Politikfeldern, ebenso wie Informations- oder Kommunikationsgremien. Insgesamt basieren diese Formen der Zusammenarbeit stärker auf loser Kooperation, Informalität und Freiwilligkeit als die zuvor beschriebenen institutionalisierten Partnerschaften. Teils gibt es einen rechtlichen Rahmen, teils bestehen solche Partnerschaften ohne Regulierungen oder Verträge.

Beispiel 3: Grätzelmanagement im 2. und 20. Wiener Gemeindebezirk

Im Rahmen von zwei Grätzelmanagement-Projekten sollen soziale und wirtschaftliche Defizite eines Stadtteils ausgeglichen und nachhaltig verbessert werden. Beide Projekte wurden von den Gebietsbetreuungen Leopoldstadt und Brigittenau gemeinsam mit der Magistratsabteilung 25 (MA 25), dem Wiener Wirtschaftsförderungsfonds (WWFF) und dem Wissenschaftszentrum Wien (WZW) entwickelt. Das Projektgebiet erstreckt sich im zweiten Wiener Gemeindebezirk auf das Volkert- und Alliiertenviertel, im 20. Bezirk auf das Viertel um den Wallensteinplatz. Als Projektträger fungiert der WWFF, der für die Abwicklung und Abrechnung des Projekts die Verantwortung gegenüber der MA 27 trägt.

AkteurInnen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen, d.h. Bevölkerung, Gewerbetreibende, Vereine, Verwaltung, Politik etc., sollen im Dialog miteinander Ideen und Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensqualität im Grätzel entwickeln.

Die Ergebnisse einer Evaluierung zeigten, dass nach einem Jahr Laufzeit die Aktivierung der BewohnerInnen und Gewerbetreibenden im Grätzel gelungen ist. Schwieriger gestaltete sich nach Aussagen eines Grätzelexperten die Aktivierung der Organisationen des Dritten Sektors. Gründe dafür wurden in einem relativ geringen Interesse der Organisationen selbst gesehen, was unter anderem auf Konkurrenzüberlegungen zurückgeführt werden kann und in einer wenig zielgerichteten Aktivierung des Dritten Sektors durch das Grätzelteam selbst.

Informationen unter <http://www.graetzelmanagement.at>

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Grundlagen

Endnoten

Literaturhinweise

Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepraxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Grundlagen

Praxisbeispiel 4: Dachverband Wiener Pflege- und Sozialdienste

Im Dachverband der Wiener Pflege- und Sozialdienste arbeitet die Stadt Wien gemeinsam mit öffentlichen und privaten, meist gemeinnützigen, Organisationen. Die im Dachverband wirkenden Personen sind in ihren Funktionen als GeschäftsführerInnen oder FunktionärInnen in den Mitgliedsorganisationen oder als PolitikerInnen für die Qualität und Weiterentwicklung von ambulanten, teilstationären und stationären Diensten verantwortlich. Der Verein nimmt wesentliche kooperative und koordinative Aufgaben wahr und hat es sich zur Aufgabe gemacht, "die von seinen Mitgliedern geleisteten Dienste zum Wohle der KlientInnen nach den Prinzipien der Zweckmäßigkeit und Sparsamkeit zu unterstützen und zu koordinieren, deren Qualität zu sichern und den Ausbau der Pflege- und Sozialdienste in Wien zu fördern."¹¹

Informationen unter <http://www.dachverband.at>

Welche Chancen eröffnen *Public-Social-Private Partnerships* den beteiligten PartnerInnen?

Die Realisierung von Synergieeffekten und die Herstellung von *Win-win*-Situationen kann als eine der wesentlichsten Stärken von PSPP-Kooperationen gesehen werden. Durch die Zusammenarbeit können Ziele erreicht werden, die ein/e einzelne/r Partner/in nicht umzusetzen imstande wäre. Als konkrete Vorteile und Chancen sind beispielsweise zu nennen:

- *Auf Ebene der Öffentlichen Hand:*
 - ⇒ Gewinnung von privatem Kapital sowie Nutzung von privatem Know-how für die Erbringung öffentlicher Leistungen
 - ⇒ Entlastung der Verwaltung von operativen Aufgaben und damit einhergehend eine Fokussierung auf das Kerngeschäft, ohne damit die Möglichkeit der Leistungssteuerung (beispielsweise Leistungsaufträge, Qualitätssicherung) zu verlieren
 - ⇒ Zeitgewinn durch schnellere Realisierung von Projekten
 - ⇒ Imagegewinn und Legitimationserhöhung durch Einbeziehung der PartnerInnen vor Ort
 - ⇒ Realisierung von Projekten und Vorhaben, zu denen der Staat etwa aus finanziellen Gründen allein nicht (mehr) in der Lage wäre
 - ⇒ Stärkung der Angebotsvielfalt und Erhöhung der KundInnenzufriedenheit
 - ⇒ flexibleres und innovativeres Reagieren auf sich verändernde gesellschaftliche Bedürfnisse
- *auf Ebene des Dritten Sektors:*
 - ⇒ Stärkung der sozialen und fachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen der MitarbeiterInnen
 - ⇒ verbesserte Position betreffend der Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen
 - ⇒ Erhöhung und Stärkung der Motivation und Betriebsbindung der MitarbeiterInnen
 - ⇒ Stärkung der Finanzierungsbasis
 - ⇒ Gewinnung neuer KundInnen und Erhöhung der KundInnenloyalität
 - ⇒ Imagegewinn in der Öffentlichkeit und verbesserte Verankerung in der Gemeinschaft
 - ⇒ Eröffnung und Erweiterung von Lobbyingmöglichkeiten
 - ⇒ neue Möglichkeiten und Innovationsfelder im Hinblick auf *Corporate Social Responsibility* (CSR)¹²

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Grundlagen

Endnoten

Literaturhinweise

Überlegungen zu *Good-Practice* in der Vergabepaxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Grundlagen

- *auf Ebene der Unternehmen des Marktsektors:*

Die Chancen auf Ebene des Marktsektors sind weitgehend die gleichen wie jene des Dritten Sektors.

- ⇒ Stärkung der sozialen und fachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen der MitarbeiterInnen
- ⇒ verbesserte Position betreffend der Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen
- ⇒ Erhöhung und Stärkung der Motivation und Betriebsbindung der MitarbeiterInnen
- ⇒ Gewinnung neuer KundInnen, da nicht nur Produkte, sondern auch Werte gekauft werden
- ⇒ Erhöhung der KundInnenloyalität
- ⇒ Imagegewinn in der Öffentlichkeit
- ⇒ verbesserte Verankerung des Unternehmens in der Gemeinschaft
- ⇒ Erweiterung von Lobbyingmöglichkeiten
- ⇒ neue Möglichkeiten und Innovationsfelder betreffend *Corporate Social Responsibility (CSR)*¹³

Welche Grenzen bestehen in *Public-Social-Private Partnerships*?

PSPP-Modelle können für alle beteiligten PartnerInnen Chancen und Vorteile eröffnen. Es sollten aber auch mögliche Grenzen und Problemfelder thematisiert werden, die sich auf verschiedenen Ebenen zeigen können.

- *Politisch-administrative Strukturen:* Einleitend wurde darauf hingewiesen, dass sich soziale Ungleichheiten in einer Stadt häufig lokal differenziert äußern. Die Problembearbeitung vor Ort, im Bezirk oder Grätzel hängt allerdings wesentlich von den vorhandenen Interventionsmöglichkeiten ab. Der Dezentralisierungsgrad, das Ausmaß an rechtlichen Kompetenzen, die verschiedene Verwaltungsebenen innehaben, unterscheidet sich im internationalen Vergleich immens¹⁴. Erklärungen für diese unterschiedlichen Ausprägungen sind wesentlich auf der überörtlichen, d.h. gesamtstaatlichen, Ebene zu finden und entziehen sich häufig dem Gestaltungsspielraum der dezentralen AkteurInnen. Die Etablierung einschlägiger Erfolg versprechender Partnerschaftsmaßnahmen hängt demnach nicht nur von der Kreativität lokaler Initiativen und dem ‚guten Willen‘ lokaler PolitikerInnen und AkteurInnengruppen ab, sondern wesentlich auch von den überörtlich festgelegten zentralen Rahmenbedingungen. Als maßgebliche Beeinflussungsfaktoren für die Umsetzbarkeit dezentraler Entwicklungsprogramme gelten die
 - ⇒ grundsätzliche inhaltliche und regulatorische Kompetenz der Bezirke, Gemeinden und Städte
 - ⇒ und deren materielle Mittelausstattung sowie die Strukturierung ihrer Finanzierungsquellen.

Die rechtlichen Möglichkeiten, beispielsweise in Wien auf Bezirksebene in arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Belangen zu agieren, sind im internationalen Vergleich relativ eingeschränkt¹⁵. Bezirke sind keine eigenständigen juristischen Personen, sondern Teil der Gemeinde Wien. Die Bezirksorgane stellen somit dezentralisierte Gemeindeorgane dar, die den Aufsichtsrechten des Bürgermeisters und des Gemeinderats unterstellt sind. Die Wiener Stadtbezirke erhalten zur Abdeckung von Sachaufwänden für jene Aufgaben¹⁶, die ihnen zur direkten Entscheidung übertragen sind, aus dem Gemeindebudget Budgetmittel zur Verfügung gestellt: Im Jahr 2002 waren dies rund 150 Mio. Euro für alle 23 Bezirke. Dieser Betrag entspricht 1,6% des Gesamtbudgets der Stadt. Typische Bezirksaufgaben sind u. a.

- ⇒ Instandhaltung der Kindertagesheime und Schulen
- ⇒ Planung, Errichtung und Instandhaltung der Grünanlagen
- ⇒ außerschulische Jugendbetreuung
- ⇒ Kulturangelegenheiten des Bezirkes oder
- ⇒ Herstellung und Instandhaltung von Haupt- und Nebenstraßen.

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Grundlagen

Endnoten

Literaturhinweise

Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepaxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Grundlagen

Der sozial- und arbeitsmarktpolitische Bereich fällt in Wien somit nicht in den Bezirkskompetenzkatalog. Vor diesem Hintergrund des zentralistischen Aufbaus des politisch-administrativen Systems in Wien sind daher Initiativen und PSPPs auf lokaler Bezirksebene Grenzen gesetzt. Sieht man von der Möglichkeit und der Form informeller PSPPs ab, bedarf es für Partnerschaften mit größerem finanziellem Aufwand in der Regel der Legitimation und der Unterstützung durch übergeordnete Ebenen wie beispielsweise die Gemeinde oder den Bund. Auf Bezirksebene stehen im Wesentlichen so genannte Verfügungsmittel in kleinerem Umfang zur Verfügung, die auch zur Unterstützung von Organisationen des Dritten Sektors in vielfältiger Weise genutzt werden.

Demcisin et al.¹⁷ bezeichnen im Vergleich der Bezirke Berlins und Wiens erstere als ‚Stadt in der Stadt‘, da Kompetenzen und Budget größtenteils selbstbestimmt sind. Die Wiener Bezirke und ihre Organe werden demgegenüber als ‚Beratungsgremium‘ eingestuft. Dementsprechend sind beispielsweise in deutschen Städten auch deutlich mehr von der Bezirksebene ausgehende Initiativen zu finden. So etwa im LA-21-Prozess:

Beispiel 5: Initiierung von Lokale-Agenda-21-Prozessen (LA-21-Prozessen): Vergleich Berlin – Wien

LA-21-Initiativen sind in **Berlin** auf Bezirksebene entstanden und gewachsen. Der Prozess war in viele, mehr oder weniger vernetzte Bezirksprozesse aufgesplittert. Erst nach der Entstehung von LA-21-Initiativen auf Bezirksebene wurde durch die Beschlüsse des Abgeordnetenhauses und des Senats zur Entwicklung einer Gesamtberliner Agenda der Prozess auch auf die gesamtstädtische Ebene gehoben. In Berlin hat sich somit die gesamtstädtische Begleitung und Koordination erst nach einiger Zeit zu bereits teils jahrelang bestehenden Bezirksprozessen dazuentwickelt und folgte somit einem *Bottom-up*-Ansatz.

Die Ausdehnung der LA-21-Prozesse in **Wien**, ausgehend vom neunten Bezirk auf fünf weitere Bezirke, fand hingegen entsprechend eines *Top-down*-Ansatzes über den gesamtstädtischen Agenda-Verein statt, der als zentrale Stelle der Koordination, des Managements und der Finanzierung von LA-21-Prozessen in Wien dient. Alle Bezirke der Stadt Wien haben die Möglichkeit, sich für die Durchführung eines Lokale-Agenda-21-Prozesses zu bewerben. Dafür benötigen sie einen Beschluss der Bezirksvertretung sowie ein Konzept. Als beratendes Gremium erarbeitet der LA-21-Beirat (WissenschaftlerInnen, ExpertInnen der Stadtverwaltung und BezirksvorsteherInnen jener Bezirke, in denen Lokale-Agenda-21-Prozesse laufen) Entscheidungsgrundlagen für den Vorstand des Vereins ‚Lokale Agenda 21 in Wien‘ vor allem in Bezug auf die Auswahl der Agenda-Bezirke und der Agenda-Büros. Jährlich soll zumindest ein Bezirk mit einem LA-21-Prozess starten.

Weitere Informationen unter <http://www.la21wien.at> und <http://www.stadtentwicklung.berlin.de/agenda21>

- *Wahrnehmung von hoheitlichen Aufgaben:* Wenn es sich um hoheitlich zu erbringende Aufgaben handelt, unterliegt die Bildung von PSPPs im Sinne der weiter oben beschriebenen Charakteristika deutlichen Grenzen. In solchen Fällen ist in der Regel weder die Aufgabenstellung noch der Weg der Aufgabenerfüllung verhandelbar. Allerdings gibt es auch hier zahlreiche Grenzfälle: Es gilt beispielsweise als umstritten, inwiefern PSPP-Modelle im Bereich der inneren Sicherheit nötige Kooperationen zur Gewährleistung der Sicherheit der BürgerInnen darstellen bzw. inwiefern damit die BürgerInnenrechte gefährdet werden.

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Grundlagen

Endnoten

Literaturhinweise

Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Grundlagen

- *Trittbrettfahrer-Problematik:* Möglich ist, dass Produkte und Ergebnisse einer PSPP von Nicht-PartnerInnen marktlich genutzt werden. Dieses Problem kann allerdings auch innerhalb einer PSPP selbst entstehen. Es hat sich daher als vorteilhaft erwiesen, bereits am Beginn einer Partnerschaft klare Regelungen betreffend der Vermarktung und der Verwertung der Ergebnisse zu treffen. Zu klären ist dabei etwa die Fragen, bei welchen PartnerInnen die Verwertungsrechte liegen und unter welchen Konditionen eine entgeltliche Verwertung vorgesehen ist.
- *Gewährleistung der Gleichwertigkeit der PartnerInnen:* Dies stellt insbesondere dann eine Herausforderung dar, wenn eine Minderheit an PartnerInnen einen Großteil der (finanziellen) Ressourcen einbringt. In der Regel ist es die Öffentliche Hand, die den Großteil der finanziellen Basis bereitstellt und daher der Gefahr der Übervorteilung ausgesetzt sein könnte. Eine mögliche Vorkehrung könnte hier im Abschluss einer formellen Partnerschaft bzw. in der Schaffung rechtlicher Strukturen liegen, um Sicherheit und auch Sanktionsmöglichkeiten bei Nichteinhaltung der Quantität oder Qualität der vereinbarten Leistung zu gewährleisten.

Es kann in Partnerschaften generell nicht ausgeschlossen werden, dass Befürchtungen betreffend der Gewährleistung der Gleichwertigkeit der PartnerInnen bestehen. Positiv wirken kann hier eine Klärung grundlegender Aspekte der partnerschaftlichen Zusammenarbeit bereits am Beginn der Zusammenarbeit. Fragen nach Motivlagen, Nutzenerwartungen oder individuellen Zielsetzungen der einzelnen PartnerInnen können helfen, ein Klima der Offenheit und des Vertrauens in der Partnerschaft zu schaffen. Damit kann eine gute Ausgangssituation für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit erreicht werden (siehe auch den Leitfaden im Anhang).

- *asymmetrische Informationen:* Die beteiligten PartnerInnen verfügen unter Umständen über eine unterschiedliche Qualität und Quantität an Informationen, was gezielt zur Maximierung des eigenen Vorteils eingesetzt werden könnte. Dem kann entgegen gewirkt werden, in dem beispielsweise am Beginn einer Partnerschaft ein *commitment* formuliert wird, in dem sich alle PartnerInnen auf bestimmte Formen des Informationsaustausches und dafür zuständige Personen verständigen.
- *Qualität der Leistungsfähigkeit und der Leistungen der PartnerInnen:* Die Beurteilung und Gewährleistung der Qualität der Arbeit und der Leistungsfähigkeit der PartnerInnen kann mit Unsicherheit verbunden sein. Denkbar ist etwa, dass angestrebte Ziele und Aufgaben von einzelnen PartnerInnen nicht im vereinbarten qualitativen und quantitativen Umfang erbracht werden. Eine gemeinsame Festlegung von Sanktionsmechanismen bei Nichterfüllung der Aufgaben und/oder Nichteinhaltung definierter Qualitätsstandards kann hier ein Weg zu mehr Sicherheit sein. Weiters kann die Durchführung einer Evaluation, die die Begleitung, Analyse und Dokumentation der Effizienz und Effektivität einer Maßnahme erlaubt, als ein wesentlicher unterstützender Faktor zum Tragen kommen (siehe auch die Infobox ‚Wieso Evaluation?‘ am Ende dieses Beitrags).
- *gemeinsame Sprache:* AkteurInnen aus unterschiedlichen Systemen agieren häufig bewusst oder unbewusst in ihren systemeigenen Denk- und Verhaltensmustern. Für ein effektives partnerschaftliches Arbeiten ist jedoch eine gemeinsame Sprache eine wichtige Voraussetzung. Ein Vorgehen nach den ‚Prinzip des kommunikativen Missverständnisses‘, d.h. ein *commitment* darüber, dass PartnerInnen sich unter Umständen missverstehen können, dass beispielsweise das Nachfragen ein integraler Bestandteil einer Zusammenarbeit ist, kann hier unter Umständen Ängsten, Misstrauen, Unverständnis oder Verärgerung entgegenwirken.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Grundlagen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

- **Marktschließung:** PSPPs, insbesondere auf Dauer angelegte, können unter Umständen Marktschließungsprozesse hervorrufen, indem neu am Markt auftretende AnbieterInnen ausgeschlossen werden. Mit dieser Problematik geht generell die Frage der demokratischen Kontrolle von PSPPs einher. Diese wird insbesondere dann virulent, wenn die Öffentliche Hand einen wesentlichen Teil der Kosten trägt. Daher ist in der Regel davon auszugehen, dass die Öffentliche Hand im Rahmen von PSPPs eine wesentliche Regelungskompetenz behalten sollte und somit für rechtsstaatliche Transparenz gesorgt ist.
- **hohe Prozesskosten:** Je komplexer und vielfältiger die Aufgabenstellung einer PSPP ist und je mehr PartnerInnen zusammenarbeiten, umso eher muss mit höheren Aufbaukosten und fortlaufenden Prozesskosten gerechnet werden. In die Praxis hat sich eine realistische und genaue Ressourcenplanung der Personal- und Sachkosten, die die Prozessebene als zentralen Teil einer erfolgreichen partnerschaftlichen Arbeit berücksichtigt, als wesentlich gezeigt.
- **Vergaberecht:** Bei der Bildung einer institutionalisierten PSPP-Partnerschaft sind die gegebenenfalls zum Tragen kommenden vergaberechtliche Bestimmungen zu beachten. Möchte beispielsweise die Öffentliche Hand eine Partnerschaft zur Umsetzung eines bestimmten Projektes bilden und sollen die privaten PartnerInnen entgeltliche Leistungen erbringen, so müssen diese PartnerInnen im Rahmen eines Vergabeverfahrens ausgewählt werden (siehe auch die Beiträge ‚Überlegungen zu Good Practice Ansätzen in der Vergabepaxis‘ und ‚Qualität der Arbeit‘ in diesem Band).

Leitfragestellungen für partnerschaftliche Kooperationsmodelle

Ziel, Nutzen und Struktur der Kooperation

- Was ist das Projektziel? Welche Teilziele bestehen?
- Welche Gleichstellungsziele werden mit dem Projekt verfolgt?
- Welches inhaltliche Aufgabengebiet wird abgedeckt? Was wird nicht bearbeitet?
- Welche Laufzeit ist geplant?
- Welche Kriterien werden/wurden zur PartnerInnenauswahl herangezogen?
- Wie ist die Aufgabenverteilung zwischen den PartnerInnen definiert?
- Welchen rechtlichen Rahmen erhält die Kooperation?
- Existiert eine schriftliche Fassung des Kooperationsabkommens?
- Welche Zielsetzung liegt der Kooperation zugrunde?
- Welche Vorteile oder Risiken sind mit der Kooperation verbunden?
- Welche Nutzenerwartungen bestehen bei den PartnerInnen?
- Welche Synergieeffekte, *Win-win*-Situationen werden angestrebt?
- Welche Ressourcen (Geld, Personal,...) stehen zur Verfügung? Wie erfolgt die Ressourceneinbringung und -verwendung durch die PartnerInnen?
- Wie wird mit der Frage der Nachhaltigkeit umgegangen?

PartnerInnenmanagement

- Wie ist das Projektmanagement definiert?
 - ⇒ Wie sind die Entscheidungsfindungsprozesse definiert?
 - ⇒ Wie ist das Risiko- und Konfliktmanagement definiert?
 - ⇒ Wie sind die Qualitätsstandards definiert?
 - ⇒ Wie sind die Sanktionsmechanismen definiert?
 - ⇒ Welche Ressourcen (personell, finanziell) sind für das Projektmanagement und die Abstimmungsprozesse vorgesehen?
- Wie werden die Interessen der Partnerin ‚Öffentliche Hand‘ gehandhabt? Wie wird mit den spezifischen Rahmenbedingungen, unter denen die Öffentliche Hand agiert, umgegangen (bspw. Verantwortlichkeit gegenüber dem Gemeinderat)?
- Welche Beziehungen zu anderen Projekten oder Initiativen sind geplant?

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Grundlagen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Grundlagen

Kontrolle finanzieller Ressourcen

- Wird ein Finanzplan erstellt?
- Ist eine interne und externe Kontrolle des Ressourceneinsatzes gewährleistet?

Evaluierung

- Wie ist die Erfolgskontrolle/Evaluierung definiert und ausgestaltet? Welches Evaluationsmodell kommt zur Anwendung?
- Was soll evaluiert werden? Die gesamten Maßnahmen, Teile der Maßnahmen, der Prozess etc.
- Welche Leitfragestellungen ergeben sich für die Evaluation?
- Wer führt die Evaluierung durch – Selbstevaluation oder Fremdevaluation?
- Wie wird mit den Ergebnissen umgegangen?
- Welche Ressourcen (personell, finanziell) werden für die Evaluierung vorgesehen?

Informationspolitik

- Wie ist die Informationspolitik definiert gegenüber...
 - ⇒ den KundInnen
 - ⇒ der Öffentlichkeit
 - ⇒ den PartnerInnen
 - ⇒ der Öffentlichen Hand
 - ⇒ den Medien?
- Wie ist die Verwertung/Vermarktung der Ergebnisse definiert?

Innovationsgrad

- Welche Innovationen sind geplant hinsichtlich...
 - ⇒ Prozessen
 - ⇒ Produkten/Leistungen
 - ⇒ Kontext

Wieso Evaluation?

Die Durchführung einer Evaluation erlaubt die Analyse und Dokumentation der Wirksamkeit einer Maßnahme. Im Falle einer begleitenden Prozessevaluation kann eine fortlaufende Verbesserung und Optimierung der Maßnahmen unterstützt werden.

Evaluationen können im Sinne einer Selbstevaluation als Evaluation durch ein Mitglied der Partnerschaft oder im Sinne einer Fremdevaluation durch Externe durchgeführt werden. Die so gewonnenen Erfahrungen können nicht nur für die eigene Partnerschaft genutzt werden – auch andere Partnerschaften und Projekte können von diesen Erfahrungen lernen und diese nützen.

Die Durchführung einer Evaluation kann auf Basis unterschiedlicher Ansätze und mittels verschiedenster Methoden erfolgen.

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Grundlagen

Endnoten

Literaturhinweise

Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabep Praxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Grundlagen

Evaluationsmodelle im Überblick

Ansatz	Fokus
Ex-ante-Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsprüfung • realistische Zielsetzungen • geeignete Umsetzungsschritte • Anpassung von Rahmenbedingungen
Ex-post-Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> • Vollzugskontrolle • Erfolgskontrolle • Effektivitätskontrolle • Zielerreichungsanalyse • Effizienzkontrolle
Prozessevaluierung	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Implementierung • Erarbeitung der strukturellen Rahmenbedingungen • Interessenskalküle der AkteurlInnen • notwendige Umsetzungs- oder Optimierungsschritte

Wieso eigens Gleichstellungsziele definieren?

Unsere Gesellschaft ist wesentlich geschlechtsspezifisch strukturiert. Frauen und Männer finden unterschiedliche Chancen und Möglichkeiten vor, ihre individuellen Vorstellungen betreffend ihrer Lebensführung umzusetzen. Dahinter stehen beispielsweise sozialisationsvermittelte Geschlechterrollen, kulturelle Leitbilder oder Normen und ungleiche Erwerbschancen, die verursachen, dass Frauen und Männer unterschiedliche Handlungsspielräume haben. Durch die Definition und Umsetzung von Gleichstellungszielen in allen Politikfeldern, Aktivitäten und Maßnahmenbereichen kann die Gleichstellung von Frauen und Männern in unserer Gesellschaft gefördert und unterstützt werden (siehe auch die Beiträge zur Gender Mainstreaming in diesem Handbuch und in der ‚Toolbox Dritter Sektor‘).

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Grundlagen

Endnoten

Literaturhinweise

Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Endnoten

- ¹ vgl. dazu näher: Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- ² in Anlehnung an Evers, A./T. Olk (1996); Schwarz, P./R. Purtschert/Ch. Giroud (1999), S. 22
- ³ vgl. Binnenmarktstrategie – Vorrangige Aufgaben 2003 – 2006, KOM(2003) 238 endg.
- ⁴ vgl. Europäische Kommission (2004)
- ⁵ Bertelsmann Stiftung/Clifford Chance Pünder/Initiative D21 (o. J.), S. 9
- ⁶ Gillner, P. (2002), S. 7
- ⁷ Europäische Kommission (2004), S. 4
- ⁸ vgl. Republik Österreich – Bundeskanzleramt (2004), S. 2; Stellungnahmen zum Grünbuch PPP sind im Internet unter folgender Adresse zu finden:
http://europa.eu.int/comm/internal_market/publicprocurement/ppp_de.htm
- ⁹ vgl. Amt der Wiener Landesregierung (2004), S. 1f
- ¹⁰ In Analogie zu Gender Mainstreaming ist das Gleichstellungsziel hier als Strukturkategorie, nämlich die Gleichstellung des Dritten Sektors im Verhältnis zum öffentlichen und Pro-profit-Sektor, zu sehen.
- ¹¹ vgl. http://www.dachverband.at/ab_ziele.htm; Stand 31.10.04
- ¹² vgl. zu CSR die Beiträge von Günter Essl in diesem Handbuch und in der ‚Toolbox Dritter Sektor‘
- ¹³ vgl. ebd.
- ¹⁴ vgl. für einen Überblick Fink, M. (2004)
- ¹⁵ vgl. zur Kompetenzsituation in Wien online unter <http://www.wien.gv.at/organisation>; Magistratsdirektion der Stadt Wien
- ¹⁶ Personalkosten werden von der Gemeinde getragen.
- ¹⁷ vgl. Demcisin, Ch./P. Grohmann/G. Irsa,/T. Prlic/Ch. Schäfer/M. Tubikanec (o.J.), S. 25f.

Verwendete / Weiterführende Literatur

- Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003). Der Dritte Sektor in Wien – Zukunftsmarkt der Beschäftigung? Forschungsbericht der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Bergmann, N./I. Pimminger (2004). PraxisHandbuch Gender Mainstreaming. Konzept, Umsetzung, Erfahrung, Wien.
- Bertelsmann Stiftung/Clifford Chance Pünder/Initiative D21 (o.J.). Prozessleitfaden Public Private Partnership. Eine Publikation aus der Reihe PPP für die Praxis. Im Internet zu finden unter http://www.initiaved21.de/themen/egovernment_pppleitfaden.
- Budäus, D. (2003). Neue Kooperationsformen zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben – Charakterisierung, Funktionsweise und Systematisierung von Public Private Partnership, in: J. Hamrs/Ch. Reichard (Hg.), Die Ökonomisierung des öffentlichen Sektors: Instrumente und Trends, Baden-Baden, S. 213 – 233.
- Burgers, J./J. Vranken/J. Friedrichs/C. Hommerich (Hg.) (2003). Anleitung für ein erfolgreiches Stadtentwicklungsprogramm. Beispiele aus neun europäischen Ländern, Opladen.
- Demcisin, Ch./P. Grohmann/G. Irsa,/T. Prlic/Ch. Schäfer/M. Tubikanec (o.J.). Initiierung einer Lokalen Agenda 21 in Wien – Liesing. Handlungsanleitung für Politik und Agenda 21 Interessierte, Studentische Arbeit am Institut für Soziologie in Raumplanung & Architektur der TU Wien, Wien.
- Europäische Kommission (2000). Regieren in der Europäischen Union. Weißbuch der Europäischen Kommission, Arbeitsprogramm SEK(2000) 1547/7 endg. Brüssel, 11.10.2000.
- Europäische Kommission (2004). Grünbuch. Zu öffentlich-privaten Partnerschaften und den gemeinschaftlichen Rechtsvorschriften für öffentliche Aufträge und Konzessionen, KOM (2004) 327 endgültig.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Grundlagen

Endnoten

Literaturhinweise

Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepaxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Literaturhinweise

- Evers, A./T. Olk (1996). Wohlfahrtspluralismus – Analytische und normativ-politische Dimension eines Leitbegriffes, in: dies. (Hg.), Wohlfahrtspluralismus: vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrts-gesellschaft, Opladen, S. 9 – 60.
- Fink, M. (2004). Internationale Erfahrungen der dezentralen Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Studie im Auftrag der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘. Als Download verfügbar unter <http://www.lrsocialresearch.at>
- Flohè, A./M. Heinzl/Ch. Trapp (2001). Public-Private-Partnership als Instrument zur Standortprofilierung. Werkstattbericht 29, Gelsenkirchen.
- Schoch, F. (1999). Public Private Partnership, in: H. U. Erichsen (Hg.), Kommunale Verwaltung im Wandel, Köln u.a., S. 101ff.
- Gillner, P. (2002). Public Private Partnership: Theoretischer Ansatz und möglicher Praxisbezug auf Quartiersebene, in: Stiftung SPI (Hg.), Dritte Regionalkonferenz der Region Nord-West. Wirtschaft und Soziales – Gemeinsam für junge Menschen in benachteiligten Quartieren, Dokumentation zur Veranstaltung vom 3. Juli 2002, Bremen, S. 6 – 16.
- Heinz, W. (1998). Public Private Partnerships, in: Archiv für Kommunalwissenschaften II/1998, S. 210 – 239.
- Heinze, R.G./Ch. Strünck (1998). Public Private Partnership, in: B. Blanke et al. (Hg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, Opladen, S. 115 – 122.
- Oppen, M./D. Sack/A. Wegener (2003). Innovationsinseln in korporatistischen Arrangements. Public Private Partnerships im Feld sozialer Dienstleistungen, WZB Discussion Paper SP III 2003-117, Berlin.
- Pröhl, M. (1998). Kommunale Wirtschaftsförderung. Internationale Recherchen und Fallbeispiele, Gütersloh.
- Reichard, Ch. (2002). Verwaltung als öffentliches Management, in: K. König (Hg.), Deutsche Verwaltung an der Wende zum 21. Jahrhundert, Baden-Baden, S. 255 – 277.
- Schophaus, M. (2001). Bürgerbeteiligung in der Lokalen Agenda 21 in Berlin, WZB Discussion Paper, Berlin.
- Schwarz, P./R. Purtschert/Ch. Giroud (1999). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit Organisationen, Bern et al.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Grundlagen

Endnoten

Literaturhinweise

Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Index

Verfasst von: Nikolaus Dimmel, Redaktion: L&R Sozialforschung

Kurzfassung 38

Einleitung 38

Zur gegenwärtigen Praxis der Vergabe in Österreich 40

Überlegungen zu Good-Practice-Ansätzen in der Vergabe sozialer Dienstleistungen 40

- Verfahrenstypen 41

Überlegungen zu Good-Practice betreffend der inhaltlichen Bestimmungen der Vertragsverhältnisse 44

- Sicherstellung der Dienste 44
- Normkosten 45
- Qualitätsstandards 45
- Rechtsformenwahl 46
- Pflichten der LeistungserbringerInnen 46
- Pflichten der AuftraggeberInnen 47
- Preisfestsetzungsverfahren 48
- Von der Objekt- zur Subjektförderung 48

Fazit 49

Endnoten 50

Weiterführende Literaturhinweise 50

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis

Einleitung

Praxisbeispiele

Endnoten

Literaturhinweise

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Einleitung

Kurzfassung

Die Praxis des Vergabewesens in Österreich ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch wenig systematisiert. Im folgenden Text werden einige Grundzüge des Vergaberechts und Überlegungen zu möglichen *Good-Practice*-Ansätzen in der Vergabepaxis sozialer Dienstleistungen erläutert. Diese Ausführungen verstehen sich als Input in eine fachlich nicht nur höchst komplexe, sondern auch fortlaufende Diskussion, deren Ausgang zentralen Einfluss auf die AnbieterInnenlandschaft im Dritten Sektor und die Qualität der Leistungserbringung hat.

Einleitung

Die Vergabepolitik ist ein zentrales Element der Binnenmarktpolitik der Europäischen Union, mittels derer gewährleistet werden soll, dass u.a. der freie Dienstleistungsverkehr verwirklicht wird. Verfahren für die Vergabe von öffentlichen Aufträgen sollen derart gestaltet sein, dass öffentliche Aufträge diskriminierungsfrei vergeben werden und öffentliche Mittel durch die Auswahl des günstigsten Angebotes mittels objektiver Kriterien effizient eingesetzt werden. Zentrale Zielsetzung des EU-Vergaberechtes und der darauf basierenden einschlägigen nationalen Bestimmungen (Bundesvergabegesetz [BvergG] 2002, Landesvergabegesetze)¹ ist es somit, Diskriminierung im öffentlichen Beschaffungswesen auszuschließen und Transparenz zu gewährleisten.

In Österreich fallen auch so genannte nicht prioritäre Dienstleistungen² wie beispielsweise Dienstleistungen des Sozialbereichs oder der Bereiche Kultur und Erholung unter das Vergabeberecht. Dies führt in der Beziehung von Drittem Sektor und Öffentlicher Hand zu neuen ‚Spielregeln‘ der partnerschaftlichen Zusammenarbeit (siehe auch den Beitrag ‚Qualität der Arbeit‘ in diesem Band und den Beitrag ‚Finanzielle Situation und Strategien‘ in der ‚Toolbox Dritter Sektor‘). An die Stelle von Subventionen³ treten nun verstärkt Ausschreibungen von Dienstleistungsverträgen. Diese Veränderungen haben in den letzten Monaten zu breiten öffentlichen Diskussionen betreffend Pro und Kontra der vergaberechtlichen Bestimmungen und deren Auswirkungen auf Organisationen des Dritten Sektors geführt. Auf der einen Seite werden die Zielsetzungen der Erhöhung der Transparenz, Effizienz und Gleichbehandlung von vielen AkteurInnen begrüßt. Andererseits besteht die Kritik, dass die Frage der Qualität von Dienstleistungen zugunsten des billigsten Angebotes allzu häufig vernachlässigt werde, d.h. das BilligstbieterInnenprinzip gegenüber dem BestbieterInnenprinzip den Vorzug erhält. Die möglichen Konsequenzen eines verschärften Preiswettbewerbs reichen von einer Verschlechterung der Qualität der Arbeitsplätze im Dritten Sektor (Lohndruck, Abbau der Stammelegschaft und Ausbau der Freien MitarbeiterInnen) und, damit einhergehend, einer unter Umständen sinkenden Qualität der Leistungserbringung für die KundInnen und KlientInnen bis hin zu grundsätzlichen Existenzfragen von Organisationen.

In enger Verbindung mit der generellen Qualitätsfrage ist auch die Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Belangen in öffentlichen Beschaffungen zu sehen. Vergaberichtlinien können grundsätzlich soziale und ökologische Kriterien für die Bewertung der Angebote vorsehen, sofern die Grundfreiheiten des Binnenmarktes nicht verletzt werden. So würde beispielsweise die Bevorzugung lokaler AnbieterInnen in einer Ausschreibung zur Diskriminierung von BieterInnen aus anderen EU-Mitgliedsstaaten führen und wäre folglich unzulässig. Das österreichische Bundesvergabegesetz 2002 definiert in § 21 Abs 6 und 7 die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Belange wie folgt:

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Einleitung](#)

[Praxisbeispiele](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Einleitung

- (6) Im Vergabeverfahren ist auf die Umweltgerechtigkeit der Leistung Bedacht zu nehmen. Dies kann insbesondere durch die Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei der Beschreibung der Leistung, bei der Festlegung der technischen Spezifikationen oder durch die Festlegung konkreter Zuschlagskriterien mit ökologischem Bezug erfolgen.
- (7) Im Vergabeverfahren kann auf die Beschäftigung von Frauen, von Personen im Ausbildungsverhältnis, von Langzeitarbeitslosen, von behinderten und älteren Arbeitnehmern sowie auf Maßnahmen zur Umsetzung sonstiger sozialpolitischer Belange Bedacht genommen werden. Dies kann insbesondere durch die Berücksichtigung derartiger Aspekte bei der Beschreibung der Leistung, bei der Festlegung der technischen Spezifikationen, durch die Festlegung konkreter Zuschlagskriterien oder durch die Festlegung von Bedingungen im Leistungsvertrag erfolgen.

Die Nutzung dieser Bestimmung, so die Kritik sowohl von Seiten des Dritten Sektors als auch von Teilen der Öffentlichen Hand, ist zum momentanen Zeitpunkt noch zu wenig gegeben. Insbesondere in der Frage der Berücksichtigung sozialer Belange wünschen sich viele AkteurInnen eine deutlich stärkere Anwendung der rechtlich gegebenen Möglichkeiten. Damit verbundene Ziele beziehen sich u. a. auf die Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen und die Hebung des Beschäftigungsniveaus, insbesondere auch für jene Menschen, die mit besonderen Problemen am Arbeitsmarkt konfrontiert sind. Konkret sind mehrere Möglichkeiten für die Festlegung von sozialen und ökologischen Kriterien für den Zuschlag zu einer Auftragsausführung denkbar. Exemplarisch genannt werden können beispielsweise:

- Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen, Lehrlingen oder behinderten ArbeitnehmerInnen
- Maßnahmen zur Verbesserung der Situation älterer ArbeitnehmerInnen im Betrieb
- Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von MigrantInnen

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Einleitung](#)

[Praxisbeispiele](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Praxisbeispiele

Zur gegenwärtigen Praxis der Vergabe in Österreich

Die Praxis des Vergabewesens in Österreich ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch wenig systematisiert. Mehr noch: Eine Studie im Auftrag der Entwicklungspartnerschaft „Der Dritte Sektor in Wien“⁴ kam zu dem Ergebnis, dass das Vergaberecht in Bezug auf den Dritten Sektor – abgesehen vom Arbeitsmarktservice (AMS) – bis dato nur partiell genutzt wird. Als wesentliche Gründe dieser Nicht-Nutzung nennt der Autor auf Basis der Befragung einschlägiger AkteurInnen folgende:

- das Vorhandensein von unbefristeten Rahmenverträgen. Das heißt: Es liegen Rahmenvereinbarungen zwischen öffentlichen AuftraggeberInnen und Organisationen des Dritten Sektors vor, die eine langfristige Kooperation vorsehen.
- der Wechsel von der Objekt- zur Subjektförderung. Das heißt: Drittsektororganisationen werden nicht mehr durch die Öffentliche Hand mit der Leistungserbringung beauftragt, sondern durch die KundInnen und KlientInnen selbst, die in Bezug auf in Anspruch genommene Leistungen aus öffentlichen Mitteln bezuschusst werden.
- Letztlich stellen manche AkteurInnen grundsätzlich in Frage, ob soziale Dienstleistungen im Kontext der Daseinsvorsorge überhaupt unter das Vergaberecht fallen (sollten)⁵.

Überlegungen zu Good-Practice-Ansätzen in der Vergabe sozialer Dienstleistungen

Im Folgenden werden einige Überlegungen zu möglichen *Good-Practice*-Ansätzen in der Vergabepaxis angeführt⁶. Diese Ausführungen verstehen sich – auch vor dem Hintergrund der oben beschriebenen aktuellen Vergabesituation – als Input in eine fachlich nicht nur höchst komplexe, sondern auch fortlaufende Diskussion, deren Ausgang zentralen Einfluss auf die AnbieterInnenlandschaft im Dritten Sektor und die Qualität der Leistungserbringung hat.

Den materiell-rechtlichen Hintergrund der Ausführungen bilden die wohlfahrtsrechtlichen Bestimmungen betreffend der sozialen Dienste in den Sozialhilfegesetzen, Behindertengesetzen, Jugendwohlfahrtsgesetzen und dem Arbeitsmarktförderungsgesetz (AMFG)⁷ – dies deshalb, weil für die Betrachtung der Vergabepaxis nicht nur das Vergaberecht relevant ist. Das Vergaberecht beinhaltet allgemeine Ausschreibungs- und Vergabebedingungen. Der sachliche Rahmen, etwa inhaltliche Standards, findet sich in den sozialrechtlichen Bestimmungen von Bund und Ländern. Die Fokussierung auf den Bereich der sozialen Dienste erfolgte nicht zuletzt aufgrund der quantitativen Bedeutung dieses Bereichs innerhalb des Dritten Sektors⁸.

Die acht im Folgenden skizzierten *Good-Practice*-Überlegungen versuchen in zusammenfassender Weise einen Beitrag zur Frage zu liefern, auf welche Weise das leistungsvertragsrechtliche Arrangement bei Anwendung des Vergaberechts den einschlägigen Anforderungen und Besonderheiten der Dienstleistungserbringung im Dritten Sektor gerecht werden könnte. Im Fokus steht dabei die Wahl geeigneter Verfahrenstypen, die Frage der qualitativen Standards, der Vertragsabwicklung, der Finanzierungsgestaltung sowie der mittelfristigen Sicherstellung von Diensten und Einrichtungen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Einleitung](#)

[Praxisbeispiele](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Praxisbeispiele

Verfahrenstypen

Das Vergaberecht unterscheidet zwischen Verfahren im oberschwelligen und im unter-schwelligen Bereich, welche im Folgenden im Überblick skizziert werden.

Oberschwellige Leistungen

Bei Ausschreibungen im so genannten oberschwelligen Bereich, d.h. bei einem Auf-tragsvolumen von über 236.000 Euro (exkl. Ust) , können verschiedene Verfahrenstypen zur Anwendung gelangen, mit denen jeweils unterschiedliche Implikationen betreffend der Vergabe von sozialen Dienstleistungen verbunden sind.

1. *Offenes (einstufiges) Verfahren* (gem. § 23 Abs 2 BVergG)

- *Beschreibung:* Es erfolgt eine öffentliche Bekanntmachung, mittels derer eine un-beschränkte Anzahl von Organisationen zur Abgabe von Teilnahmeangeboten auf-gefordert wird. Der Zuschlag wird auf Basis der vorgelegten Unterlagen nach der Identifikation des Bestbieters/der Bestbieterin bzw. des Billigstbieters/der Billigst-bieterin erteilt.
- *Implikationen:*
 - ⇒ Diese Verfahrensart eignet sich aufgrund der uneingeschränkten Anzahl der ange-sprochenen AnbieterInnen besonders dann, wenn eine überschaubare Anzahl von potenziellen AnbieterInnenorganisationen besteht.
 - ⇒ Ein interaktiver Qualitätswettbewerbs (Rückfragen, Rückmeldungen) ist nicht möglich. Der Ausschreibung muss daher bereits eine klare Produkt- und Dienst-leistungsbeschreibung zu Grunde liegen.
 - ⇒ Vorteilhaft ist, dass solche Verfahren relativ rasch durchgeführt werden können.

2. *Nicht offenes (zweistufiges) Verfahren mit Bekanntmachung* (gem. § 23 Abs 3 BVergG)

- *Beschreibung:* Es erfolgt eine öffentliche Bekanntmachung, mittels derer eine un-beschränkte Anzahl von Organisationen zur Abgabe von Teilnahmeanträgen aufge-fordert wird. Im Anschluss daran werden ausgewählte BewerberInnen zur Angebots-legung eingeladen. Der Zuschlag erfolgt auf Basis der vorgelegten Angebotsunter-lagen nach der Identifikation des Bestbieters/der Bestbieterin bzw. des Billigst-bieters/der Billigstbieterin.
- *Implikationen:*
 - ⇒ Nicht offene Verfahren können im Vergleich zu einstufigen offenen Verfahren als transparenter eingestuft werden.
 - ⇒ Von den AuftraggeberInnen verlangt die Zweistufigkeit des Verfahrens eine ge-naue Kenntnis der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie der Ressourcenpotenziale der AnbieterInnen.
 - ⇒ Verfahren dieses Typs können für eine Optimierung der Dienstleistungsqualität von gesetzlich klar beschriebenen Leistungen genutzt werden, bei denen die Preise (beispielsweise Leistungssätze) wenig beweglich sind.
 - ⇒ Nicht offene Verfahren sind komplexer und zeitaufwendiger als einstufige offene Verfahren.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

**Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepaxis**

Einleitung

Praxisbeispiele

Endnoten

Literaturhinweise

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Praxisbeispiele

Formal kann zwischen den beiden beschriebenen Verfahrenstypen frei gewählt werden. In der Praxis erscheint ein offenes Verfahren insbesondere dann geeignet, wenn bei Vorhandensein von klar definierten Qualitätsstandards der Bestbieter/die Bestbieterin gewählt werden soll. Demgegenüber eignen sich nicht offene Verfahren von ihrer Grundkonzeption her besser für einen Qualitätswettbewerb und somit für jene Bereiche, in denen keine Qualitätsstandards vorgegeben sind. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass es im Bereich der sozialen Dienste nur eine beschränkte Anzahl von Fällen gibt, in denen nicht bereits definierte Qualitätsstandards vorliegen. Zugleich ist auch ein Preiswettbewerb nur eingeschränkt praktikabel, da Tagsätze und Leistungssätze für soziale Dienste in vielen Bereichen durch Verordnungen oder Richtlinien bereits festgeschrieben sind.

Neben diesen beiden ‚Regelverfahren‘ können zwei weitere Verfahrensarten bei Vorliegen spezifischer im Gesetz genannter Bedingungen zum Einsatz kommen: Das Verhandlungsverfahren mit vorheriger Bekanntmachung und das Verhandlungsverfahren ohne vorherige Bekanntmachung. Beiden Typen gemeinsam ist, dass sie durch die Möglichkeit der Verhandlungen zwischen AuftraggeberInnen und AnbieterInnen im Vergleich zu den Regelverfahren eine intensivere Berücksichtigung der Qualitätsfrage ermöglichen.

3. Verhandlungsverfahren mit vorheriger Bekanntmachung (gem. § 23 Abs 5 BVergG)

- **Beschreibung:** zweistufiges Verfahren, bei dem eine unbeschränkte Anzahl von Organisationen öffentlich zur Abgabe von Teilnahmeanträgen aufgefordert wird. Daran anschließend werden ausgewählte BewerberInnen zur Abgabe von Angeboten aufgefordert. Nach der Auswahl der BewerberInnen kann mit den jeweiligen potenziellen AuftragnehmerInnen über den gesamten Auftragsinhalt verhandelt werden. Der Zuschlag erfolgt auf Grundlage der Verhandlungsergebnisse.
- **Anwendungsgebiet:**
 - ⇒ Wenn ein offenes oder nicht offenes Verfahren mit Bekanntmachung erfolgreich geblieben ist.
 - ⇒ Wenn es sich um eine Leistung handelt, bei der die vertraglichen Spezifikationen nicht so genau festgelegt werden können, dass die Auswahl im Rahmen eines (nicht) offenen Verfahrens möglich wäre.
- **Implikationen:**
 - ⇒ Diese Verfahrensart ermöglicht es AuftraggeberInnen, bei Vorhandensein einer grundsätzlichen Zielvorstellung, auf Grundlage der Einholung einer uneingeschränkten Anzahl von Teilnahmeanträgen einen Überblick über den AnbieterInnenmarkt zu erlangen.
 - ⇒ Diese Verfahren ermöglichen eine umfassende Berücksichtigung von Qualitätsgesichtspunkten in der zweiten Stufe des Verfahrens.
 - ⇒ Dieser Verfahrenstyp könnte beispielsweise gewinnbringend bei Pilotprojekten oder bei der Erschließung neuer Dienstleistungsbereiche und damit verbundenen potenziellen neuen AnbieterInnen angewendet werden.
 - ⇒ Verfahren dieser Art können in zeitlicher Hinsicht jedoch vergleichsweise aufwendig sein.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Einleitung](#)

[Praxisbeispiele](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Praxisbeispiele

4. Verhandlungsverfahren ohne vorherige Bekanntmachung (gem. § 23 Abs 6 BVergG)

- **Beschreibung:** Im Zuge dieses einstufigen Verfahrens wird eine beschränkte Anzahl von potenziell geeigneten Organisationen zur Angebotslegung eingeladen. Danach kann mit den jeweiligen AnbieterInnen über den gesamten Auftragsinhalt verhandelt werden. Der Zuschlag erfolgt auf Grundlage der Verhandlungsergebnisse.
- **Anwendungsgebiet:** Die Vergabe von Dienstleistungen ohne Bekanntmachung kann nur unter bestimmten Bedingungen erfolgen (vgl. § 25 Abs 6 BVergG). Soziale Dienstleistungsaufträge können im Verhandlungsverfahren ohne vorherige Bekanntmachung vergeben werden, wenn
 - ⇒ ein bereits durchgeführtes offenes oder nicht offenes Verfahren mit vorheriger Bekanntmachung kein geeignetes Angebot gebracht hat.
 - ⇒ dringliche Gründe, die nicht dem Verhalten des Auftraggebers/der Auftraggeberin zuzuschreiben sind, im Zusammenhang mit Ereignissen, die der/die Auftraggeber/in nicht voraussehen konnte, es nicht zulassen, die im Verhandlungsverfahren vorgeschriebenen Fristen einzuhalten.
 - ⇒ zur Ausführung eines bestehenden Dienstleistungsauftrages zusätzliche Dienstleistungen erforderlich sind, die ursprünglich nicht vorgesehen waren und deren Gesamtwert 50% des Wertes des ursprünglichen Dienstleistungsauftrages nicht überschreitet, sofern der Auftrag an die Organisation vergeben wird, die den ersten Auftrag ausgeführt hat.
 - ⇒ neue Dienstleistungen in der Wiederholung gleichartiger Dienstleistungen bestehen und der Auftrag vom denselben AuftragnehmerInnen durchgeführt wird.
- **Implikationen:**
 - ⇒ Diese Verfahrensart kann für den sozialen Dienstleistungsmarkt an sich als besonders geeignet gelten, da den AuftraggeberInnen in vielen Fällen die potenziellen AnbieterInnenorganisationen bereits im Vorfeld bekannt sind.
 - ⇒ Verhandelt wird auf der Grundlage von Konzepten, die als Angebote einer beschränkten Anzahl von AnbieterInnen einlangen. Qualitätsgesichtspunkte können dabei umfassend berücksichtigt werden.
 - ⇒ Im Vergleich zu Verhandlungsverfahren mit vorheriger Bekanntmachung sind Verfahren ohne vorherige Bekanntmachung rascher durchführbar.

Unterschwellige Verfahren

Verfahren im unterschweligen Bereich, d.h. unter 236.000 Euro Auftragsvolumen (exkl. Ust)¹¹, unterliegen ebenfalls den Bestimmungen des BVergG 2002. Es besteht dabei ein breites Spektrum von Verfahrenstypen. Regelverfahren sind, wie im überschwelligen Bereich, auch hier das offene Verfahren und das nicht offene Verfahren mit Bekanntmachung. Zusätzlich können weitere Verfahrenstypen zum Einsatz kommen. Neben dem Verhandlungsverfahren mit Bekanntmachung (vgl. dazu das Kapitel, 'Oberschwellige Verfahren') gibt es im unterschweligen Bereich folgende Verfahrenstypen (gem. § 23 BVergG):

- **nicht offenes Verfahren ohne vorherige Bekanntmachung:** Bei Aufträgen mit einer Höchstgrenze von maximal 60.000 Euro Auftragsvolumen (ohne Ust) kann eine beschränkte Anzahl von geeigneten Organisationen zur Angebotslegung eingeladen werden. Der AuftraggeberInnenseite müssen dabei genügend geeignete Organisationen bekannt sein, um einen freien und lautereren Wettbewerb sicherzustellen.
- **Verhandlungsverfahren ohne vorherige Bekanntmachung** (vgl. auch überschwelliger Bereich): Diese Verfahrensart kommt im Unterschwelligenbereich bei einem Auftragswert von maximal 6.000 Euro (ohne Ust) bei geistig-schöpferischen Dienstleistungen in Frage. Im Falle von Dienstleistungen liegt der Schwellenwert bei maximal 4.000 Euro (o. Ust).

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Einleitung](#)

[Praxisbeispiele](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Praxisbeispiele

Beide Verfahren können im Bereich Soziale Dienste beispielsweise zur Lancierung von Pilotprojekten mit relativ geringem finanziellem Aufwand herangezogen werden. Auch hier gilt, wie im oberschwelligen Bereich, dass Verhandlungsverfahren sich insbesondere für eine diskursive Klärung von Qualitätsaspekten eignen.

- **Direktvergabe:** Die formfreie unmittelbare Beauftragung einer Organisation ist nur möglich, wenn der Auftragswert im Falle geistig-schöpferischer Dienstleistungen 30.000 Euro (exkl. Ust) nicht überschreitet. Bei allen übrigen Leistungen liegt der Wert bei 20.000 Euro (exkl. Ust).
- **Elektronische Auktion mit (un-)beschränkter TeilnehmerInnenanzahl:** Nachdem eine unbeschränkte Anzahl von Organisationen zur Abgabe von Teilnahmeanträgen eingeladen worden ist, werden alle oder ausgewählte BewerberInnen zur Teilnahme an der Auktion zugelassen. Der geschätzte Wert des Auftrages darf hier 40.000 Euro (exkl. Ust) nicht übersteigen.
- **Rahmenvereinbarung:** Nachdem eine unbeschränkte Anzahl von Organisationen zur Abgabe von Angeboten eingeladen wurde, wird eine Leistung von einem/r ausgewählten Anbieter/in in einem ein- oder zweistufigen Verfahren bezogen.

Überlegungen zu Good Practice betreffend der inhaltlichen Bestimmungen der Vertragsverhältnisse

Sicherstellung der Dienste

Ein erster Ansatzpunkt von *Good Practice* betreffend der inhaltlichen Bestimmung von Vertragsverhältnissen lässt sich auf Basis der Institutionengarantie bzw. der so genannten Vorsorge- oder Vorhalteverpflichtung formulieren. Diese Vorhalteverpflichtungen sind einfachgesetzlich in den Landeswohlfahrtsgesetzen geregelt und binden die Länder betreffend der Erbringung sozialer Dienste¹². Das heißt: Die Länder sind in diesen gesetzlich festgelegten Bereichen nicht frei betreffend der Erbringung sozialer Dienste, sondern haben dafür Sorge zu tragen, dass sie diese Dienste selbst bereitstellen oder Dritte damit beauftragen.

Good Practice könnte in diesem Zusammenhang bedeuten, dass die Ausführung der Vorhalteverpflichtung als Gewährleistung höchstmöglicher Kontinuität in der Erbringung sozialer Dienste gesehen wird. Damit könnte zum einen gewährleistet werden, dass die AnbieterInnen sozialer Dienstleistungen mittelfristige Planungssicherheit vorfinden. So bedürfen beispielsweise Organisationsentwicklungsmaßnahmen im Allgemeinen oder Investitionen im Bereich der Personalentwicklung oder Qualitätsentwicklung einer mittelfristigen Planungssicherheit zur effizienten und effektiven Umsetzung (siehe dazu die Beiträge ‚Qualitätsentwicklung‘ und ‚Human Resources Management‘ in der ‚Toolbox Dritter Sektor‘). Das Postulat der ‚Vorhalteverpflichtung‘ weist darüber hinaus aber auch darauf hin, dass jene sozialen Dienstleistungen, die auf einem hohen Maß an Betreuungskontinuität zwischen DienstleistungserbringerInnen und KundInnen/KlientInnen basieren, möglichst langfristig in Auftrag gegeben werden sollen. Die Qualität einer sozialen Maßnahme ergibt sich in vielen Fällen durch mehrjährige Entwicklungszyklen von Beobachtungen, Evaluierungen und laufenden Anpassungs- und Entwicklungsleistungen. Eine Vergabepaxis, die auf kurzfristige Verträge fokussiert, ist nicht in der Lage, die angesprochene Kontinuität zu gewährleisten.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Einleitung](#)

[Praxisbeispiele](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Praxisbeispiele

Normkosten

Die Transparenz und Vergleichbarkeit von Kosten sozialer Dienstleistungserbringung kann als weiterer zentraler Aspekt genannt werden. Einlösbar ist dieses Kriterium über die Entwicklung von Normkosten. Normkosten könnten bereits Gegenstand einer Ausschreibung sein, so wie auch in Verhandlungsverfahren kalkulatorische Mindeststandards angesetzt werden könnten. Damit wären nicht nur Transparenz und gleiche Chancen der AnbieterInnen im BestbieterInnenwettbewerb gewährleistet, sondern es würde darüber hinaus auch eine Unterstützung der immer wichtiger werdenden interkommunalen oder interregionalen Vergleiche in Form von *benchmarks* unterstützt.

Normkosten dienen als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument für AuftraggeberInnen und AnbieterInnen von Dienstleistungen, mithilfe dessen nicht nur die Qualität und die Quantität der Versorgungsangebote, sondern auch die Budgets gesteuert werden können. Normkosten ermöglichen, vergleichbare Kosten für vergleichbare Leistungen festzulegen. Dabei geht es nicht nur um die Kostenkontrolle, sondern auch um eine Rationalisierung der Kontrolle selbst. Nicht zuletzt können damit gegenüber den NutzerInnen sozialer Dienstleistungen Kalkulationen und Kostenbeiträge transparenter gestaltet und einfacher kommuniziert werden.

Zu den Normkosten könnten – je nach Dienstleistungsbeschreibung variierend – zumindest die Kosten für Personal, den laufenden Betrieb, Verwaltung, Management, Qualitätssicherung, Innovation, Platzfreihaltung und Rückstellungen bzw. Rücklagen im Rahmen der Gemeinnützigkeit gezählt werden. Sie müssten von den Trägern etwa auf Grundlage der Auswertung des dritten Quartals eines laufenden Geschäftsjahres mit Wirkung vom 1.1. des Folgejahres festgelegt werden. Valorisierte Tagsätze auf Grundlage dieses Normkostenansatzes hätten damit zwingend immer für ein Geschäftsjahr zu gelten. Ferner könnte ein solches Normkostenmodell bei mehrjährigen Verträgen die Möglichkeit eröffnen, dann, wenn es in Ermangelung einer Einigung zwischen Auftraggeber/in und Auftragnehmer/in nicht rechtzeitig zu Beginn des neuen Kalenderjahres zu einer Festsetzung der Kostensätze – etwa im Lohnbereich – kommt, eine vorläufige Erhöhung vorzunehmen, wie es sich aus dem jeweils gültigen Mindestlohntarif oder Kollektivvertrag bzw. der jeweils geltenden Betriebsvereinbarung ergibt. Eine solche Erhöhung könnte zumindest in jenem Ausmaß erfolgen, in dem der Bezug einer vergleichbaren Personengruppe im öffentlichen Dienst erhöht wurde.

Den AnbieterInnen sozialer Dienste ermöglichen Normkosten ein betriebswirtschaftliches Handeln nach klar definierten Rahmenbedingungen innerhalb eines festgelegten Budgets mit vereinbarten Qualitätsstandards und einem entsprechenden Controlling-Instrumentarium. Zudem können durch Normkosten auch Mindestansätze des Eigenwirtschaftungsanteils (betriebliche Erlöse, Nebenleistungspauschale) geregelt werden. Schließlich sind Normkosten dynamisch angelegt, bleiben also an Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen gekoppelt, und basieren auf bestimmten Auslastungsannahmen. Damit ermöglichen sie eine relative Sicherheit der innerbetrieblichen Beschäftigungsverhältnisse.

Qualitätsstandards

Die Frage der Qualität sozialer Dienste und die dabei zur Messung zugrunde gelegten Standards sind ein zentraler und viel diskutierter Aspekt. Alle Bundesländer verfügen in den verschiedenen Bereichen der sozialen Dienste (bspw. Jugendwohlfahrt, Pflegebereich etc.) über detaillierte gesetzliche und verordnungsrechtliche Grundlagen für die Festlegung der Qualität. Folglich besteht eine große Bandbreite einschlägiger Bestimmungen, die auch je nach Bundesland für ein und denselben Bereich variieren. Grundsätzlich decken diese Qualitätsstandards entlang der gängigen Differenzierung von

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Einleitung](#)

[Praxisbeispiele](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Praxisbeispiele

Strukturqualität, Ergebnisqualität, Prozessqualität und Personalqualität im Wesentlichen die Aspekte Struktur/Konzept, Output/Outcome, Verfahren/Dokumentation und Personal ab. Diese normativen Grundlagen determinieren sachlich nicht nur die bisherige Vertrags- und Auftragsvergabepaxis, sondern auch jedes Vergabeverfahren. Das Arbeitsmarktservice (AMS) wiederum verfügt zwar über keine gesetzlichen oder verordnungsrechtlichen Grundlagen, sehr wohl aber über einschlägige Richtlinien und Erlässe, die zugleich auch spezifische Professionalitäts- und Qualitätsstandards beinhalten. Allerdings beruhen diese auf internen Richtlinien und/oder Erlässen. Derartige Richtlinien/Erlässe haben rechtlich den Charakter genereller Weisungen und entfalten keine Außenwirkung, so dass sich die VertragspartnerInnen des AMS ebenso wie dessen KlientInnen im Konflikt- oder Zweifelsfalle nicht darauf berufen können.

Ein möglicher *Good-Practice*-Aspekt in der Vergabepaxis könnte folglich in der rechtsformalen (normativen) und damit nach außen hin transparenten Festschreibung von einschlägigen Qualitätsmindeststandards für den Gesamtbereich sozialer Dienste liegen. Durch eine flächendeckende Etablierung von Qualitätsmindeststandards könnte zugleich das Vergabeverfahren auf das BestbieterInnenprinzip festgelegt werden, womit einem der zentralen Kritikpunkte am derzeitigen Vergaberecht, nämlich dessen möglicher Fokussierung auf das BilligstbieterInnenprinzip unter Vernachlässigung der Leistungsqualität, begegnet würde.

Rechtsformenwahl

Die jeweilige Wahl der Rechtsform der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen AuftraggeberInnen und LeistungserbringerInnen liegt nicht im Ermessensbereich des öffentlichen Leistungsfinanciers. Länder, Gemeinden und AMS handeln gegenüber den sozialen DienstleistungserbringerInnen, was den Leistungsaustausch anbelangt, als Träger von Privatrechten¹³. Dies unter anderem auch deshalb, weil der Kompetenztatbestand der Armenhilfe i.S.d. Art 12 Abs 1 der Bundesverfassung (B-VG) die sozialen Dienste auf Grundlage des Art 15 Abs 1 B-VG in die Regelungskompetenz der Länder verweist und die Länder nach Art 17 B-VG als Träger von Privatrechten diese sozialen Dienste im Bereich der Privatwirtschaftsverwaltung administrieren. Dies betrifft ausdrücklich sowohl die Entstehung als auch die Durchsetzung wechselseitiger Rechte und Pflichten.

Es liegt vor diesem Hintergrund bei der Öffentlichen Hand, sich selbst zu verpflichten, das Austauschverhältnis mit den AuftragnehmerInnen ausschließlich zivilrechtlich auszugestalten und abzuwickeln. Es ist dabei für alle BewerberInnen in einem Vergabeverfahren essenziell, mit Sicherheit davon ausgehen zu können, dass die Verwaltung nicht nach erfolgtem Vertragsabschluss einseitig auf hoheitlichem Wege die ‚Spielregeln‘ des Leistungsaustauschverhältnisses ändert. Es ist zugleich zweckmäßig, sicherzustellen, dass dynamische Verweisklauseln in Leistungsverträgen nicht die mittelfristige Plan- und Kalkulierbarkeit von Leistungen auf Seiten der LeistungserbringerInnen unterlaufen.

Pflichten der LeistungserbringerInnen

Jede partnerschaftliche Zusammenarbeit umfasst nicht nur klar definierte Rechte, sondern auch Pflichten. *Good Practice* in der Vergabe könnte sich somit auch in der Festlegung von standardisierten Regelungen betreffend der Pflichten von AnbieterInnen sozialer Dienstleistungen äußern. Die meisten Bundesländer (anders das AMS) verfügen über ein breites Spektrum unterschiedlicher Vertragsformen – sogar innerhalb ein- und desselben Hilfesystems. Die Entwicklung von gleichförmigen Vertragspflichten, quasi im Sinne ‚Allgemeiner Geschäftsbedingungen des Landes im Bereich sozialer Dienste‘, könnte hier zu mehr Transparenz und einer Vereinfachung führen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Einleitung](#)

[Praxisbeispiele](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Praxisbeispiele

Inhaltlich könnte ein solcher ‚Pflichtenkatalog‘ der LeistungserbringerInnen unter anderem folgende Aspekte beinhalten:

- Gewährleistung einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung je nach juristischer Konstruktion
- Professionalität der Leitung (etwa formeller Qualifikationsnachweis)
- Nachweis von Maßnahmen der Qualitätssicherung (Controlling, Fallkonferenzen, Supervision)
- Gewährleistung der Transparenz der Organisationsstruktur (Organigramm; Aufbau- und Ablauforganisation; EigentümerInnenstrukturen)
- Erbringung der Leistungen auf Grundlage einer ‚Dienstleistungsbeschreibung‘, die gegebenenfalls mit den Dienstleistungs- oder Produktbeschreibungen des Landes/der Gemeinde zu akkordieren ist
- Dokumentation der erbrachten Leistungen (Fallberichte, Pflegedokumentation) nach transparenten Kriterien
- Einstellung von MitarbeiterInnen auf Grundlage von Auswahl- bzw. Objektivierungsverfahren
- Gewährleistung einer bedarfsdeckenden Aus- und Fortbildung sämtlicher MitarbeiterInnen
- Erstellung regelmäßiger Berichte, die nicht nur den AuftraggeberInnen/Financiers einen systematischen Vergleich mit der Qualitäts- und Kostenstruktur anderer AnbieterInnen, sondern auch einen interkommunalen/interregionalen Vergleich ermöglichen
- kein Kontraktionszwang; d.h. keine Verpflichtung, bestimmte KlientInnen zu beraten oder zu betreuen
- Bilanzierung nach Maßgabe des Handelsrechts und regelmäßige professionelle Überprüfung der wirtschaftlichen Ergebnisse durch WirtschaftstreuhänderInnen/SteuerprüferInnen

Pflichten der AuftraggeberInnen

Parallel zu den oben skizzierten ‚Allgemeinen Geschäftsbedingungen des Landes im Bereich sozialer Dienste‘ könnten auch die Pflichten der AuftraggeberInnen im Sinne einer Selbstverpflichtung formuliert werden. Ein partnerschaftlicher Umgang zwischen Financiers und sozialen LeistungserbringerInnen setzt dabei jenseits all-gemein geltender zivilrechtlicher Verpflichtungen nicht nur wechselseitiges Vertrauen und Kooperation voraus, sondern auch eine spezifische ‚Gratifikation‘ der Leistungserbringung. Soll dabei mit Hilfe von Vergabeverfahren die Zielsetzung der Rationalisierung (aber auch: Stabilisierung, Erleichterung und Verbesserung) der Erbringung sozialer Dienstleistungen tatsächlich erreicht werden, so könnte durch spezifische Selbstverpflichtungen der vergebende Einrichtung die Position der sozialen DienstleistungserbringerInnen für den Zeitraum der Beauftragung wie folgt sicher gestellt werden:

- Sicherung der Liquidität der Organisation für den Zeitraum der Leistungserbringung
- Erfolgt der Zuschlag zum Abschluss eines mehrjährigen Rahmenvertrages, so könnte sich der öffentliche Träger verpflichten, binnen Monatsfrist nach Einlangen der Kostenkalkulation für das jeweils folgende Kalenderjahr (= Geschäftsjahr) derselben entweder förmlich zuzustimmen oder die Verhandlung darüber im Rahmen der gesetzlichen Rahmenbedingungen und bereits getroffenen vertraglichen Vereinbarungen zu eröffnen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Einleitung](#)

[Praxisbeispiele](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Praxisbeispiele

- Eine weitere Selbstverpflichtung der AuftraggeberInnen könnte darin liegen, bei Übernahme oder Bezuschussung der Kosten von Leistungen an die HilfeempängerInnen von Diensten und Einrichtungen diese direkt und binnen weniger Wochen nach Erbringung der bewilligten Leistung mit dem die Leistung erbringenden Wohlfahrtsträger zu verrechnen. Für den Fall nicht rechtzeitiger Begleichung offener Forderungen könnte die Möglichkeit eröffnet werden, Kosten der alternativen Kapitalbeschaffung in Rechnung zu stellen.
- Gewährleistung der öffentlichen AuftraggeberInnen und Financiers, Entscheidungen über Leistungsansprüche von KlientInnen, die zugleich KlientInnen der beauftragten Freien Wohlfahrtsträger sind, binnen einer bestimmten Frist (beispielsweise vier Wochen) nach Stellung eines vollständigen Antrags zu treffen
- Letztlich könnte eine weitere Selbstverpflichtung der AuftraggeberInnen auch darin liegen, auf Grundlage einer Differenzierung zwischen Strukturkosten (Fixkosten) und Leistungskosten (je nach Fallzahlen) erstere bis spätestens zum 5. des jeweiligen Monats zu begleichen.

Preisfestsetzungsverfahren

Werden Verträge mit mehrjährigen Laufzeiten ausgeschrieben, so ist es möglich, dass bei der Fortschreibung der Leistungen und Entgelte über mehrere Jahre hinweg aufgrund nicht abwägbarer Entwicklungen Auffassungsunterschiede zwischen den AkteurInnen entstehen. Ein weiteres Element von *Good Practice* in der Vergabe könnte daher in der Vorsorge für Konfliktvermeidung und Konfliktaustragung in längerfristigen Vertragsbeziehungen (Dauerschuldverhältnissen mit unbekanntem Kostenfaktoren) zwischen AuftraggeberInnen und AuftragnehmerInnen gesehen werden.

Eine konkrete Möglichkeit, mit derartigen allfälligen Konflikten im Sinne eines partnerschaftlichen Miteinanders umzugehen, wäre beispielsweise im Einbau einer *Alternative Dispute Resolution* bzw. einer Mediation zu sehen. Kommt es in einem Konfliktfall zu keiner Einigung vor Beginn eines Kalenderjahres, so könnten die VertragspartnerInnen vereinbaren, ein dreiköpfiges MediatorInnenngremium oder das jeweilige Arbeits- und Sozialgericht als Schiedsstelle zu bestimmen. Die VertragspartnerInnen hätten sich in Folge dem Spruch der vereinbarten Schiedsstelle zu fügen.

Von der Objekt- zur Subjektförderung

Überlegungen, von der Objektförderung auf die Subjektförderung, d.h. die Leistungsbezuschussung der einzelnen hilfebedürftigen Person und nicht der leistungserbringenden Organisation, umzustellen, datieren teilweise bereits aus der zweiten Hälfte der 1990er Jahre und sind folglich nicht ausschließlich vor dem Hintergrund des Vergabewesens zu sehen. Generell kommen bei der Frage der Umstellung der Förderungslogik mehrere Motive zum Tragen. Zum einen wird darin ein Übergang zu einer verstärkten KonsumentInnensouveränität gesehen (vergleichbar dem Pflegegeld-Modell), zum anderen ging und geht es angesichts des sozialen Problemdrucks (Alterung der Gesellschaft, anhaltendes Arbeitslosigkeitsproblem etc.) auch darum, den Kostenaufwand im Sozialbereich zu minimieren oder zumindest die Kostenzuwachsdynamik zu dämpfen.

Eine sukzessive Umstellung von der Objektförderung auf die Subjektförderung erfordert aus Sicht vieler AnbieterInnenorganisationen einen entsprechenden Risikoausgleich. Denn ein konsequent zu Ende gedachtes Modell der Subjektförderung könnte die Marktposition von Organisationen im Dritten Sektor desorganisieren. Die derzeit bestehenden Planungsprozesse aus Zuweisungen von KlientInnen, geplanten Auslastungsmargen und kalkulierten langfristigen Unterbringungen könnten in einem offenen Markt mit ‚Laufkundschaft‘ in dieser Form nicht weitergeführt werden und bis zur Existenz-

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Einleitung](#)

[Praxisbeispiele](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Praxisbeispiele

bedrohung etablierter Organisationen führen. Auf Seiten der Öffentlichen Hand wiederum stellt sich im Zuge einer solchen Umstellung die Frage, wie das getätigte Investitionsvolumen in diesem Bereich gesichert werden und somit die Effektivität und Effizienz öffentlicher Investitionen gewährleistet bleiben kann.

Vor diesem Hintergrund haben sich Modelle herausgebildet, mit denen sichergestellt werden soll, dass die Freien Träger nicht auf ‚Laufkundschaft‘ angewiesen sind – auch dann, wenn grundsätzlich auf Subjektförderung umgestellt wird. Vielmehr geht es in diesen Modellen jeweils um KlientInnenzahlen, Bedürfnisse/Nachfrage, Kosten, Qualitätsstandards und mittelfristige Entwicklungsparameter für bestimmte Dienstleistungen. Ermöglicht wird dies, indem der Markt regional oder bezirkswise mittels einer Art ‚Bereichsschutz‘ oder ‚Gebietsschutz‘ aufgeteilt wird. ‚Bereichsschutz‘ meint, dass bestimmte Träger bestimmte Dienstleistungen verrichten bzw. anbieten dürfen. In einem Modell mit ‚Gebietsschutz‘ hingegen, versorgen bestimmte Träger regional abgegrenzte Bereiche. Die Erbringung sozialer Dienstleistungen erfolgt somit im Modell ‚Subjektförderung/Gebiets- oder Bereichsschutz‘ auf die Weise, dass einerseits die NutzerInnen direkte EmpfängerInnen der Zuschussleistungen sind. Andererseits ermächtigen die NutzerInnen den jeweiligen Financier der Öffentlichen Hand, ihre Ansprüche gegenüber den leistungserbringenden Organisationen wahrzunehmen. Dies wiederum ermöglicht der Öffentlichen Hand ein direktes Qualitätscontrolling vor Ort im Namen und Auftrag der LeistungsbezieherInnen.

Fazit

Zusammenfassend sei darauf verwiesen, dass die Entwicklung von *Good Practices* in der Vergabe vor dem Hintergrund der Zielsetzung eines stabilen Marktes mit qualitativ hochwertigen Leistungen drei wesentliche Aspekte berücksichtigen sollte. Neben der Grundlage der hinreichenden Bestimmung des Verwaltungshandelns durch Gesetz oder Verordnung zählen dazu

1. die kontinuierliche Weiterentwicklung von Standards für Rahmen- und Leistungsverträge, die den Freien Trägern mittelfristige Planungs- und Bestandssicherheit gewähren, und
2. die Gewährleistung von transparenten Standards und Kriterien, entlang derer in Verhandlungsverfahren AnbieterInnen in die nähere Wahl gezogen werden.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Einleitung](#)

[Praxisbeispiele](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Endnoten:

- ¹ Vgl. zum Bundesvergabegesetz 2002 auch den Beitrag ‚Finanzielle Situation und Strategien‘ in der ‚Toolbox Dritter Sektor‘. Zur aktuellen Rechtslage in Österreich und europarechtlichen Bestimmungen vgl. beispielsweise die Homepage des Bundeskanzleramtes unter <http://www.austria.gv.at>
- ² Unter nicht prioritären Dienstleistungen werden solche verstanden, die im grenzüberschreitenden Verkehr keine wirtschaftliche Bedeutung haben. Das Bundesvergabegesetz 2002 nennt als nicht prioritäre Dienstleistungen u.a.: Arbeits- und Arbeitskräftevermittlung, Gesundheits- und Sozialwesen, Unterrichtswesen und Berufsausbildung, Erholung, Kultur und Sport.
- ³ Es besteht in der österreichischen Rechtsordnung keine einheitliche Definition des Begriffs Subvention. In der Regel sind damit Zuwendungen der Öffentlichen Hand an Organisationen gemeint, um damit Ziele zu erreichen, die im öffentlichen Interesse sind.
- ⁴ vgl. Dimmel, N. (2004)
- ⁵ Im Rahmen der zum Zeitpunkt der Texterstellung laufenden Arbeiten zur Novellierung des BVergG 2002 wird die Herausnahme der nicht prioritären Dienstleistungen aus selbigem diskutiert.
- ⁶ Zusammenfassende Darstellung. Im Detail nachzulesen in: Dimmel, N. (2004), S. 189ff.
- ⁷ Räumlich orientierte sich die Untersuchung auf das gesamte Bundesgebiet.
- ⁸ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- ⁹ vgl. ebd.
- ¹⁰ Bei zentralen Beschaffungsstellen liegt der Wert bei 154.000 Euro (exkl. Ust).
- ¹¹ Bei zentralen Beschaffungsstellen liegt der Wert bei 154.000 Euro (exkl. Ust).
- ¹² vgl. ausführlich Dimmel, N. (2004), S. 39f
- ¹³ vgl. ausführlich ebd.

Verwendete / Weiterführende Literatur:

- Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003). Der Dritte Sektor in Wien – Zukunftsmarkt der Beschäftigung? Forschungsbericht des Modul 1 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Dimmel, N. (2004). Zur Praxis der Vergabe von Dienstleistungen im Rahmen der österreichischen Sozialwirtschaft. Studie im Auftrag der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Einleitung](#)

[Praxisbeispiele](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Index

Verfasst von:
Günter Essl (Dr. Günter Essl KEG – Organisationskultur und Kompetenzmanagement)

Kurzfassung 52

CSR als politische Gemeinschaftsinitiative der Europäischen Union 52

CSR als intersektorales Kooperationsfeld 52

CSR als intersektorales Kompetenzpotenzial zur beschäftigungspolitischen Stärkung des Dritten Sektors 54

CSR als intersektorales Kompetenzpotenzial zur genderkompetenten Stärkung des Dritten Sektors 54

Endnoten 56

Literaturhinweise 56

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepaxis

Corporate Social Responsibility

Endnoten

Literaturhinweise

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Kurzfassung

Corporate Social Responsibility (CSR) wird im folgenden Text als ein zukunftsweises Konzept in der Zusammenarbeit von Drittsektororganisationen und *Pro-profit*-Unternehmen vorgestellt. Im Vordergrund steht CSR das *Triple-bottom-line*-Modell mit seinen drei Säulen der ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung. Dabei wird auf die Chancen der intersektoralen Kompetenzentwicklung für alle beteiligten PartnerInnen durch dieses strategische Konzept fokussiert.¹

CSR als politische Gemeinschaftsinitiative der Europäischen Union

Im Juli 2002 definierte die Europäische Kommission vor dem Hintergrund ihres im Jahr 2001 veröffentlichten Grünbuchs mit dem Titel „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“² CSR als "ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren"³. Obwohl das Grünbuch von allen gesellschaftlichen TrägerInnen begrüßt wurde, wiesen die Reaktionen signifikante Unterschiede auf: Am deutlichsten zu sehen waren die Differenzen zwischen den Unternehmen, Wirtschaftsverbänden und ArbeitgeberInnenorganisationen einerseits und den Gewerkschaften sowie den Organisationen der Zivilgesellschaft andererseits. Unterstrichen die Ersteren den freiwilligen Charakter von CSR sowie deren Kopplung mit der nachhaltigen Entwicklung und die Notwendigkeit, das Konzept auf globaler Ebene weiterzuentwickeln, betonten die Letzteren eher die Erfordernis eines regulatorischen Rahmens mit Mindeststandards unter Einbeziehung möglichst aller StakeholderInnen.

Weitgehender Konsens besteht mittlerweile über folgende Grundzüge von CSR: Unternehmen, die CSR praktizieren, gehen über gesetzliche Verpflichtungen hinaus; sie tun es freiwillig, weil sie der Auffassung sind, dass es ihrem langfristigen Interesse dient. CSR ist eng verknüpft mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung: Die Unternehmen müssen sich der (a) wirtschaftlichen, (b) gesellschaftlichen und (c) ökologischen Auswirkungen (der so genannten *triple bottom line*) ihrer Tätigkeit bewusst sein. Wird im wirtschaftlichen Bereich damit vor allem auf die langfristigen Strategien zur finanziellen und personalen Sicherung einer Organisation fokussiert, so sollen auf der gesellschaftlichen Seite ethische Ansprüche, auf der ökologischen Seite Anforderungen der Umweltverträglichkeit die nötige Aufmerksamkeit finden. CSR ist nicht etwas, das dem Kerngeschäft von Unternehmen aufgepfropft werden soll. Vielmehr geht es um die Art des Unternehmensmanagements. Dabei weisen Wirtschaftsverbände und Einzelunternehmen darauf hin, dass im Bereich CSR der Austausch von Erfahrungen und von *Good Practices* zwischen verschiedenen Organisationstypen, vor allem der Austausch von Marktunternehmen mit Drittsektororganisationen, ein bedeutendes Vehikel der Weiterentwicklung des Konzepts ist.

CSR als intersektorales Kooperationsfeld

Organisationen des Dritten Sektors, wie Vereine oder Genossenschaften, haben als mitgliederorientierte Organisationen eine lange Tradition darin, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mit sozialer Verantwortung zu kombinieren. Sie erreichen dies durch den Dialog ihrer StakeholderInnen sowie durch partizipatives Management⁴. Organisationen des Dritten Sektors können deshalb wichtige Referenzgrößen für Organisationen anderer Sektoren liefern. Dies kann beispielsweise marktorientierten Unternehmen helfen, sich mit CSR vertrauter zu machen, über ein *Benchmarking* ihre Position im Wettbewerb zu analysieren und einen Konsens über das zu benutzende Instrumentarium (z.B. Berichterstattungsstandards und Verifizierungsverfahren) herbeizuführen.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Gemäß einer von CSR Austria zum Thema ‚Soziale Verantwortung von Unternehmen‘ herausgegebenen empirischen Studie⁵ ist die Zusammenarbeit zwischen Drittsektor- und *Pro-profit*-Organisationen (PPOs) in Österreich noch eher eine Seltenheit. Zwar unterstützen 97% der befragten Unternehmen gemeinnützige Einrichtungen in irgendeiner Form, aber diese Unterstützung beschränkt sich zum Großteil auf klassische SpenderInnen/EmpfängerInnen-Beziehungen durch Spenden und Sponsoring. Andere Formen der *Corporate Citizenship* (CC), wie beispielsweise der Austausch und die Schulung von MitarbeiterInnen oder verschiedene Ausprägungsformen des *Corporate Volunteering* spielen eine vergleichsweise geringe Rolle. Wenn so etwas stattfindet, geht das in den meisten Fällen auf die persönliche Initiative einzelner MitarbeiterInnen zurück. Insgesamt integrieren nur 14% der Unternehmen CC-Aktivitäten in ihre strategische Unternehmensplanung.

Das Potenzial von CC ist – das zeigen Erfahrungen aus Ländern wie beispielsweise den USA und Großbritannien – vor allem in der qualitativen Gestaltung der Partnerschaften zwischen Drittsektororganisationen und PPOs hierzulande noch bei weitem nicht ausgeschöpft. *Good-Practice*-Beispiele aus den genannten Ländern weisen auf die Vielfalt an Synergieeffekten hin, die durch CC-Aktivitäten für verschiedenste StakeholderInnen geschaffen werden können⁶. In einer empirischen Erhebung unter sozialen DienstleisterInnen⁷ in Österreich wurden die Sensibilisierung auf das sozial-ökonomische Umfeld und der Imagegewinn als wesentlichste Vorteile genannt, die NGOs aus den Kooperationen mit PPOs ziehen. Der Finanzierungsaspekt, d.h. die finanzielle Stabilisierung der Organisation, liegt nur an dritter Stelle. Als weitere Aspekte nennen Drittsektororganisationen in dieser Befragung den Transfer von Erfahrungen mit Managementmethoden und Qualitätsstandards von *Pro-profit*-Organisationen in den Dritten Sektor als wichtige Motivation für solche Kooperationen.

Der Dritte Sektor kann somit durch CSR-Partnerschaften umfassende und vielschichtige Steigerungen seiner Marktcompetenz und eine Verbesserung der Organisationsstabilität erreichen. Marktorientierte Betriebe wiederum können durch diese Kooperation ihre Sozial- und Umweltkompetenz erweitern.

Erwähnt sei auch die Rolle der Öffentlichen Hand im CSR-Gefüge. Die Öffentliche Hand ist eine wesentliche Partnerin in der Regelung der gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen für das synergetische Zusammenarbeiten von Drittsektororganisationen und kommerziellen Unternehmungen. Unterstützung wäre vor allem im Bereich der regionalen und lokalen Ebene sinnvoll: So könnten etwa kommunale Projekte als Kooperationsprojekte zwischen sozialen und *Pro-profit*-Organisationen vermehrt angeregt bzw. akquiriert werden – seien dies nun ökologische, etwa verkehrspolitische Projekte oder Projekte in Regionen, die durch schwache Erwerbsstrukturen gekennzeichnet sind. CSR könnte so künftig auch als ‚Marke‘ für Kooperationen und Partnerschaften im Bereich der nachhaltigen Regionalentwicklung stehen (siehe auch den Beitrag ‚*Public-Social-Private-Partnership*‘).

In jüngster Zeit wurden in Österreich einige Maßnahmen zur stärkeren Konzeptionierung von CSR-Aktivitäten gesetzt⁸. Die entwickelten Konzepte sind jedoch fast immer aus der Perspektive der PPOs und zur Anwendung für diese verfasst. Beispielsweise wird der Trigos-Preis⁹ an gewinnorientierte Unternehmen verliehen – ein Pendant für Drittsektororganisationen existiert derzeit noch nicht.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

CSR als intersektorales Kompetenzpotenzial zur beschäftigungspolitischen Stärkung des Dritten Sektors

Der Dritte Sektor gilt in den entwickelten Industrieländern als ein arbeitsmarktpolitischer Hoffnungsträger. Zur Erfüllung dieser Erwartungen bedarf es jedoch, wie verschiedenen Studien¹⁰ zeigen, einer Stärkung des Sektors, insbesondere auch betreffend der Qualität der Arbeitsplätze. Eine Zielsetzung von CSR als intersektorale Kompetenzentwicklung liegt somit in der beschäftigungspolitischen Stärkung der Betriebe des Dritten Sektors durch die Entwicklung gleichwertiger CSR-Kooperationen mit marktorientierten Betrieben unterschiedlichster Branchen. Für Drittsektororganisationen ist durch CSR-Kooperationen mit PPOs eine Steigerung ihrer Marktkompetenz sowie eine Verbesserung der Beschäftigungsverhältnisse, etwa durch ein Zurückdrängen prekärer Jobs, zu erwarten. Der Anteil prekärer ungesicherter Arbeitsverhältnisse ist derzeit im Dritten Sektor relativ hoch, ebenso der Anteil ehrenamtlicher MitarbeiterInnen¹¹.

In der Kooperation von Betrieben des Dritten Sektors mit marktorientierten Betrieben können somit neue und innovative Möglichkeiten geschaffen werden, die die Beschäftigungsmöglichkeiten im Dritten Sektor stärken und die Qualität der Arbeit verbessern. Konkret genannt werden können u.a.:

- Die *employability* der Beschäftigten im Dritten Sektor kann durch die Kooperation mit Betrieben des Ersten Sektors gestärkt werden. Dies betrifft die
 - ⇒ Professionalisierung von Leitung bzw. Geschäftsführung und MitarbeiterInnen
 - ⇒ Organisationsentwicklung
 - ⇒ Verbesserung der Betriebsabläufe.
- Durch die Erschließung neuer Märkte und Aufgabenbereiche durch CSR-Kooperationen ergeben sich
 - ⇒ ein höheres Ansehen der Organisation
 - ⇒ ein erhöhter Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit
 - ⇒ eine verbesserte Marktperformance.
- Neues Schnittstellen- bzw. Nahtstellenmanagement entsteht in Form der
 - ⇒ Etablierung von CSR-Schlüsselkräften durch die Ausweitung der Geschäfts- und Aufgabenbereiche, die sich durch CSR-Kooperationen für Drittsektorbetriebe ergeben können.
- Stärkung der Managementkompetenzen von Drittsektororganisationen kommt zustande durch
 - ⇒ Kooperationen mit Betrieben des marktwirtschaftlichen Segments vor allem dort, wo es im Zuge von CSR-Projekten oder CSR-Partnerschaften zu *Face-to-face*-Kooperationen des Managements der beiden Organisationen kommt – und zwar in Form einer Zusammenarbeit auf gleicher Ebene.

CSR als intersektorales Kompetenzpotenzial zur genderkompetenten Stärkung des Dritten Sektors

Gender Mainstreaming (GM) strebt als Querschnittsmaterie die Gleichstellung der Geschlechter an. Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist die Überlegung, dass Frauen und Männer nicht gleich sind, sondern als soziale Geschlechter in unterschiedlichen Situationen leben. Neben statistischen Momenten (bspw. Anzahl der weiblichen Beschäftigten, hierarchische Positionierung der weiblichen MitarbeiterInnen) gilt es auch, die qualitativen Unterschiede bei der Gleichstellung der sozialen Geschlechter zu beachten. Dabei ist zu analysieren, welche Faktoren bestehende Unterschiede begünstigen und

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis](#)

Corporate Social Responsibility

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

welche in Richtung Aufhebung der Ungleichheiten wirken. Eine zweite zentrale Zielsetzung von CSR als intersektorale Kompetenzentwicklung könnte somit in der gender-kompetenten Stärkung der Betriebe des Dritten Sektors liegen. Gleichstellungsziele wären im Sinne des Verständnisses von *Gender Mainstreaming* als *Top-down*-Strategie bereits in der grundlegenden Konzeption von CSR-Kooperationen zu verankern.

Bei der konkreten Umsetzung von GM bzw. Implementierung in CSR-Aktivitäten kommt mehreren Momenten eine wesentliche Bedeutung zu:

- *Gendersensible* Wahrnehmung und Artikulation – auf gendersensible Sprache muss geachtet werden.
- Analyse der konkreten Unterschiede, die die soziale Rolle der beiden Geschlechter in den konkreten Handlungs- und Beziehungsfeldern der CSR-Kooperation ausmachen
- Aus dieser Analyse können die beiden Geschlechter in ihrer sozialen Auswirkung dekonstruiert werden, um aus ihr Strategien zur verbesserten Gleichstellung im konkreten Wirkungsfeld zu entwickeln.

Chancen durch CSR

- verbesserte regionale Verankerung und Akzeptanz durch Einbeziehung lokaler StakeholderInnen wie NGOs, NPOs, KundInnen, LieferantInnen
- Risikominimierung durch die Einbeziehung aller internen und externen StakeholderInnen in den Organisationsdialog
- ganzheitlicher Organisationsprozess ausgerichtet am Leitbild der gesellschaftlich, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltigen Umsetzung der unternehmensrelevanten Prozesse
- Erhöhung der Organisations-, Unternehmenstransparenz als vertrauensbildende Maßnahme für StakeholderInnen wie InvestorInnen, KundInnen, Region usw.
- Austausch und Aneignung von Managementmethoden und Qualitätsstandards
- Kostenstabilisierung der Organisationen
- Kompetenzerweiterungen bei MitarbeiterInnen durch CC-Aktivitäten
- Stärkung der Motivation der MitarbeiterInnen
- Reduktion der MitarbeiterInnenfluktuation durch eine gesteigerte Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Organisation

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Endnoten

- ¹ Mögliche operative Schrittfolgen zur inner- und interorganisationalen Umsetzung von CSR sind in der Toolbox beschrieben.
- ² vgl. KOM (2001) 366
- ³ vgl. KOM (2002) 347 endgültig
- ⁴ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- ⁵ Deuerlein, I./S. Riedel/F. Pomper (2003)
- ⁶ vgl. bspw. Westebbe, A./D. Logan (1995)
- ⁷ vgl. Pomper, F. (2003)
- ⁸ z.B. CSR-Leitfaden des Österreichischen Normungsinstituts
- ⁹ vgl. <http://www.trigos.at>
- ¹⁰ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003), a.a.O.
- ¹¹ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003), a.a.O.

Verwendete / Weiterführende Literatur:

- Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003). Der Dritte Sektor in Wien – Zukunftsmarkt der Beschäftigung? Forschungsbericht der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien: Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung eines beschäftigungsintensiven Wirtschaftsbereiches‘, Wien.
- Deuerlein, I./S. Riedel/F. Pomper (2003). Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen. Ergebnisse einer Untersuchung, Wien.
- Europäische Kommission (2001). Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel.
- Pomper, F. (2003). Corporate Citizenship aus der Sicht sozialer Dienstleister. Projektbericht, Abteilung für Sozialpolitik, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien.
- Westebbe, A./D. Logan (1995). Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepaxis

Corporate Social Responsibility

Endnoten

Literaturhinweise

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Index

Handlungsempfehlungen zur Stabilisierung der Finanzierungs- und Beschäftigungssituation im Dritten Sektor in Wien. Bilanz der Entwicklungen.

Verfasst von: *Maria Anastasiadis & Tom Schmid (Sozialökonomische Forschungsstelle)*

Einleitung 58

Einblick in die Finanzierungssituation 59

Einblick in die Beschäftigungssituation 62

Handlungsempfehlungen 66

- Stabilisierung der Finanzierung 66
- Arbeitsrechtliche Entwicklungsperspektiven 70

Chancen und Grenzen 77

- Kooperation und Wettbewerb 77
- Qualität 78
- Qualität der Arbeit 78
- Professionalität 79

Endnoten 80

Literaturhinweise 82

Die Aussagen zur rechtlichen Situation beziehen sich auf den Stand Mai 2005.

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

*Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepaxis*

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Einleitung

Finanzierungssituation

Beschäftigungssituation

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Endnoten

Literaturhinweise

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Einleitung

Organisationen des Dritten Sektors sind aus der Initiative von Menschen entstanden, die ihre Interessen oder die Interessen von ihnen nahestehenden Personen nicht ausschließlich anderen (also dem Markt und/oder den öffentlichen Einrichtungen) überlassen wollten. Sie sind ein demokratisches Element einer bevölkerungsnahen und problembezogenen Sozial- und Wirtschaftspolitik und daher unverzichtbar. Sie decken Dienstleistungsbedarfe ab, denen in der benötigten Menge, Vielfalt und Qualität derzeit weder vom Markt noch von der Öffentlichen Hand entsprochen wird/werden kann. Ihre Bedeutung für die Gesellschaft ist daher unbestritten. Wie in der Einleitung zu diesem Handbuch bereits dargestellt wurde, bilden Organisationen des Dritten Sektors eine Schnittstelle zwischen der institutionellen Sozialpolitik und der Selbsthilfe, zwischen dem Formellen und dem Informellen Sektor¹. Diese vermittelnde oder intermediäre Stellung zwischen den Institutionen des Staates und des Marktes und der Bevölkerung schafft Möglichkeiten, aber auch Probleme.

So verweisen zahlreiche empirische und theoretische Arbeiten auf die arbeitsmarktpolitischen Möglichkeiten, die dieser Wirtschaftsbereich eröffnet². Der Dritte Sektor wird sogar als Ort der "Zukunft der Arbeit" stilisiert³, der Wesentliches zur Neutralisierung zweier für unsere Gesellschaft grundlegende Krisen beiträgt bzw. beitragen kann – zum einen die Krise der Arbeitsgesellschaft und zum anderen die Krise der Wohlfahrtsstaaten⁴. Aber Probleme, insbesondere die der Finanzierungssituation der Organisationen, trüben dieses positive Bild. Beispielhaft genannt seien hier vier Unsicherheit erzeugende Aspekte: 1) die immer stärker zu spürende Knappheit öffentlicher Mittel gemessen am wachsenden Bedarf, die oft als ‚Einsparung‘ oder "Sozialabbau" erlebt wird, 2) die von Kameralistik und Budgetpragmatik geprägten Finanzierungsformen, denen immer marktähnlichere Strategien gegenüberstehen, 3) die durch die Praxis der Mittelvergabe entstehenden Liquiditätsprobleme vieler Initiativen und 4) die sich aus der Spezifik der Leistungen und ihrer Zielgruppen ergebende Unmöglichkeit, diese Angebote durch kostendeckende Preise auf einem Markt zu finanzieren⁵. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen steht gegenwärtig keine schlüssige und sektorumfassend entwickelte ressourcengestützte Handlungsstrategie zur Verfügung. Das bedeutet, dass viele Organisationen die Schwierigkeiten knapper Mittel, knapper Liquidität und einer insgesamt als labil einzustufenden Finanzlage auf jeweils eigenen Wegen zu lösen versuchen, sei es durch Zwischenfinanzierungen am allgemeinen Kapitalmarkt, durch *Fundraising*, durch den verstärkten Einsatz ehrenamtlicher Arbeit, durch die Umgehung arbeitsrechtlicher Standards oder den Verzicht auf gewisse Aufgaben. Diese individuellen Lösungen der Organisationen sind in der Regel weniger effizient und weniger nachhaltig als gemeinsam entwickelte und wissenschaftlich fundierte Strategien.

Gerade in Anbetracht der Entdeckung des Dritten Sektors als ‚Beschäftigungsmarkt der Zukunft‘ ist es daher nicht nur aktuell, sondern auch notwendig, gemeinsame Überlegungen zur Verbesserung der Qualität der Arbeit im Dritten Sektor anzustellen⁶. Da die Qualität der Arbeit stets im Zusammenhang mit den strukturellen Bedingungen zu sehen ist, wurden in den Entwicklungen beide Aspekte gleichermaßen berücksichtigt:

- Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse und der Erwerbsperspektive unter Berücksichtigung von *gender*-, tätigkeits- und engagementspezifischen Grundsätzen
- Stabilisierung der finanziellen Handlungsspielräume der Organisationen unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Verortung des Dritten Sektors zwischen Markt, Staat und Eigenarbeit
- Angesichts der intermediären Stellung des Dritten Sektors wurde uns bald bewusst, dass es nur möglich ist, diesen Entwicklungspfad im Gefolge eines Dialoges zu beschreiten, denn der Dritte Sektor ist in seiner gesellschaftlich gewachsenen Rolle nicht nur Dienstleistungserbringer, sondern v.a. immer auch Dialogpartner. Da das Finden von individuellen Lösungen ein Charakteristikum und wesentliches Potenzial des Dritten Sektors ist, sind diese Erfahrungswerte für eine gemeinsame Strategieentwicklung von erheblicher Relevanz. An dieses Potenzial anzuschließen, war und

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

ist uns wichtig – nicht zuletzt, um der Gefahr vorzubeugen, dass der Dritte Sektor als bester Ausweg aus der Krise des Wohlfahrtsstaates und der Arbeitsgesellschaft instrumentalisiert wird.

In einem Dialog zwischen Verantwortlichen aus den Organisationen, Interessensvertretungen und ExpertInnen aus den Feldern des Arbeitsrechts und der Finanzierung wurden Entwicklungsperspektiven formuliert, die eine Argumentationsgrundlage für die Verbesserung der Qualität der Arbeit im Dritten Sektor darstellen⁷. Der folgende Text beinhaltet eine Bilanz der Entwicklungsergebnisse. Einführend werden die Finanzierungs- und Beschäftigungssituation dargestellt und daraus resultierende Probleme identifiziert. Daran anschließend findet sich eine Zusammenstellung der Entwicklungsperspektiven und Handlungsempfehlungen. Der Beitrag schließt mit einer Betrachtung der Umsetzungsmöglichkeiten und -grenzen. Für eine vertiefende Auseinandersetzung verweisen wir auf die verwendete Literatur und auf die Beiträge in der Toolbox, insbesondere Anastasiadis et. al.: ‚Finanzielle Situation und Strategien‘ und Anastasiadis & Schmid: ‚Arbeits- und sozialrechtliche Entwicklungsperspektiven‘.

Einblick in die Finanzierungssituation

Wenn vom Dritten Sektor als dem Hoffungsgebiet des Europäischen Arbeitsmarktes die Rede ist, dann muss auch immer die finanzielle Situation der damit angesprochenen Organisationen mitbedacht werden. Diese ist wesentlich geprägt durch die historisch gewachsene Einbettung dieses Bereiches zwischen Staat und Markt.

Blicken wir kurz zurück auf die vom Gedanken der Selbstorganisation und der Selbsthilfe getragenen Initiativen, die sich im 19. Jahrhundert als Gegenkraft zur aufstrebenden Marktwirtschaft positionierten – Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit, Genossenschaften, Berufs- und Interessensvertretungen, aber auch Wohlfahrtseinrichtungen. Sie gewannen einerseits zunehmend direkten und indirekten Einfluss auf das politische System (z.B. bei der Einführung der gesetzlichen Sozialversicherung); andererseits übernahmen sie Dienstleistungsfunktionen (z.B. in der Armenfürsorge). Wesentliche Kennzeichen dieser ‚klassischen‘ Sozialwirtschaft waren die Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbsterhaltung⁸, die gleichsam auf eine Einheit von wirtschaftlichem und sozialem Handeln abzielten⁹. Im Gefolge der Nachkriegs-Wirtschaftswunderjahre wurden die marktwirtschaftlichen Krisenerfahrungen verdrängt, oder zumindest mit dem keynesianischen Konzept der ‚Sozialen Marktwirtschaft‘ als überwunden angesehen. Das führte dazu, dass die Einheit von wirtschaftlichen und sozialen Zielsetzungen in manchen dieser Organisationen aufgebrochen wurde, wodurch sie sich nach und nach entweder in rein kommerzielle Unternehmen oder in überwiegend staatlich finanzierte Wohlfahrtsinstitutionen verwandelten. Spätestens mit den Krisenerfahrungen der 1970er Jahre, die die Grenzen der Leistungsmächtigkeit des fordistisch-keynesianistischen Wohlfahrtsregimes deutlich machten, entstand eine ‚neue soziale Bewegung‘, die wieder an die teils verschüttete Tradition der ‚klassischen‘ Sozialwirtschaft anzuknüpfen versuchte, aber auch neue Formen – durch die so genannte ‚Vereinsblüte‘ – schuf. Wesentlich ist letztendlich, dass sich die Entwicklung des Dritten Sektors als U-Kurve darstellt, in der die unterschiedlichen Positionierungsmöglichkeiten der Organisationen zwischen Staat, Markt und Bevölkerung ersichtlich sind¹⁰.

Diese unterschiedlichen Naheverhältnisse spiegeln sich auch in der aktuellen Finanzierungssituation der Organisationen wider: Während für den gesamten Dritten Sektor der Finanzierungsmix als charakteristisch gilt und dabei Mitgliedsbeiträgen mit 35% in der durchschnittlichen Finanzierungszusammensetzung der höchste Wert zukommt – gefolgt von öffentlichen Geldern mit 31% (Förderung und Leistungsaufträge), privaten Kostenersätzen mit 18% und Mitteln aus Sponsoring und Spenden mit 13% -, so sind in einer differenzierten Betrachtung Finanzierungsmodelle mit unterschiedlichen Ge-

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

Einleitung

Finanzierungssituation

Beschäftigungssituation

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Endnoten

Literaturhinweise

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Finanzierungssituation

wichtigungen der Einkünfte festzustellen. Es gibt Organisationen, die sich zum Großteil über öffentliche Gelder finanzieren (das betrifft ein Drittel der befragten Wiener Organisationen – darin finden sich die Branchen ‚Soziale Dienste‘, ‚Kultur‘ und ‚Bildung und Forschung‘), solche, die sich zu einem hohen Anteil aus privaten Mitteln finanzieren (mit knapp 17% ist dies die kleinste Gruppe, hauptsächlich vertreten durch die Branche ‚Lokale Entwicklung und Wohnwesen‘), und jene, die mehrheitlich über Mitgliedsbeiträge unterstützt werden (mit nahezu der Hälfte der befragten Wiener Organisationen ist dies die größte Gruppe, der die Branchen ‚Wirtschafts- und Berufsverbände und Gewerkschaften‘ und ‚Sport‘ zuzurechnen sind). Bei diesen Finanzierungsmodellen handelt es sich jedoch nicht um statische Formationen – Drittsektororganisationen befinden sich vielmehr in einem dynamischen FinanzierungspartnerInnengefüge, was Herausforderungen und Chancen mit sich bringt.

Dieser kurze Exkurs ist gerade in Anbetracht der Diskurse rund um die Krise des Wohlfahrtsstaates notwendig. Einerseits werden für einen Teil der Organisationen die sicher geglaubten staatlichen Finanzierungsquellen gemessen am wachsenden Bedarf weniger – das betrifft vor allem Organisationen, die sich mehrheitlich über öffentliche Gelder finanzieren; andererseits müssen (und wollen) diese Organisationen in ihrer gesellschaftlichen Funktion und Rolle ‚anders‘ arbeiten und wirtschaften als rein kommerzielle Unternehmen. In diesem Beitrag konzentrieren wir uns insbesondere auf die Liaison zwischen Öffentlicher Hand und Drittem Sektor¹². In der Diskussionen mit ExpertInnen und AkteurInnen¹³ und in der Auseinandersetzung mit der einschlägigen Fachliteratur kristallisierten sich in Hinblick auf die Finanzierung mit Geldern der Öffentlichen Hand mehrere Problemzonen heraus¹⁴.

So sind es die **kameralistischen Prinzipien** in der öffentlichen Beauftragung (v.a. in der Förderung, weniger in der Vergabe), die vielen Organisationen kaum Spielraum für Investitionen, größere anfallende Zahlungen etc. lassen. Damit verbundene Probleme sind¹⁵:

- Eine Rücklagenbildung über leistungsunabhängige Subventionen ist nicht möglich.
- Bankzinsen werden in der Regel nicht gefördert, auch wenn sie aus der verspäteten Überweisung seitens der Öffentlichen Hand entstehen. Das gilt insbesondere für Mittel, die von der EU kofinanziert werden.
- Die Problematik in der Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln spitzt sich in der oftmals fehlenden Liquidität der Organisationen zu, denn trotz prinzipieller Förderzusage, stehen die Mittel – bedingt durch Prinzipien der Kameralistik und der Auszahlungspraxis von öffentlichen Stellen – gerade dann nicht zur Verfügung wenn sie gebraucht werden¹⁶.
- Bedingt durch die Budgetpragmatik (keine überjährige Finanzierung, ressortgebundene Budgets) können öffentliche Fördergelder weder zwischen einzelnen Ausgabenbereichen (z.B. zwischen laufendem Betrieb und Investitionen) noch zwischen verschiedenen Kalenderjahren umgeschichtet werden. Das schränkt den betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Spielraum der Drittsektororganisationen wesentlich ein und steht in direktem Widerspruch zur oft gestellten Forderung, die Drittsektororganisationen mögen doch endlich ‚kaufmännischer‘ denken.
- *Fundraising*-Aktivitäten können eine Rückzahlung der Fördermittel bewirken, wenn daraus Überschüsse (insbesondere am Ende eines Kalenderjahres) resultieren. Durch Überschüsse zu Jahresende, die sich z.B. aus einer erfolgreichen Weihnachtssammlung ergeben, entsteht durch den kameralistischen ‚Zwang zum ausgeglichenen Budget‘ eine ‚Überförderung‘, die eine (teilweise) Rückzahlung von Fördermitteln nach sich zieht.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Finanzierungssituation

Weiters können **leistungsabhängige Finanzierungen nach dem Vergaberecht** zwar einige Probleme, die aus der Budgetpragmatik resultieren, überwinden – sie bringen aber neue weitreichende Unsicherheiten mit sich. Genannt sei hier Folgendes:

- Ein Charakteristikum des Dritten Sektors in Wien ist sein steuerrechtlicher Status. Der Großteil der in Wien befragten Organisationen (76,8%) ist steuerrechtlich als gemeinnützige Organisation anerkannt¹⁷. Das heißt: Sie genießen diverse Begünstigungen, müssen aber bestimmte Voraussetzungen erfüllen (ideeller Zweck, Einkommensverwaltung, geförderte Leistungserbringung, kein marktliches Agieren etc.). Bei einem Wechsel von Förderung zu Vergabe, was als marktliches Agieren der anbotlegenden Organisation interpretiert wird, kann es zu einem Verlust dieses steuerrechtlichen Status kommen. Es kann Kommunalsteuer-, Körperschaftssteuer- und Umsatzsteuerpflicht entstehen.
- Im Zusammenhang mit Leistungsverträgen finden in der Vergabe gerade das den Dritten Sektor prägende soziale Engagement und der gesellschaftliche Mehrwert ebenso wie die Qualität der Leistung zu wenig Berücksichtigung. Stattdessen ist oft das Kriterium des Preises das entscheidende. Dadurch wirken sich die vergaberechtlichen Bestimmungen nach dem Bundesvergabegesetz hemmend auf die inner- und übersektorale Kooperationskultur aus¹⁸. Überdies können bisher praktizierte Vorgehensweisen von Drittsektororganisationen, die es ihnen ermöglichten, der Öffentlichen Hand gemeinsam und aufeinander abgestimmt gegenüberzutreten, nunmehr als verbotene Bieterabsprachen nach dem Vergaberecht interpretiert werden. Kooperations- und Konkurrenzdenken wird nun von den Organisationen, die sich einerseits in inhaltlichen Netzen verbunden fühlen, andererseits als Konkurrentinnen auf Vergabemärkten gegeneinander antreten, gleichermaßen gefordert¹⁹. Davon zeugen auch jüngste Wortschöpfungen wie ‚coopetition‘.²⁰
- Der Erhalt der organisationalen Grundstruktur wird durch ein Arbeiten gefährdet, das sich nur auf Projekterfüllung konzentrieren kann, denn Aufwände können nur im Projektzusammenhang verrechnet werden. Die Unsicherheit besteht auch darin, dass nur der Markt der ‚BestbieterInnen‘ (in der Regel der BilligstbieterInnen) entscheidet, ob es zu Folgeaufträgen kommt oder nicht²¹. Das Entwickeln und Einreichen von Projektanträgen passiert z.B. großteils unbezahlt, also ehrenamtlich das Kostenrisiko für die Erstellung nicht erfolgreicher Angebote trägt die Organisation. Das abschließliche Reagieren auf Ausschreibungen erschwert zum einen langfristige strategische Planungen, zum anderen wird ein Reagieren auf gesellschaftliche Bedarfe, so wie es für Organisationen des Dritten Sektors grundlegend ist, zum Risikofaktor²².

Bei der Benennung der Dilemmata, die im Zuge der Umstellung öffentlicher Beauftragung von der Förderpolitik zum Vergabewesen auftreten (können), sollte jedoch nicht übersehen werden, dass gerade diese Umstellung für den Dritten Sektor auch ungeheure Chancen bietet.²³ Indem das Vergabewesen den Dritten Sektor aus der Kameralistik und dem von den Gesetzen der Budgetpragmatik bestimmten queren Logiken (keine überjährige Finanzierung, keine ‚Überförderung‘, Verbot von Rücklagen etc.) befreien kann, kann es aus abhängigen FörderempfängerInnen gleichwertige VertragspartnerInnen machen. Allerdings sind die beiden PartnerInnen dieser marktlichen Partnerschaft ungleich stark, wenn diese nur auf den Mengen- und Preisaspekt achtet, nicht aber auf den Qualitätsaspekt, und das Kriterium des ideellen, sozialen Zwecks unbeachtet lässt. Denn im Wettkampf um Mengen und Preise kann der Dritte Sektor mit marktorientierten, zum Teil transnational operierenden und *economics of scale* optimal nutzenden Betrieben nicht mithalten – oder nur, wenn er deutlich unterpreisig ins Rennen geht und damit wiederum prekäre Beschäftigungsverhältnisse und ehrenamtliche Tätigkeit fördert oder festschreibt.

Öffentliche Beauftragung, die den Dritten Sektor als gesellschaftlich verantwortliches, zivilgesellschaftliches und demokratiestärkendes Betätigungsfeld erhalten und ausbauen will, muss daher jene im Vergaberecht durchaus mögliche und vom Europäischen Parlament auch (erst jüngst in einer Entschließung vom Dezember 2003) geforderte,

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

auf Qualität basierende öffentliche Beauftragung entwickeln, die den Besonderheiten und Vorzügen des Dritten Sektors entgegenkommt. Vergaberichtlinien, die die spezifischen qualitätsbezogenen Leistungen und den sozialen Zweck stärker berücksichtigen als den Preis oder die Menge, müssen ‚triologisch‘ von Öffentlicher Hand, Drittem Sektor (Zivilgesellschaft!) und Wissenschaft erarbeitet und in der gesamten öffentlichen Beauftragung implementiert werden. Dann – und, wie wir meinen: **nur** dann – kann der Dritte Sektor nicht nur seinem Anspruch gerecht werden, gesellschaftlich verantwortliche Leistungen zu erbringen, sondern auch zu einer attraktiven Antwort auf die Krise am Arbeitsmarkt werden.

Einblick in die Beschäftigungssituation

Der Dritte Sektor zeigt sich als durchwegs beschäftigungsrelevant, und zwar – und das ist entscheidend – sowohl für entgeltliche als auch für unentgeltliche/ehrenamtliche Betätigungen. Von den ca. 50.000 in Wien im Dritten Sektor Tätigen sind mehr als 16.000 Personen angestellt (Geschäftsführung und Mitarbeit) – zwei Drittel dieser 50.000 engagieren sich allerdings auf ehrenamtlicher Basis (exklusive Vorstands- und Leitungsorgane²⁴.

Weiters kann festgehalten werden, dass die vielfach geortete Beschäftigungsrelevanz nur für Teile des Dritten Sektors in Wien zutrifft – wenn man von bezahlter Beschäftigung ausgeht. So haben 50% der befragten Wiener Organisationen nur ein bis zwei bezahlt angestellte MitarbeiterInnen, und nur 12% der Organisationen beschäftigen fast 90% aller bezahlten Angestellten. Vor allem die Branchen ‚Soziale Dienste‘ (47,6%) und ‚Lokale Entwicklung und Wohnwesen‘ (44,1%) arbeiten mit zehn und mehr entgeltlich Beschäftigten. Demgegenüber arbeiten die Branchen ‚Sport‘ und ‚Freizeit‘ am wenigsten mit bezahlten Kräften und stützen sich intensiv auf Ehrenamtlichkeit: Der Anteil der Organisationen, die ohne bezahlte MitarbeiterInnen arbeiten, beträgt in der Branche ‚Sport‘ 75,9% und im Bereich ‚Freizeit‘ 51,7%²⁵.

Aus Gesprächen mit den AkteurInnen des Dritten Sektors in Wien wurde deutlich, dass sich Arbeit hier in einem ‚Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Mission‘ bewegt²⁶. Im Glauben, einer besonderen Zweckbestimmung zu folgen, werden in den Organisationen Ressourcen mobilisiert und gemäß dem ökonomischen Prinzip eingesetzt: "Entweder es wird mit einem Minimum von Mitteln ein festgesetztes Ergebnis erreicht, oder ein bestmögliches Ergebnis wird mit den verfügbar gegebenen Mitteln erreicht"²⁷. Als interessant erweist sich in den Gesprächen mit den Organisationen die erkennbare ‚**doppelte Emotionalität**‘²⁸:

1. ‚Identifizieren mit der Sache‘: Arbeit wird hier, nicht zuletzt aufgrund ihres Gemeinnützigkeitswertes, als sinnstiftend erlebt. "Da ist sicherlich Idealismus ein großes Motiv [,] für etwas zu arbeiten, wo man glaubt, damit was bewegen zu können und wo nicht nur der Profit im Vordergrund steht, sondern auch die persönliche Verwirklichung" (22:17)²⁹. Mit dieser Motivation verbunden ist auch eine höhere Bereitschaft der MitarbeiterInnen, insbesondere der bezahlten, zugunsten der Erhaltung der innerbetrieblichen Solidarität wie der Einrichtung insgesamt auf in anderen Beschäftigungsbereichen selbstverständliche Standards zu verzichten. Genannt seien: Verzicht auf Entgelt bei Überstunden, denn diese können (z.T. auf Grund der spezifischen Förderverträge) nur in Zeit, nicht aber in Geld abgegolten werden; Selbstfinanzierung von Zusatzausbildungen und Supervision; Übernahme von Zusatzleistungen, die nicht zum Aufgabenbereich zählen; Leisten von Innovationsbeiträgen ohne Anspruch auf Honorar. Nicht zuletzt werden so die Grenzen zur Ehrenamtlichkeit fließend.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

Finanzierungssituation

Beschäftigungssituation

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Beschäftigungssituation

2. ‚Arbeiten im solidarischen Kollektiv‘: Ein weiteres Kennzeichen sind die flachen Hierarchien und ein weitgehend – oftmals idealisierter – basisdemokratischer Umgang in der Organisation (z.B. kleine Organisationen mit ‚leiterInnenlosen Leitungsteams‘): "Das ist nicht wie bei einem normalen Arbeitsplatz" (25:7); "Wir arbeiten alle zusammen. Es ist ein gemeinsames Miteinander" (26:9)³⁰. Diese Merkmale sind bezeichnend für eigenverantwortliches Handeln, für Freiräume in der Durchführung, für soziale Kompetenz, aber auch für das Verschwimmen der Zuständigkeiten, der Aufgabenbereiche und für langwierige Entscheidungsprozesse. Im Arbeiten im Dritten Sektor versinnbildlicht sich so ein alternatives Arbeitsverständnis, das ‚**lebensstilisierende Züge**‘ trägt³¹.

Diese doppelte Emotionalität wirkt einerseits ressourcenkompensierend, andererseits ist sie im Sinne des ArbeitnehmerInnenschutzes als durchwegs ‚gefährlich‘ zu bezeichnen. Deutlich wird darin, dass aus einer eigentlich rechtlichen Beziehung eine emotionale erwächst, oder, wie es Behrens ausdrückt, "das Angestelltenverhältnis wird als Beziehung oder Partnerschaft deklariert"³².

- Neben dieser emotionalen Komponente sind es arbeitsrechtliche Spielräume, die drittsektorspezifische Umgehungen des Arbeitsrechts begünstigen. So gibt es in weiten Bereichen des Dritten Sektors keine (oder erst sehr kurz) kollektivvertragsfähigen Vereinigungen der DienstgeberInnen, während auf der DienstnehmerInnenseite durch Arbeiterkammer und Gewerkschaften auch im Dritten Sektor bereits sehr lange KV-fähige Vereinigungen bestehen. Damit fehlen hier weitgehend Voraussetzungen für die Entwicklung von Kollektivverträgen. Einzig über das Instrument des Mindestlohntarifs, der auf Antrag einer DienstnehmerInnenorganisation durch das Einigungsamt gesetzt werden kann, können hier minimale³³ Regulierungen der Dienstverhältnisse durchgesetzt werden. Dieser Mangel bedingt für den Dritten Sektor auch dort, wo in den letzten Jahren KV-fähige Vereinigungen auch auf DienstgeberInnenseite entstanden sind, eine langsame und mühsame Entwicklung kollektivrechtlicher Absicherung der Arbeitsbedingungen, wie es beispielsweise beim BAGS-Kollektivvertrag der Fall war³⁴, der nach mehr als 10-jähriger Verhandlung im Jahr 2004 endlich in Kraft treten konnte und nun in den betroffenen Betrieben der Sozialwirtschaft (oft mühsam) umgesetzt wird.

Vor diesem Hintergrund ist im Dritten Sektor offensichtlich aus einer Improvisationsnotwendigkeit eine Improvisationstugend erwachsen. Man stützt sich in betrieblichen Regulierungen (Betriebsvereinbarungen, Einzelverträge) auf vorhandene Entlohnungsschemata aus anderen Bereichen (z.B. öffentlicher Dienst oder AMS). Diese werden aufgrund betrieblicher Initiativen entlehnt oder von FördergeberInnen verlangt – auch wenn sie für die tatsächlich geleistete Tätigkeit nicht adäquat sind (z.B. höhere Gehaltseinstufung nur mit akademischer Ausbildung in den Schemata, die dem öffentlichen Dienst folgen bzw. Einstufung nach Alter ohne Berücksichtigung des Ausbildungsabschlusses im AMS-Schema). Dahingehend ist der Dritte Sektor jedoch differenziert zu betrachten. So sind die Einkommen in jenen Bereichen des Dritten Sektors, die einen geringen Förderanteil haben (z.B. Sport), kaum reguliert; in der Wohnungswirtschaft (Genossenschaften) besteht demgegenüber von jeher die Kollektivvertragsfähigkeit und dementsprechend auch eine klare Regelung.

Arbeits- und sozialrechtliche Spielräume sind auch auf Arbeitsvertragsebene gegeben. Neben schriftlichen Verträgen sind informelle Absprachen, so genannte *gentleman agreements* zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen im Dritten Sektor gängig, die oft nicht vollständig arbeitsrechtskonform sind und ebenso oft nicht eigens dokumentiert werden. Sie eröffnen Möglichkeiten für individuelle Arrangements an der Nahtstelle zwischen voll entlohnter und (teilweise) unentgeltlicher Arbeit. Die Grenzen zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit werden fließend³⁵. ‚Ehrenamtliche‘ Zusatzleistungen, die am Wochenende erbracht werden, sind nicht den arbeitsrechtlichen Bestimmungen unterworfen³⁶, obwohl dies zumindest strittig ist (z.B. Geltungsbereich

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Beschäftigungssituation

des Arbeitszeitgesetzes), wenn ehrenamtlich dieselbe Tätigkeit im selben Betrieb ausgeübt wird wie beruflich.

Ein ganz wesentliches Charakteristikum, das den Dritten Sektor von den anderen wirtschaftlichen Bereichen unterscheidet, ist der hohe Anteil an ehrenamtlich erbrachten Dienstleistungen (zwei Drittel der Beschäftigten in den befragten Drittsektororganisationen sind Ehrenamtliche). Dabei meinen wir hier insbesondere die Mitarbeit außerhalb ehrenamtlicher Leitungs- und Geschäftsführungstätigkeiten in Vereinsvorständen, und darauf konzentrieren wir uns auch in den Entwicklungen. Ohne ehrenamtliche Mitarbeit könnten viele Organisationen ihre Aufgaben entweder aus inhaltlichen Gründen überhaupt nicht oder nicht ausreichend kostengünstig anbieten. Trotz der enormen Wichtigkeit ehrenamtlicher Arbeitskräfte zeigt sich allerdings bei Betrachtung ihrer rechtlichen Situation – vor allem im Vergleich mit den KollegInnen, die auf Arbeitsvertragsbasis tätig sind – ein eklatant großer Mangel an rechtlicher Absicherung³⁷. So fehlt grundlegend eine arbeitsrechtliche Legaldefinition, die ehrenamtliche Tätigkeiten von anderen Tätigkeiten in Organisationen und in der Selbsthilfe abgrenzt. Das oft eingebrachte Abgrenzungskriterium der Unentgeltlichkeit wird insbesondere bei pauschalen Abgeltungen von Spesenersatz undurchsichtig. Mit dieser Undurchsichtigkeit verbunden ist die Frage, inwieweit so eigentliche Arbeitsverhältnisse versteckt werden, also über den Weg der Ehrenamtlichkeit arbeits- und sozialrechtliche Schutzbestimmungen und Entlohnung umgangen wird. Ein weiteres mögliches Abgrenzungskriterium ist das der institutionellen Realität. So grenzt die Einbindung ehrenamtlicher Arbeit in eine Institution diese Tätigkeit von familialen und nachbarschaftlichen Hilfeleistungen ab – der in der Institution zu erwartende Schutz ist nach der derzeitigen Rechtslage jedoch marginal. So gilt weder das ArbeitnehmerInnenenschutzrecht noch das DiensnehmerInnenhaftpflichtgesetz. Auch betriebsverfassungsrechtliche Bestimmungen und die im Senioritätsprinzip verankerte Anrechnung von Vordienstzeiten haben für Ehrenamtliche keine Bedeutung. In Anbetracht der benannten rechtlichen Defizite der ehrenamtlichen Arbeit wird zu fragen sein, inwiefern in der aktuellen Rechtslage Möglichkeiten bestehen, ehrenamtliche Mitarbeit sinnvoll zu integrieren, so dass einerseits dem Schutz- und Abgrenzungsbedarf begegnet wird, andererseits aber auch das Interesse der Institutionen gewahrt bleibt, auf die Ressource ‚ehrenamtliche Mitarbeit‘ zurückzugreifen.

Der hohe Anteil informell und regulär beschäftigter Frauen in Teilen des Dritten Sektors erhöht auch die Bedeutung des Diskurses um Gleichstellung in den Entwicklungsfragen (*Gender Mainstreaming*). Mit einem durchschnittlichen Anteil von 69,7% weiblichen Beschäftigten kann von einem ausgesprochenen Frauensektor gesprochen werden. Bei einer näheren Betrachtung zeigen sich aber auch deutliche Unterschiede nach Branchenzugehörigkeit der Organisation. Am häufigsten sind Frauen in den Branchen ‚Religion‘ und ‚Freizeit‘ beschäftigt; demgegenüber ist beispielsweise der Bereich ‚Sport‘ Männersache³⁸. Zudem kennt der Dritte Sektor ebenso wie die anderen Wirtschaftssektoren die ‚gläserne Decke‘: Der Anteil von Frauen auf Ebene der Geschäftsführung beträgt – im Vergleich zur Gesamtzahl der im Dritten Sektor beschäftigten Frauen bescheidene – 43,8%. Weiters sind 25% aller tätigen Frauen im Dritten Sektor in Wien teilzeitbeschäftigt, und vergleichsweise viele Männer (13%) befinden sich hier in einer geringfügigen Anstellung³⁹. Der Dritte Sektor eignet sich demnach sehr gut als Zuverdienstbereich, sowohl für Männer als auch für Frauen. Allerdings bieten gerade atypische Beschäftigungsformen weniger Schutz und erzeugen eine höhere ökonomische Abhängigkeit von anderen Einkommen oder (familiären bzw. öffentlichen) Transferleistungen. Es handelt sich hier also um Beschäftigungsformen, die dem Kriterium der Existenzsicherung weitestgehend nicht entsprechen.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Beschäftigungssituation

Was die atypische Beschäftigung betrifft, die auch für ArbeitgeberInnen des Dritten Sektors zusehends attraktiver wird, so handelt es sich hier um eine übersektorale Problematik. Die Tatsache, dass das Arbeitsrecht für einige Formen atypischer Beschäftigung (Freie Dienstverträge, Werkverträge) grundsätzlich nicht oder nur in manchen Bereichen zur Anwendung kommt (bspw. Dienstnehmerhaftpflichtgesetz [DNHG]) bzw. die Anwendung arbeitsrechtlicher Bestimmungen durch die DienstnehmerInnen individuell eingeklagt werden müsste, führt zu erheblichen Schutzdefiziten. Bei Freien DienstnehmerInnen und WerkvertragsnehmerInnen haben beispielsweise kollektivrechtliche Bestimmungen (KV, Betriebsvereinbarung, Mindestlohntarif) keine Gültigkeit. Auch entfällt bei ihnen die Entgeltfortzahlung im Falle von Krankheit oder Urlaub, es gibt keinen Kündigungsschutz, die Grenzen des Arbeitszeitgesetzes gelten nicht etc. Allerdings ist zu beachten, dass auch im Arbeitsrecht der faktische Inhalt des Arbeitsvertrags gilt und nicht dessen Bezeichnung. Denn oft werden materiellrechtliche Arbeitsverträge formal als Freie Dienstverträge (ebenfalls ein Dauerschuldverhältnis) oder gar als Werkverträge (ein Zielschuldverhältnis) bezeichnet. In diesen Fällen obliegt es allein den DienstnehmerInnen, durch eine arbeits- und sozialgerichtliche Entscheidung eine Klärung herbeizuführen, ob das Arbeitsrecht gilt oder nicht – ein Weg, der (nicht nur im Dritten Sektor) während eines aufrechten Dienstverhältnisses faktisch nicht beschritten wird. Allerdings sind begründete Ansprüche aus einem (faktischen) Dienstverhältnis auch nach dessen Ende drei Jahre lang rückwirkend einklagbar – ein Recht, das von den betroffenen DienstnehmerInnen oft wegen mangelhafter Rechtskündigung nicht wahrgenommen wird⁴⁰.

Zurückkommend auf die Zwischenstellung des Dritten Sektors zwischen Staat, Markt und Eigenarbeit lässt sich insgesamt feststellen, dass der Umsetzung arbeitsrechtlicher Vorgaben im Dritten Sektor auch deutlich Grenzen gesetzt sind. Das gilt insbesondere in den kleinen Organisationen, die damit ähnliche Rahmenbedingungen aufweisen wie viele marktorientierte KMUs. Das liegt wesentlich darin begründet, dass die Höhe der Finanzierung der Leistungen in der Regel nicht von den Organisationen selbst festgeschrieben wird, sondern sie mit vorhandenen und größtenteils von anderen zur Verfügung gestellten Mitteln – Öffentliche Hand, Mitglieder, SpenderInnen, SponsorInnen – auskommen müssen. Der Spagat, der sich durch die finanzielle Situation öffnet, wird zum Teil über arbeitsrechtliche Umgehungsstrategien geschlossen. Das ist kein Spezifikum des Dritten Sektors, aber der betriebliche Umgang mit diesem Problem ist hier oft ein spezieller, weil sich hier DienstnehmerInnen und DienstgeberInnen in der Ansicht einig sind, dass der ‚Mission‘ mehr Bedeutung zukommt als der völligen Ausfinanzierung der zur Erfüllung dieser ‚Mission‘ notwendigen Tätigkeit. Langfristig betrachtet, geht das zu Lasten der ArbeitgeberInnen, die so teilweise rechtswidrig (bzw. in rechtlichen Grauräumen) agieren (müssen) und zu Lasten des Schutzes der MitarbeiterInnen. Es ist also auch hier die Frage nach der Stärkung der finanziellen Basis für den Dritten Sektor voranzustellen, die, wie im Folgenden empfohlen, von Politik, Interessensvertretungen und Organisationen des Dritten Sektors gemeinsam dialogisch zu beantworten ist.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Aus der identifizierten labilen finanziellen Situation der Organisationslandschaft, den vorhandenen arbeitsrechtlichen Spielräumen und der benannten Emotionalität resultieren riskante Beschäftigungsverhältnisse, die die hoffnungsvolle Betrachtung des Dritten Sektors als Ort der ‚Zukunft der Arbeit‘⁴¹ in Frage stellen. Zumindest bedarf es, wenn man an die identifizierte Beschäftigungsrelevanz anknüpfen möchte, gemeinsam entwickelter Strategien von Politik, Interessensvertretungen und Verantwortlichen aus den Organisationen. Im Sinne einer ‚gestaltenden Politik‘⁴² wäre die Schaffung von adäquaten Rahmenbedingungen zur Sicherstellung der Leistung anzudenken. Zu diskutieren sein wird aber auch, wie arbeitsrechtliche Regulierungsbedarfe in die arbeitsrechtliche Gesetzgebung zu integrieren sind.

Stabilisierung der Finanzierung

Wie im Einblick zur Finanzierungssituation deutlich wurde, sind marktliche Ansprüche nicht unmittelbar auf den Dritten Sektor übertragbar. Erwähnt sei hier die geringe Planbarkeit der Einkünfte (z.B. Spendengelder, öffentliche Subventionen), sowohl was deren Höhe als auch was deren Fristigkeit betrifft. Viele für die Finanzplanung entwickelte Instrumente der Wirtschaft sind daher für Teile des Dritten Sektors nur bedingt anwendbar. Vor diesem Hintergrund sind Szenarien anzudenken, die eine adäquate Integration von wirtschaftlichen und sozialen Zielen ermöglichen.

Zur Erreichung dieses Zieles bedarf es Aktivitäten von allen involvierten AkteurlInnen. Eine gemeinsame Sichtweise der Aufgaben und des gesellschaftlichen Mehrwerts des Dritten Sektors von Politik, Interessensvertretungen, Organisationen und Bevölkerung ist für die zukünftige Finanzierung von grundlegender und ausschlaggebender Bedeutung. Daher wenden sich die im Folgenden zusammengefassten Handlungsempfehlungen gleichermaßen an Politik, Interessensvertretungen und an Organisationen des Dritten Sektors⁴³.

Aufbau von regionalen und/oder sektoralen Dialogplattformen

Unter ‚Dialogplattform‘ verstehen wir eine Kommunikationsstruktur, in der Aushandlungs- und Gestaltungsprozesse stattfinden, wie sie im Sinne einer ‚gestaltenden Politik‘ notwendig sind⁴⁴. Am Dialog beteiligt sollen alle für den Dritten Sektor relevanten PartnerInnen sein – grundsätzlich VertreterInnen aus Politik und Interessensvertretungen und Verantwortliche aus den Drittsektororganisationen. Die Gewährleistung einer neutralen und repräsentativen Vertretung des Dritten Sektors ist zu berücksichtigen. Wenn die zu diskutierenden Themen und Problemstellungen das verlangen, ist diese Grundstruktur zu erweitern, z.B. durch ExpertInnen aus der Wissenschaft, VertreterInnen des (konkurrierenden) Marktes⁴⁵ und von Selbsthilfeinitiativen aus der Bevölkerung. Es ist jedenfalls zu beachten, diese Plattformen so aufzubauen, dass sie nicht als ‚verbotene Bieterabsprache‘ im Vergabeverfahren gelten.

- Aufgaben der Dialogplattformen können sein:
 - ⇒ Erreichung der Anerkennung der Abhängigkeit gesellschaftlich notwendiger Angebote von öffentlicher Förderung
 - ⇒ Sichtbarmachung, In-Erinnerung-Rufen der Leistungen des Dritten Sektors für das Gemeinwesen
 - ⇒ strategische Festlegung der gesellschaftlich erforderlichen Dienstleistungen
 - ⇒ Diskussion von Qualitätskriterien
 - ⇒ Diskussion der zur Leistungserbringung erforderlichen Rahmenbedingungen
 - ⇒ Diskussion der Ausgestaltung von Verträgen
 - ⇒ Diskussion der Auswirkungen von Entscheidungen auf Frauen und Männer

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

- Der Innovationstransfer von Seiten des Dritten Sektors zu öffentlichen AuftraggeberInnen bzw. umgekehrt ist nicht Aufgabe der Dialogplattformen.
- Bei der konkreten Ausgestaltung der Dialogplattformen ist auf die Heterogenität des Dritten Sektors Rücksicht zu nehmen. Je nach Region werden unterschiedliche Zusammensetzungen nötig sein, die unterschiedliche Lösungen realisierbar machen. Auf bereits bestehende Strukturen ist Bedacht zu nehmen.
- Je spezifischer die Themenstellungen, desto mehr wird die Einrichtung von z.B. Subgruppen erforderlich sein.

Entwicklung einer Strategie zum Aufbau bzw. Erhalt einer infrastrukturellen Basis für den Dritten Sektor

Vergleichbar der Bereitstellung einer Verkehrsinfrastruktur wird von uns die Bereitstellung einer infrastrukturellen Basis für den Dritten Sektor als vorwiegende staatliche Aufgabe erachtet und empfohlen. Darunter verstehen wir Organisationen sowie Personen inkl. deren Know-how und technischer Mittel. Die Art und Weise der Bereitstellung sowie das Ausmaß und die Art der Finanzierung ist dabei transparent festzulegen⁴⁷.

In Verbindung mit den Dialogplattformen wird es auf Seiten der Öffentlichen Hand erforderlich sein, Überlegungen anzustellen, welche infrastrukturelle Basis als erforderlich angesehen wird, und daran anschließend ein Strategiepapier für den Dritten Sektor zu formulieren. Die Letztentscheidung, welche Bereiche und Organisationen finanziert werden, liegt bei der Öffentlichen Hand bzw. bei den politisch verantwortlichen Gremien. Die Ergebnisse der Dialogplattformen bilden hierfür eine wesentliche Entscheidungsgrundlage. Inhalt des Strategiepapiers könnte beispielsweise sein:

- Hintergrund und gesellschaftliche Relevanz des Dritten Sektors
- Zielsetzungen
- erwartete Ergebnisse
- zu sichernde Bereiche inkl. qualitativer und quantitativer Zielvorstellungen
- aufzubauende Bereiche inkl. qualitativer und quantitativer Zielvorstellungen
- zu reduzierende Bereiche inkl. qualitativer und quantitativer Zielvorstellungen
- Finanzierungs- bzw. Unterstützungsmodelle pro Bereich
- Berücksichtigung von Gender Budgeting

Entwicklung von unterschiedlichen Finanzierungsmodellen

Insbesondere durch Vorgaben der EU wird die Öffentliche Hand zunehmend in ihre Wahlfreiheit eingeschränkt. Zusätzlich ist es Ziel der EU, die Förderquote der Öffentlichen Hand maßgeblich zu senken. Neue Finanzierungsmodelle innerhalb dieser europäischen Rahmenbedingungen sind von der Öffentlichen Hand zu entwickeln und entsprechend abzusichern. In der Expertise von Hörmann und Grundner werden daher folgende Bereiche unterschieden⁴⁸:

Marktferne Dienstleistungen im allgemeinen Interesse:

- Förderungen in Form von gesicherter Basisfinanzierung zur Erfüllung von gesellschaftlichen Aufgaben. Dadurch soll eine Stabilisierung von TrägerInnen erreicht werden, um Innovationskraft zu erhalten, die Organisations- und Personalentwicklung zu ermöglichen sowie die Akquirierung weiterer Gelder durch die Organisationen sicherzustellen.
- Festlegung der Förderungen in jenen Förderbereichen, in denen eine längerfristige Dienstleistungserbringung erwünscht ist.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Einleitung

Finanzierungssituation

Beschäftigungssituation

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Endnoten

Literaturhinweise

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Handlungsempfehlungen

- Entwicklung eines Modells für geringfügigen Zuschüsse für Kleinvorhaben mit geringem Kontrollaufwand
- Erhaltung bzw. Zuteilung von indirekten Zuschüssen (z.B. Räumlichkeiten, Internet-Zugänge etc.), ggf. in Kombination mit der Förderung von Netzwerkstrukturen und NutzerInnengemeinschaften zwischen den TrägerInnen sowie Kommune und TrägerInnen
- Unterstützung kleiner TrägerInnen durch Coaching und Erlaubnis zur Nutzung von Infrastruktur

Direkte Leistungserbringung für die Öffentliche Hand

- Entwicklung einer Vergabepolitik und von Vergabeverfahren, die den sozialen Mehrwert von Drittsektororganisationen berücksichtigen können (siehe auch den Beitrag ‚Überlegungen zu Good-Practice-Ansätzen in der Vergabepaxis‘ in diesem Band)
- Durchführung von Ausschreibungen mit Bewertungsschwerpunkt Qualität. Dies bedarf im Vorfeld einer intensiven Auseinandersetzung mit der Definition von guter Qualität. Dieser Prozess kann beispielsweise in der empfohlenen Dialogplattform stattfinden.
- Aufbau eines ‚vorwettbewerblichen Dialogs‘ zur Angebotsplanung. Damit soll kein kostenloser Know-how-Transfer stattfinden, sondern vielmehr eine Klärung und spezifische Festlegung von Qualitäten und Quantitäten. Dabei ist aber darauf zu achten, dass hier nicht Fachwissen (Qualitätswissen) der Drittsektororganisationen abgezogen und in einer allgemeinen Vergabe an den/die Billigstbieter/in transferiert wird.
- Entwicklung von Zertifizierungssystemen, die der Logik und Praxis des Dritten Sektors folgen (siehe auch den Beitrag ‚Qualitätsentwicklung‘ in der ‚Toolbox Dritter Sektor‘).

Vereinfachung der Förderpraxis

Wir halten fest, dass es für die gedeihliche Entwicklung des Dritten Sektors notwendig ist, dass nicht die gesamte öffentliche Beauftragung von Förderung auf Vergabe umgestellt wird. In verschiedenen Bereichen der Sozial-, Sport- und Kulturpolitik ist auch weiterhin Förderung notwendig, um die entsprechende Qualität zu halten und nicht monetär ausweisbare zusätzliche gesellschaftliche Ziele zu erreichen (Bildungs- und Versorgungsauftrag). Das erfordert aber, die gegenwärtige Förderpraxis wesentlich umzugestalten, denn sie führt zu vielfältigen Problemstellungen für FördernehmerInnen. Zu entwickeln sind Lösungen, die einerseits zu höherer Verlässlichkeit und Planbarkeit für die FördernehmerInnen führen und andererseits die erhöhte Sorgfaltspflicht der Öffentlichen Hand bei der Verwendung öffentlicher Gelder berücksichtigen. Veränderungen haben primär an strukturellen Rahmenbedingungen anzusetzen und nicht auf der Ebene des Verhaltens von TrägerInnen öffentlicher Funktionen.

Konkret könnten die Allgemeine Rahmenrichtlinie für die Verwendung von Bundesmitteln (ARR) sowie die jeweiligen Landesförderrichtlinien in folgenden Punkten überarbeitet werden:

Im Bereich der Mittelvergabe

- frühzeitige Bewilligung/Ablehnung von Anträgen
- verlässliche und frühzeitige Auszahlung, Bevorschussung statt Ex-post-Zahlung
- langfristige und verlässliche Planbarkeit
- Mehrjährigkeit von Zuschüssen/Verträgen
- Haftungsgarantien der Öffentlichen Hand gegenüber den Drittsektororganisationen
- Berücksichtigung von *Gender Mainstreaming*

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Im Bereich der Mittelverwaltung und Abrechnung

- Pünktlichkeit, Verlässlichkeit
- Anpassung an Bedarfe von Projekten und Institutionen (z.B. Abkehr von der Kameralistik/Übertragbarkeit von Mitteln auf das nächste Jahr bzw. Ermöglichung der Umschichtung zwischen Betriebs- und Investitionsbudgets, Abrechnung nach den Anforderungen der kaufmännischen Buchhaltung (Doppik) und nicht nach Kalenderjahr, Abschwächung des ‚Zwangs zum ausgeglichenen Budget‘)
- Verwaltungsvereinfachung und Vereinheitlichung der Anforderungen bei verschiedenen GeldgeberInnen (z.B. Festlegung von Pauschalsätzen, klare Abrechnungsleitfäden)
- Evaluierung durch die Öffentliche Hand nur auf Grundlage der vereinbarten Ziele der Maßnahme, wobei nicht allein auf Effizienz, sondern auch auf Effektivität zu achten ist

Absicherung der EU-beihilferechtlichen Anforderungen bzgl. Basis- und Projektförderungen

Das EU-Beihilfenrecht schränkt zunehmend die Gestaltungsmöglichkeiten der Nationalstaaten ein⁴⁹. Zur Erhöhung der Rechtssicherheit sind entsprechende Vorarbeiten möglich, wie z.B.:

- Erstellung eines Katalogs von nicht wirtschaftlichen Tätigkeiten, die nicht dem EU-Beihilfenrecht unterliegen
- Erstellung eines Katalogs von Tätigkeiten, in denen kein Handel zwischen den Mitgliedsstaaten besteht
- Überprüfung der neuen KMU-Richtlinie in Bezug auf einzelne TrägerInnen
- Erstellung einer **De-minimis**-Förderschiene in jenen Fällen, die sonst dem EU-Beihilfenrecht unterliegen würden

Erweiterung der rechtlichen Grundlage zur Absetzbarkeit von Spenden

In Österreich besteht die Möglichkeit einer steuerlichen Geltendmachung von Spenden bisher nur im Bereich wissenschaftlicher Zwecke. Diese Situation wirkt auch im internationalen Vergleich für Drittsektororganisationen diskriminierend, denn das österreichische Regelwerk gestaltet sich hier als Sonderfall innerhalb der EU. Um dem entgegenzusteuern, wird eine transparente und einfach umzusetzende Lösung zur steuerlichen Absetzbarkeit von Spenden empfohlen, die mit möglichst wenig Sonderregelungen und Differenzierungen nach unterschiedlichen Spendenzwecken auskommt und für als gemeinnützig einzustufende Organisationen gilt. Als Referenzpunkt kann/soll auch das Spendengütesiegel gelten.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Präventive Maßnahmen von Seiten der Organisationen des Dritten Sektors

Organisationen des Dritten Sektors sind zunehmendem Wettbewerbs- und somit Veränderungsdruck ausgesetzt. Um ihre weitere Existenz sicherzustellen, sind präventive Maßnahmen von Seiten der Organisationen zu setzen⁵¹.

- Know-how-Aufbau in den Bereichen Vergabe- und Beihilfenrecht
- Stärkung der organisationsinternen Akquisitionskapazität
- Professionalisierung im Rechnungswesen
- Bildung von Arbeitsgemeinschaften und thematischen Netzwerken
- Aufbau neuer Kommunikationsbeziehungen mit der Öffentlichen Hand
- Aneignung und Implementierung adäquater Qualitätsmanagement- und Personalentwicklungsinstrumente. Dabei ist auf jeden Fall darauf zu achten, dass Managementinstrumente, die sich in der Marktökonomie bewährt haben, nicht automatisch in den Dritten Sektor übertragen werden können, sondern einer entsprechenden Adaptierung bedürfen (siehe die Beiträge ‚Qualitätsentwicklung‘ und ‚Human Resources Management‘ in der ‚Toolbox Dritter Sektor‘).
- Aufbau einer neutralen und repräsentativen Interessensvertretung für den Dritten Sektor in Erweiterung zu den bereits bestehenden.
- Überprüfung der Verankerung von Organisationen des Dritten Sektors in bestehenden Interessensvertretungen
- Kompetenz- und Ressourcennetzwerk lokaler TrägerInnen
- Beteiligung bei der Entwicklung von *Good-Practice*-Verträgen zwischen Öffentlicher Hand und Drittem Sektor (siehe auch den Beitrag ‚Überlegungen zu *Good-Practice*-Ansätzen in der Vergabepaxis‘ in diesem Band)
- Professionelle PR des Dritten Sektors und Entwicklung von *Social-Reporting*-Modellen, insbesondere zur Darstellung des Nutzens des Dritten Sektors für die Gesellschaft
- Überprüfung der kartellrechtlichen Aspekte von MonopolauftraggeberInnen

Arbeitsrechtliche Entwicklungsperspektiven

Den Handlungsempfehlungen voranzustellen ist, dass wir uns in den Arbeiten in der Entwicklungspartnerschaft eindeutig davon distanziert haben, ein eigenes, speziell für den Dritten Sektor geltendes Arbeitsrecht zu begründen. Die Inhomogenität des Dritten Sektors hinsichtlich RechtsträgerInnen (Vereine, GmbHs, Genossenschaften etc.) und Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse würden ohnehin kein in sich geschlossenes für den Dritten Sektor geltendes Arbeitsrechtsregime zulassen. Vielmehr zielen die Empfehlungen darauf ab, a) die identifizierten besonderen Regulierungsbedarfe in die arbeitsrechtliche Gesetzgebung zu integrieren und b) dabei an die organisationsindividuellen Regulierungskompetenzen der AkteurInnen (ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen) anzuknüpfen. Da in diesem Beitrag nur sehr verkürzt auf die Empfehlungen eingegangen werden kann, möchten wir an dieser Stelle auf den Toolbox-Beitrag ‚Arbeits- und sozialrechtliche Entwicklungsperspektiven‘ verweisen. Wir möchten aber auch betonen, dass bei der Weiterführung und Umsetzung eines solchen Vorhabens stets die finanzielle Situation der Organisationen mitgedacht werden muss. Insofern sind die folgenden Empfehlungen nicht getrennt von den vorangegangenen zur finanziellen Situation zu lesen.

Ehrenamtliche Tätigkeit – rechtliche Defizite im Dritten Sektor

Ein ganz wesentliches Charakteristikum, das den Dritten Sektor von den anderen wirtschaftlichen Bereichen unterscheidet, ist der hohe Anteil an ehrenamtlich erbrachten Dienstleistungen. Im Ergebnis der Betrachtung der Rechtslage ehrenamtlicher Mitarbeit (exklusive Vorstands- und Leitungsebene) hat sich gezeigt, dass eine explizite bzw. systematisch reflektierte Berücksichtigung ehrenamtlich Beschäftigter in Bezug auf das

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Überlegungen zu *Good-Practice*
in der Vergabepaxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Einleitung

Finanzierungssituation

Beschäftigungssituation

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Endnoten

Literaturhinweise

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Handlungsempfehlungen

Arbeitsrecht selten vorkommt. Die Erfassung der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen ist in der gegebenen Rechtslage zumeist nicht vorgesehen. Ihre Einbeziehung ist bis zu einem gewissen Grad zwar *per analogiam* möglich, eine rechtsklare und damit rechtssichere Position ergibt sich daraus jedoch nicht⁵³. Hier könnte eine ‚vorsichtige‘ explizite Einbeziehung Ehrenamtlicher in den Geltungsbereich einzelner arbeitsrechtlicher Sondergesetze weitgehend Abhilfe schaffen. Eine völlige Gleichstellung ehrenamtlicher Mitarbeit mit unselbstständiger abhängiger Arbeit wäre aber nicht sachadäquat. Ähnlich der Gruppe der Freien DienstnehmerInnen, innerhalb derer auch nur jene in arbeitsrechtliche Sondergesetze einbezogen sind, die zusätzlich noch ‚dienstnehmerähnlich‘ sind, sind Kriterien zu entwickeln bzw. festzulegen, bei deren Vorliegen ein entsprechender Schutzbedarf angenommen werden kann. Merkmale bzw. Indikatoren könnten etwa die Dauer der Einsätze von Ehrenamtlichen, deren Regelmäßigkeit etc. sein. Das setzt allerdings eine eindeutig personenbezogene Dokumentation ehrenamtlicher Arbeit (z.B. durch die Sozialversicherungsnummer) in den Organisationen des Dritten Sektors voraus.

Vertragsformen

Um eine möglichst hohe Flexibilität hinsichtlich der zur Verfügung gestellten Dienste im Allgemeinen und der individuellen Bedürfnissituation der KlientInnen/UserInnen im Speziellen gewährleisten zu können, wird zuweilen von vornherein mit den Beschäftigten kein Arbeitsvertrag abgeschlossen, sondern der Beschäftigung im Rahmen von Freien Dienstverträgen oder Werkverträgen der Vorzug gegeben. Anders als die durch die ‚Einbeziehung aller Erwerbseinkommen‘ stark an die der ArbeitnehmerInnen angeglichene sozialversicherungsrechtliche Stellung dieser Vertragsverhältnisse⁵⁴ bleibt die Anwendung des Arbeitsrechts im Graubereich, da außer in der Judikatur kaum zwischen Arbeitsvertrag und Freiem Dienstvertrag unterschieden wird, wodurch das Arbeitsrecht, insbesondere die kollektivrechtliche Normensetzung (KV, Betriebsvereinbarung, Mindestlohntarif), für diese Gruppen grundsätzlich nicht zur Anwendung kommt. Das führt zu gewaltigen Schutzdefiziten und einkommensrechtlichen Benachteiligungen⁵⁵.

Aber auch für prekäre Beschäftigungsverhältnisse auf arbeitsvertraglicher Basis (Teilzeitbeschäftigte, ArbeitnehmerInnen in befristeter Beschäftigung) lässt sich Anpassungsbedarf feststellen. Trotz europarechtlicher Vorgaben finden sich auf nationaler Ebene nach wie vor sachlich nicht gerechtfertigte Unterscheidungen (z.B. Kündigungsbestimmungen im Angestelltenbereich).

Arbeitszeiten

Beschäftigung im Dritten Sektor ist gekennzeichnet durch unregelmäßige Arbeitszeiten und häufig anfallende Mehrarbeit. Die Expertise von Löschnigg und Melzer-Azandanloo (2005) stellt Modelle einer Abgeltung solcher Tätigkeiten vor, die in verstärktem Maße eine individuelle Gestaltung des Erwerbslebens unter Bedachtnahme auf die persönliche Lebensplanung erlauben.

- **Zeitwertkonto:** ArbeitnehmerInnen erhalten die Möglichkeit, freiwillig Zeitwerte oder Gehaltsteile auf ein Zeitwertspargbuch oder -konto einzuzahlen (z.B. Überstunden, Mehrarbeitsstunden, nicht konsumierte Urlaubstage, Sonderzahlungen, Bonusgelder), um später eine längere bezahlte Freizeit (*time-outs*) beanspruchen zu können.
- **Sabbaticals:** Als *sabbatical* wird zumeist eine längere zusammenhängende Freizeit bezeichnet, die je nach ihrem Zweck und der Entlohnung als Langzeitkarenzierung oder Langzeiturlaub beschrieben werden kann. Die zwei Grundmodelle basieren entweder auf einer Durchrechnung von Arbeitszeit oder einer Durchrechnung des Entgelts.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Entgelt

Zielsetzungen der Gesamtorganisation des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin werden im Dritten Sektor häufig auf die Beschäftigten umgelegt: Aus der Gemeinnützigkeit des Unternehmens wird die Notwendigkeit ehrenamtlicher oder gering entlohnter Tätigkeit abgeleitet. Dass gerade diese Dienste für die Gesellschaft im weitesten Sinne oft hohe fachliche Qualifikation, soziale Kompetenz etc. verlangen, wird dabei übersehen. *De facto* führt diese Einstellung insgesamt und die für den Dritten Sektor charakteristische Einstellung zur Arbeit als ‚Arbeit mit Mission‘ im Besonderen in weiten Teilen dieses Wirtschafts- und Beschäftigungsbereichs zu niedriger Grundentlohnung oder überhaupt rechtlich kaum abgesicherter Gratisarbeit (Ehrenamtlichkeit) und zu nicht adäquater Anrechnung von Ausbildungsgraden und drittsektorspezifischen Belastungsfaktoren bei der Entgeltfindung. Damit wäre an erster Stelle eine generelle Erhöhung der Grundlöhne anzusprechen, um den weiteren Zulauf von Beschäftigten in diesen Bereich zu gewährleisten bzw. ein Abwandern derselben zu verhindern. In der Expertise⁵⁶ werden zwei Möglichkeiten dazu besprochen.

Anhebung des Grundlohniveaus durch Schaffung eines gesetzlichen Mindestlohns und durch Veränderungen innerhalb des Systems der kollektiven Rechtsgestaltungsmittel (Kollektivvertrag, Satzung, Mindestlohntarif)

Anders als in vielen Staaten der EU gibt es in Österreich keinen gesetzlichen Mindestlohn (außer für den öffentlichen Dienst). Österreich begnügt sich mit der Absicherung durch Kollektivverträge. Problematisch bleiben damit aus österreichischer Sicht ‚nur‘ jene Bereiche, die von den Kollektivverträgen (und sonstigen kollektiven Rechtsgestaltungsmitteln) nicht erfasst sind.

ArbeitnehmerInnen, die mangels Kollektivvertragsangehörigkeit ihres Arbeitgebers/ihrer Arbeitgeberin von keinem Kollektivvertrag erfasst werden, kann über Satzungserklärung der Vorteil einer kollektiven Regelung verschafft werden. Durch die Erklärung eines Kollektivvertrags zur Satzung wird diesem auch außerhalb seines Geltungsbereichs auf behördlichem Wege rechtsverbindliche Wirkung zuerkannt. In ähnlicher Weise könnten kraft behördlicher Festlegung so genannte Mindestlohntarife die entgeltliche Situation der ArbeitnehmerInnen absichern.

Freie DienstnehmerInnen und WerkvertragsnehmerInnen können der geltenden Rechtslage zufolge nicht vom Geltungsbereich eines Kollektivvertrags oder Mindestlohntarifs erfasst werden, so dass gerade im Lohnbereich entscheidende Schutzdefizite zu verzeichnen sind. Eine Verbesserung der Situation wäre bei Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns, der mit einem weiten Beschäftigtenbegriff einhergeht (der auch Freie DienstnehmerInnen und u.U. auch Werkverträge umschließt), möglich. In der geltenden Rechtslage könnten so genannte Selbstbindungsklauseln der ArbeitgeberInnen Abhilfe schaffen.

Verstärkte Beachtung von drittsektorspezifischen Faktoren bei der Bemessung von Zulagen und Einstufungen

Eine Verbesserung des Lohnniveaus könnte weiters durch Zuschläge für unregelmäßige Arbeitszeiten und psychische Belastung bei intensiver Beschäftigung mit Menschen, die in der Regel komplexe Probleme haben, erfolgen. Auch Faktoren wie die teilweise sehr hohe Verantwortung und Vorbildwirkung müssten in stärkerem Ausmaße als bisher einbezogen werden.

Zu beachten ist auch, dass sich Einstufungen in Gehaltsschemata regelmäßig an den Ausbildungsgraden ‚Matura‘ und ‚abgeschlossenes Hochschulstudium‘ orientieren. Abschlüsse von Fachhochschulen (Mag. FH) und *Bachelor*-Studien werden dabei – gehalts-

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Einleitung

Finanzierungssituation

Beschäftigungssituation

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Endnoten

Literaturhinweise

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Handlungsempfehlungen

mäßig – nicht konsequent den klassischen akademischen Ausbildungen gleichgestellt, sondern gelten bloß als B-wertig. Eine nicht A-wertige Entlohnung kann allenfalls bei kürzer Ausbildungsdauer (z.B. bei den *Bachelor*-Programmen) begründet werden, sie muss aber jedenfalls über jener von MaturantInnen angesiedelt sein. Abschlüsse an Fachhochschulen müssen insbesondere unter dem Aspekt, dass die FH-Studien fachnäher ausgerichtet sind (Soziale Arbeit, Gesundheitsmanagement etc.), gleich behandelt werden wie jene Universitätsabschlüsse. Derzeit sind im Öffentlichen Dienst Bestrebungen im Gange, hier ein adäquat differenziertes Entgeltniveau zu schaffen. Gleiches wäre auch für jene Drittsektororganisationen nötig, die nach Qualifikationsabschluss differenzierende Entgeltsysteme haben.

Ebenso vordringlich ist es aber, die gerade im Dritten Sektor mit seiner zum Teil aus der Selbsthilfe kommenden ‚Arbeit mit Mission‘ vorherrschenden Qualifikationen, die nicht zertifiziert sind, im Entgeltschema entsprechend zu erfassen. Die Ermittlung der tatsächlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten durch eine so genannte ‚Kompetenzbilanz‘ scheint hier ein gangbarer und zielführender Weg zu sein.

Sonstige Begleitmaßnahmen

Da (direkte) Erweiterungen finanzieller Belastungen für die Organisationen des Dritten Sektors oder Änderungen im Bereich der Arbeitszeiten vor allem durch die FördergeberInnen vielfach nicht akzeptiert werden, sind vermehrt Überlegungen zu anderen Begleitmaßnahmen anzustellen. Bessere betriebliche Betreuung der ArbeitnehmerInnen hinsichtlich ihrer Probleme mit den Arbeitsbedingungen ist notwendig, um vorhandene Arbeitskraft und -motivation zu erhalten oder verlorene wieder zu mobilisieren. Mentale und körperliche Belastungen durch lange bzw. unregelmäßige Arbeitszeiten, aber auch die Intensität sozialer Kommunikation und des permanenten Kontaktes mit anderen Menschen könnten im Rahmen folgender in der Expertise genannter Maßnahmen⁵⁷ besser ausgeglichen werden:

Supervision

Ein ausdrückliches ‚Recht auf Supervision‘ in Form verstärkter psychologischer/therapeutischer Betreuung von ArbeitnehmerInnen auf gesetzlicher Ebene könnte und sollte in das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) eingebettet werden, ohne aber gleichzeitig den/die Arbeitgeber/in mit den Kosten der Supervision zu belasten.

Das ‚Recht auf Supervision‘ kann teilweise auch auf der Ebene des Kollektivvertrags verankert werden, mit teilweiser Kostenübernahme durch den/die Arbeitgeber/in. Denkbar wäre aber auch die Gewährung von Freizeit ohne Entgeltfortzahlung, wenn der/die Arbeitnehmer/in Supervision beansprucht.

Der Kollektivvertrag könnte nicht nur ein ‚Recht auf Supervision‘, sondern auch eine ‚Verpflichtung zur Supervision‘ festlegen. Zu beachten ist, dass eine ‚Verpflichtung zur Supervision‘ auch Konsequenzen bei deren Nichteinhaltung impliziert. Da eine ‚Verpflichtung zur Supervision‘ allerdings dem Supervisionsgedanken widerspricht, sollte von einer in KV oder Betriebsvereinbarung geregelten verpflichtenden Supervision, wie sie in Bereichen des öffentlichen Dienstes (zumindest informell) üblich ist, aus dem Interesse der Qualitätssicherung von Supervision heraus Abstand genommen werden.

Aus- und Weiterbildung

(Weiter-)Bildung verlangt sowohl von den ArbeitgeberInnen (Kosten) als auch den ArbeitnehmerInnen (Zur-Verfügung-Stellen der eigenen Arbeitskraft und eventuell auch Freizeit) entsprechenden Einsatz. Die gelungene Abwägung dieser Interessen unter Be-

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

dachnahme auf branchenspezifische Fragen bedarf daher vor allem der Mitwirkung der SozialpartnerInnen bzw. anderer Interessensorganisationen der Beteiligten (z.B. Berufsverbände oder Dachverbände). Auf kollektivvertraglicher Ebene ergeben sich verschiedene Gestaltungsvarianten bezüglich des ‚Rechts auf Bildung‘, die jenen bezüglich des ‚Rechts auf Supervision‘ ähneln: so etwa Anspruch auf bezahlte Bildung verbunden mit Entgeltfortzahlung für die aufgewendete Zeit und eventuelle Anrechnung der zusätzlichen Qualifizierung bei der Einstufung.

Das Recht auf Bildung verlangt besondere Sensibilität bei der Prüfung der diskriminierungsfreien Ausgestaltung (z.B. zumindest aliquotes Ausbildungsangebot für Teilzeitbeschäftigte). Fälle indirekter Diskriminierung können vorliegen, wenn Weiterbildungskosten erst ab einer bestimmten Einstufung im kollektivvertraglichen Gehaltsschema, die vornehmlich von Männern erreicht wird, gewährt werden.

Vom ‚Recht auf Bildung‘ zu unterscheiden ist die ‚Verpflichtung zur (Weiter-)Bildung‘. Zumeist haben die ArbeitgeberInnen selbst ein Interesse daran, dass ihre ArbeitnehmerInnen einen hohen Ausbildungsstandard erreichen und beibehalten. Kollektivvertragliche und arbeitsvertragliche Regelungen können die ArbeitnehmerInnen daher auch verpflichten, sich regelmäßig weiterzubilden oder Kenntnisse aufzufrischen (z.B. Besuch von Erste-Hilfe-Kursen), wenn ein Zusammenhang zwischen der Fortbildung und ihrer Tätigkeit herzustellen ist. Besuche von Bildungsveranstaltungen unter diesen Bedingungen sind grundsätzlich als Erbringung der Arbeitsleistung anzusehen. Die dafür aufgewendete Arbeitszeit und allenfalls notwendige Arbeitszeitüberschreitungen müssen entsprechend abgegolten werden.

Interessenvertretung im Dritten Sektor

Trotz der immensen Bedeutung des Dritten Sektors sowohl in gesellschaftlicher als auch in wirtschaftlicher Hinsicht entsteht der Eindruck, dass die komplexen Probleme dieses Bereichs nicht immer ausreichend nach außen kommuniziert werden können. Und selbst wenn dies gelingt, besteht zudem oft nicht die Möglichkeit, den Anliegen entsprechenden Nachdruck zu verleihen, etwa durch eine gemeinsame, konzertierte Aktion. Aus arbeitsrechtlicher Perspektive begründet sich das Problem weitgehend im Fehlen arbeitgeberInnenseitiger überbetrieblicher Vertretungskörperschaften. Die wesentlichen Funktionen der in anderen Bereichen sehr ausgeprägten und erfolgreichen Kollektivvertragspolitik – die Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen und das Hintanhalten brancheninterner Wettbewerbsverzerrungen durch Schaffung umfassender Mindeststandards – kommen daher in jenen Bereichen des Dritten Sektors, in denen insbesondere kollektivvertragliche Körperschaften auf DienstgeberInnenseite fehlen, nicht ausreichend zur Entfaltung. Möglichkeiten zur Verbesserung dieser Situation werden im Folgenden wiedergegeben⁵⁸.

Eigener Fachverband in der Wirtschaftskammer

Zufriedenstellende Vertretung bedarf einer Lobby und weiters eines wirksamen Instrumentariums. Auf Kammerenebene (d.h. mit Pflichtmitgliedschaft) wäre die Eingliederung der Drittsektorunternehmen in einen eigenen Fachverband für den Dritten Sektor bei der Wirtschaftskammer zu überlegen. Dieser könnte – wie in anderen Bereichen der Wirtschaftskammer – die Vielfalt der Mitglieder durch Einrichtung entsprechender Untergruppierungen (z.B. Pflege- und Gesundheitsbereich, Freizeitgestaltung) in seinen Strukturen widerspiegeln. Eine Pflichtmitgliedschaft zur Wirtschaftskammer wäre auch als Vorstufe zur Kollektivvertragsangehörigkeit zu sehen. In Anbetracht der Pflichtmitgliedschaft wäre aber vorher zu überprüfen, wo eine Eingliederung in die WK wirklich Sinn macht bzw. wo allenfalls die Eingliederung in eine andere gesetzliche Körperschaft (etwa ÄrztInnenkammer) zu überlegen wäre.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Handlungsempfehlungen

Bildung einer bzw. Mitgliedschaft bei einer freiwilligen Berufsvereinigung oder Koalition

Mangels Zuständigkeit der Wirtschaftskammer für Organisationen in vielen Bereichen des Dritten Sektors⁵⁹ haben sich bereits seit geraumer Zeit eigenständige, freiwillige Interessenvertretungen der ArbeitgeberInnen mit dem Ziel der Berechtigung zu kollektivrechtlicher Normierung⁶⁰ gebildet und in der Folge auch die Kollektivvertragsfähigkeit beantragt und erhalten.

Verbessertes Lobbying und Zugang zu kollektiven Rechtsgestaltungsmitteln durch die Errichtung einer weiteren eigenen Berufsvereinigung oder allenfalls den Beitritt zu einer bestehenden (z.B. zur BAGS) ist für die (österreichischen) ArbeitgeberInnen auch angesichts der jüngeren Entwicklungen auf europäischer Ebene unerlässlich. Immer stärker zeichnet sich in der Sozialpolitik die Tendenz ab, EU-weite ‚Kollektivverträge‘ abzuschließen⁶¹.

Verstärkte Interessenvertretung für Freie DienstnehmerInnen und WerkvertragsnehmerInnen?

Ein Teil der atypisch Beschäftigten, die Gruppe der Freien DienstnehmerInnen und WerkvertragsnehmerInnen, besitzt keine eigene, speziell auf ihre Problemlagen zugeschnittene Interessenvertretung.

Aufgrund des Fehlens des juristischen Kriteriums der persönlichen Abhängigkeit vom/von der Arbeitgeber/in in ihren Fällen sind diese Beschäftigten nicht als ArbeitnehmerInnen des beauftragenden Unternehmens anzusehen und damit keine Mitglieder der Kammer für ArbeiterInnen und Angestellte. Üben die Beschäftigten zudem – was im Dritten Sektor oftmals der Fall ist – eine Tätigkeit aus, für die eine Gewerbeberechtigung nicht erforderlich ist, so sind sie auch keine Mitglieder der Wirtschaftskammer.

Aber selbst bei Vorliegen der Gewerbeberechtigung und der damit verbundenen Mitgliedschaft ist es für die Wirtschaftskammer als primär arbeitgeberInnenorientierte Organisation schwierig, auf die speziellen Bedürfnisse dieser Beschäftigtengruppe einzugehen, die vor allem im Bereich der Überwälzung des wirtschaftlichen Risikos angesiedelt sind. Zwar wird beim Österreichischen Gewerkschaftsbund (ÖGB) seit längerer Zeit für die atypisch Beschäftigten ohne Arbeitsvertrag eine Vertretung entwickelt (vgl. auch die Interessengemeinschaft der Fach- und Führungskräfte work@professional in der GPA). Der geltenden Gesetzeslage nach kann aber weder die Wirtschaftskammer-Vertretung noch jene der Gewerkschaft (allenfalls Kammer für ArbeiterInnen und Angestellte) über Beratungsleistungen allzu weit hinausgehen, denn arbeitsrechtliche Instrumente fehlen. Zudem wird die Doppelvertretung von ArbeitnehmerInnen bzw. ArbeitgeberInnen und zusätzlich von Teilen der atypisch Beschäftigten über kurz oder lang zu Diskussionen über die eigentlichen AdressatInnenkreise einer ‚ArbeitnehmerInnen‘-, bzw. ‚ArbeitgeberInnen‘-Vertretung führen.

Qualitätssicherung und Arbeitsrecht

Ganz allgemein gesprochen, stellt ein großer Anteil der arbeitsrechtlichen Vorschriften Qualitätssicherung – zumindest aus Sicht der ArbeitnehmerInnen – dar und macht sämtliche arbeitsrechtlichen Instrumente in diesem Sinne nutzbar (z.B. das ASchG auf Gesetzesebene, Betriebsvereinbarungen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung etc.). In manchen dieser Angelegenheiten könnte allerdings die Evaluierung und Kontrolle des vorgeschriebenen Standards noch verstärkt werden, in anderen auch die inhaltliche Ausfüllung der Begriffe in Richtung qualitätssichernder Maßnahmen zugunsten der ArbeitnehmerInnen. Es handelt sich dabei um Möglichkeiten zur Verankerung von a) einem drittsektoradäquaten Qualitätsbegriff unter Beachtung der Heterogenität

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabep Praxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Einleitung

Finanzierungssituation

Beschäftigungssituation

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Endnoten

Literaturhinweise

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Handlungsempfehlungen

des Dritten Sektors und b) für den Dritten Sektor angemessenen Managementinstrumenten, die insbesondere die organisationsindividuellen Voraussetzungen respektieren.

Qualitätssicherung für den Dritten Sektor lässt sich insofern auf der kollektivvertraglichen Ebene verwirklichen⁶². Die Kartellfunktion des Kollektivvertrags führt zu einer gewissen Vereinheitlichung der Arbeitsbedingungen einer Branche. Ursprünglich nur unternehmensbezogene Standards werden durch die Aufnahme in den Kollektivvertrag zu branchenweiten Qualitätsstandards. So können etwa die ‚soziale Kommunikation‘ und die Erforschung bzw. Erfüllung von KundInnen- bzw. UserInnenbedürfnissen zu (ausdrücklichen) Vertragsbestandteilen gemacht werden. Auf ArbeitnehmerInnenseite wird damit eine gewisse Tendenz zur Gleichbehandlung erzeugt, auf ArbeitgeberInnenseite werden Rahmenbedingungen vorgegeben, die Wettbewerbsverzerrungen zumindest teilweise hintanhaltend (z.B. können bei gleichbleibender Arbeitskräftezahl weniger KlientInnen/UserInnen versorgt werden, wenn Kommunikation mit den KlientInnen/UserInnen auch als Teil der Arbeitsleistung angesehen wird).

Anliegen auf EU-Ebene

Die Schaffung eines europaweiten Mindeststandards für den Schutz von Beschäftigten ist nach wie vor ein Hauptanliegen der EU⁶³. Gleichbehandlung der Geschlechter oder Schutz von in besonderen Formen von Beschäftigung tätigen Menschen, etwa der Teilzeitbeschäftigten und befristeten ArbeitnehmerInnen, aber auch der ArbeitnehmerInnenschutz im engeren Sinne, etwa Arbeitszeiten oder technische Arbeitsmittel betreffend, sind wesentliche Bereiche, die zumeist in Form von Richtlinien auf die nationale Rechtslage einwirken und umgesetzt werden müssen. Diese Normen sollen die Erfüllung der ‚vier Freiheiten‘ garantieren und Mitgliedsstaaten mit guten Schutznormen im Wettbewerb innerhalb der Union nicht diskriminieren. Diese Standards müssen auch weiterhin erhalten bleiben.

Als Ergebnis der Untersuchung der nationalen Lage in Österreich ergibt sich gemäß der Expertise von Löschnigg und Melzer-Azandanloo (2005) die Forderung nach einem spezifischen Richtlinienrecht für den Dritten Sektor unter Berücksichtigung der besonderen Eigenheiten vor allem für die folgenden Bereiche:

- Festlegung von Höchstarbeitszeiten
- erhöhte Anzahl bezahlter Arbeitsunterbrechungen
- Gewährleistung von ausgleichenden Maßnahmen wie Therapien und Supervisionen
- Recht auf und Verpflichtung zu Weiter- und Bildungsmaßnahmen
- Verwendung geschlechtergerechter Sprache in allen nationalen Rechtsnormen
- Anwendung nationaler Standards, Unterwerfung unter ebensolche Kontrollmechanismen und Sanktionierung nach nationalem Recht unabhängig von der Herkunft einer Dienstleistung

Weitere Bereiche, die auf EU-Ebene verstärkt verfolgt werden müssen, sind:

- das Engagement in eigenen Lobbys/Interessensvertretungen des Dritten Sektors
- die Schaffung eines ‚Musterkollektivvertrags‘ auch als Vorbild für die 2004 der EU neu beigetretenen Länder.

Schließlich bleibt noch vor den Gefahren, die aus einem Inkrafttreten der Dienstleistungsrichtlinie (Bolkestein-Richtlinie) mit 1.1.2007 für die Arbeitsbedingungen im Dritten Sektor der (besser entwickelten) Mitgliedsländer hervorgehen, zu warnen. Kommt die Dienstleistungsrichtlinie, sind sowohl nationale Regulierungen weitgehend obsolet wie auch die umfassende Kontrolle bestehender Normen⁶⁴.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

In den vorangegangenen Ausführungen wurde deutlich gemacht, dass in Bezug auf die finanzielle Situation des Dritten Sektors Handlungsbedarf besteht. Dahingehend wurden konkrete Empfehlungen zur Stärkung der infrastrukturellen Basis des Dritten Sektors formuliert. Weiters wurde auf den Regelungsbedarf aus arbeitsrechtlicher Sichtweise aufmerksam gemacht und es wurden Entwicklungsperspektiven dazu genannt. Die Qualität dieser Handlungsempfehlungen und ihr Nutzen bemessen sich jedoch daran, was daraus gemacht wird. Die Frage der Umsetzung ist also eine, die von Verantwortlichen aus Politik, Interessensvertretung und den Organisationen des Dritten Sektors gleichermaßen zu entscheiden ist – am besten im Dialog, denn darin sehen wir eine bedeutende Chance. Wir möchten im Folgenden die Relevanz – um nicht zu sagen: die Notwendigkeit – des Dialoges durch die Skizze von vier Situationen verdeutlichen.

Kooperation und Wettbewerb

Ein entscheidender Aspekt unserer Empfehlungen ist Netzworkebildung. Er findet sich im Bereich der Finanzierung – sowohl bei der angeregten Dialogplattform als auch bei den präventiven Maßnahmen der Organisationen. Aber auch auf Ebene des Arbeitsrechts kommt der Netzworkebildung ein hoher Stellenwert zu, insbesondere beim Aspekt der Stärkung von Interessensvertretungen im Dritten Sektor. Vor dem Hintergrund, dass die aktuellen Strukturen – insbesondere das Bundesvergaberecht – den Wettbewerb fördern und die Kooperation hemmen, mögen solche gegensätzlichen Empfehlungen als kritisch und kaum umsetzbar erscheinen. Das sind sie auch, wenn nicht zuerst adäquate strukturelle Voraussetzungen geschaffen werden, die eine sinnvolle Kooperation ermöglichen. Die Empfehlung zu einem ‚vorwettbewerblichen Dialog‘ beispielsweise bedarf klarer Vorgaben: Sie darf nicht als Innovationsmechanismus missbraucht werden, sondern soll zur Eruierung von Bedarfen und Qualitätskriterien für die jeweilige öffentliche Beauftragung dienen. Eine Handlungsempfehlung zur Kooperation für Organisationen des Dritten Sektors muss daher mit einer Handlungsempfehlung zur strukturellen Umgestaltung der Wettbewerbsbedingungen an Politik und Interessensvertretungen einhergehen. In der angeregten Dialogplattform können/sollen dahingehend folgende Grundsatzfragen ausgehandelt werden:

- Definition von Fairnessregeln
- Klärung der Machtverhältnisse
- Sicherstellung von Ressourcen

Hinsichtlich der angeregten Dialogplattform kann von bereits bestehenden branchenspezifischen Institutionen gelernt werden. Die Schwierigkeit, eine solche Institution für den Dritten Sektor übergreifend zu konkretisieren, ist in der Heterogenität des Dritten Sektors zu finden: Unterschiedliche Branchen bedeuten differente Umfeldler – die Voraussetzungen in Kultur und Sport sind beispielsweise andere als in der Sozialwirtschaft; unterschiedliche Organisationsgrößen können unterschiedliche Lobbystärken bedingen. Dahingehend wird es nötig sein, eine sinnvolle Balance der Beteiligten und v.a. die Transparenz in der Beteiligung zu wahren.

Allerdings muss bei der Schaffung von Netzwerken und Dialogplattformen darauf geachtet werden, dass nicht ‚verbotene Bieterabsprachen‘ entstehen, die im Vergabeverfahren – auch von konkurrierenden Organisationen des Marktes – als wettbewerbsverzerrend geltend gemacht werden können. Überdies ist zu beachten, dass nach dem Bundesvergabegesetz 2002 die ‚verbotene BieterInnenabsprache‘ als Straftatbestand gilt.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

Chancen und Grenzen

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Qualität

In Hinblick auf Vergabeverfahren gewinnt das Qualitätsthema zunehmend an Bedeutung. Qualität ist **die** Alternative zum Preis. Dennoch ist unklar, was Qualität ist, wer Qualität definiert. Qualität allein wird im Fremdwörterbuch als "Beschaffenheit, Güte, Wert"⁶⁵ erklärt. Es gilt daher, den Qualitätsbegriff mit Inhalt zu füllen und (am besten im Dialog bzw. ‚Triolog‘) kontextabhängig zu definieren, was jeweils **gute** Qualität ist. Zu beachten ist bei der so verstandenen Qualitätsdiskussion jedoch, dass Qualitätsfragen immer auch Machtfragen sind. Daher wird bei der Einführung von Qualitätsdefinitionen im Vergabewesen und auch bei Kollektivverträgen darauf zu achten sein, dass sie tatsächlich einer gemeinsamen Sicht der beauftragenden Stelle und der durchführenden Organisation(en) des Dritten Sektors entsprechen und keine einseitige, leistungseinschränkende Vorgabe des Auftraggebers/der Auftraggeberin darstellen. Durch Qualitätskriterien werden Mindeststandards festgelegt, die mit Zertifizierungsverfahren verbunden sind/sein können. Dadurch kann die prozessuale Qualitätsentwicklung gehemmt werden. Bei der Umsetzung der Handlungsoptionen ist es daher wesentlich, darauf zu achten, dass

- der soziale Mehrwert des Dritten Sektors transparent gemacht wird.
- Qualitätssicherung eine Ressourcenfrage ist (aufwändige Prüfverfahren sind für viele kleine Organisationen nicht leistbar).
- zusätzlich zur Ergebnisqualität die Prozessqualität berücksichtigt wird.
- Adäquate, für den Dritten Sektor entwickelte QM-Tools vorhanden sind (siehe den Beitrag ‚Qualitätsentwicklung‘ in der ‚Toolbox Dritter Sektor‘).

Qualität der Arbeit

Die in diesem Beitrag formulierten Handlungsempfehlungen zielen auf eine Integration des geordneten Regelungsbedarfs in die arbeitsrechtliche Gesetzgebung ab. Es war uns in den Entwicklungsarbeiten von Beginn an bewusst, dass mit rechtlichen Sonder- oder Ausnahmebestimmungen für den Dritten Sektor stets die Gefahr verbunden ist, Beschäftigte ‚zweiter Klasse‘ zu schaffen. Das wollten wir vermeiden.

Wichtig in der Umsetzung der Empfehlungen wird die Beachtung der jeweiligen Situation der Organisationen, der verantwortlichen ArbeitgeberInnen und der unterschiedlichen ArbeitnehmerInnen sein. Auch was *gender* betrifft, gilt es, Wirkungsannahmen zu den empfohlenen Kompensationsmaßnahmen mitzudenken, um nicht Stereotypisierung fortzuführen. Es gilt vor allem, darauf zu achten, dass sich die Effekte gleichermaßen für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen zeigen und dass im Sinne der Konkurrenzfähigkeit alle Organisationen einer Branche unter gleichen Bedingungen ihre Leistungen anbieten können sollen. Wesentliche Fortschritte dahingehend können auf Kollektivvertragebene erreicht werden.

Doch, wie bereits mehrfach in diesem Beitrag betont wurde, ist die Qualität der Arbeit – sowohl bezahlter als auch ehrenamtlicher – mit Ressourcenfragen verbunden. Bei der Umsetzung dieser oder jener Empfehlung zum Arbeitsrecht wird sich stets die Frage nach der Machbarkeit in Anbetracht der finanziellen Situation ergeben. Die Stabilisierung der Finanzierungssituation der Organisationen ist auch hier eine wichtige Grundvoraussetzung. So sind beispielsweise alternative Arbeitszeitmodelle an eine längerfristige Finanzplanung gebunden. Auch die hier abgegebenen Empfehlungen zu atypischen Beschäftigungsformen, zur Entlohnung und zu Begleitmaßnahmen sind davon maßgeblich abhängig.

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Professionalität

Auch die Empfehlung an Drittsektororganisationen, Professionalität in Bereichen der Arbeit, Finanzierung etc. zu entwickeln, muss immer auch vor dem Hintergrund der vorhandenen finanziellen Ressourcen und der Art des Arbeitens gelesen werden. Zentral im Dritten Sektor ist nicht nur die Frage, welche Güter und Dienstleistungen hervorgebracht bzw. erbracht werden, sondern immer auch die Frage nach der Art und Weise, in der diese Güter und Dienstleistungen produziert werden. Dadurch unterscheidet sich der Dritte Sektor wesentlich von den anderen beiden Sektoren⁶⁶. Grundsätzlich wird es notwendig sein, den Begriff Professionalität in diesem Sektor neu zu bestimmen, wozu die Erfahrungswerte des jeweiligen Praxisfeldes unerlässlich sind. Erst dann macht auch das Entwickeln von Instrumenten und schließlich die Empfehlung an sich Sinn.

Auch wenn den vorangegangenen Handlungsempfehlungen (noch) entscheidende Grenzen gesetzt sind, so hoffen wir dennoch, damit wesentliche Anregungen zur Stabilisierung der Finanzierungs- und Beschäftigungssituation des Dritten Sektors gegeben zu haben. Eine wesentliche Chance sehen wir zusammenfassend in der unterstützenden Wirkung von Interessensvertretungen und der Vernetzung der Organisationen. In Anbetracht der oben genannten Grenzen ist eine neue, intelligente Vernetzung gefragt (und möglich). Vernetzungs-Plattformen dieser Art bieten die Möglichkeit zur Konkretisierung und Umsetzung von adäquaten Lösungen, und sie haben Sprachrohrfunktion zur Vermittlung von Anliegen nach außen. Denn nur im Aushandeln können die Potenziale entfaltet werden, die dann an die Gesellschaft kommuniziert und schließlich von allen Beteiligten als sinn- und qualitätsvolle Angebote erlebt und in Anspruch genommen werden können. Insofern hoffen wir, mit diesem Beitrag auch zur Fortführung des Dialoges inspiriert zu haben.

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

*Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepaxis*

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Einleitung

Finanzierungssituation

Beschäftigungssituation

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Endnoten

Literaturhinweise

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Endnoten

Endnoten

- ¹ vgl. dazu auch Birkhölzer, K. (2004); Schmid, T. (2002)
- ² vgl. z.B. Cirec (2000)
- ³ vgl. Rifkin, J. (2004)
- ⁴ vgl. dazu auch Anastasiadis, M. (2004)
- ⁵ vgl. dazu Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003); Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005)
- ⁶ Die Entwicklungsarbeiten zum Schwerpunkt ‚Verbesserung der Qualität der Arbeit‘ wurden von der SFS (Sozialökonomischen Forschungsstelle) durchgeführt und bilden die Grundlage dieses Textes (siehe dazu Anastasiadis & Schmid, 2005b).
- ⁷ Für die Expertisen konnten wir gewinnen: zum Thema Arbeitsrecht a.o. Univ. Prof. Dr. Günther Löschnigg und VAss. Dr. Nora Melzer-Azandanloo vom Institut für Arbeits- und Sozialrecht an der Universität Graz (siehe Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo, 2005), zum Schwerpunkt Finanzierung die prove Unternehmensberatung (siehe Hörmann & Grundner, 2005). An dieser Stelle möchten wir uns auch bei allen beteiligten PartnerInnen für den regen Diskurs beim Runden Tisch am 28.2.05. bedanken.
- ⁸ vgl. Gubitzer, L. (1989)
- ⁹ vgl. Birkhölzer, K. (2000)
- ¹⁰ vgl. Anastasiadis, M./T. Schmid (2004)
- ¹¹ vgl. dazu Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003). Die quantitative Erhebung im Modul 1 des EQUAL-Projekts ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ wurde von L&R Sozialforschung durchgeführt (siehe dazu Riesenfelder & Wetzel, 2003).
- ¹² Ergänzend dazu: Alternative Fremd- und Zwischenfinanzierungsmodelle sind im Toolbox-Beitrag ‚Finanzielle Situation und Strategien‘ (Anastasiadis et al., 2005) ausführlich besprochen.
- ¹³ Die qualitative Erhebung in Modul 1 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ zum Schwerpunkt Finanzierung wurden von der SFS durchgeführt.
- ¹⁴ Diese können hier allenfalls nur kurz skizziert wiedergegeben werden. Für eine vertiefende Betrachtung sei auf die zitierte Literatur verwiesen.
- ¹⁵ vgl. dazu insbesondere dazu Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003); Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005); Dimmel, N. (2005); Zauner, A./P. Heimerl/W. Mayrhofer/M. Meyer/A. Nachbagauer/S. Praschak (2004)
- ¹⁶ Da Vereine in der Regel über sehr geringe Bankbonität verfügen, erfordert diese Situation komplizierte Zwischenfinanzierungen, die in der Regel nur über private Haftungen seitens der Vorstandsmitglieder bzw. des Managements der Vereine abgesichert werden können.
- ¹⁷ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- ¹⁸ vgl. Dimmel, N. (2005)
- ¹⁹ Näheres dazu ist auch bei den Themenbereich ‚Überlegungen zu *Good-Practice*-Ansätzen in der Vergabepaxis‘ und ‚*Public-Social-Private-Partnership*‘ in diesem Band nachzulesen.
- ²⁰ vgl. Essl, G. (2005)
- ²¹ Überdies verbietet das Vergaberecht, dass der gleiche Auftrag mehr als drei Mal hintereinander an denselben/dieselbe Bieter/in geht, selbst wenn er/sie weiterhin Bestbieter/in ist.
- ²² vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- ²³ vgl. Anastasiadis, M./T. Schmid (2004)
- ²⁴ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003). Die qualitativen Erhebungen zum Aspekt ‚Qualität der Arbeit‘ im EQUAL-Projekt ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ wurden von der SFS durchgeführt.
- ²⁵ vgl. ebd.
- ²⁶ vgl. Seibel, W. (2002)
- ²⁷ vgl. ebd.
- ²⁸ vgl. Anastasiadis, M. (2004)

der 3. Sektor

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Überlegungen zu *Good-Practice*
in der Vergabepaxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Einleitung

Finanzierungssituation

Beschäftigungssituation

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Endnoten

Literaturhinweise

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Endnoten

- ²⁹ zit. n. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- ³⁰ zit. n. ebd.
- ³¹ vgl. Anastasiadis, M. (2004)
- ³² Behrens, R. (2003)
- ³³ Im Mindestlohntarif (MILOTA) können nur Gehaltstafeln, aber keine arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen wie etwa Arbeitszeitregelungen reguliert werden (allg. dazu vgl. Löschnigg, 2003).
- ³⁴ vgl. Löschnigg, G. (2004) und Schmid, T./B. Lion-Schwameis/M. Anastasiadis (2005)
- ³⁵ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003); Heimgartner, A. (2004)
- ³⁶ vgl. Löschnigg, G./Melzer-Azandanloo (2005)
- ³⁷ vgl. ebd.
- ³⁸ vgl. Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003)
- ³⁹ vgl. ebd.
- ⁴⁰ vgl. Schmid, T. (1999)
- ⁴¹ vgl. Rifkin, J. (2004)
- ⁴² Der Begriff der ‚gestaltenden Politik‘ ist das Gegenüber zur ‚Aktivierungspolitik‘. Aktivierungspolitik ist eine durch Auslagerungen, Verordnungen und Kontrollen begleitete Politikform, die auf eine Aktivierung der Bevölkerung abzielt. Es ist ein pragmatisches Konzept, in dem der Staat durch Abgabe von Aktivitäten in die Bevölkerung effizienter und dynamischer werden soll (vgl. Bundesregierung, 2000). Unbeachtet bleiben in diesem Konzept weitgehend Teilhabe- und Gestaltungsansprüche der Bevölkerung abseits kommunitaristisch orientierter Bürgergesellschaftsansätze – also Möglichkeiten für gesellschaftlich ausgerichtete Konflikt- und Aushandlungsprozesse. Böhnisch und Schröer (2002) haben diesem Aktivierungskonzept das des ‚gestaltenden Staates‘ gegenübergestellt und im Begriff der ‚Politik der Bewältigung‘ konkretisiert. Diese ‚Politik der Bewältigung‘ bildet gleichsam die Grundlage unserer Entwicklungsarbeiten.
- ⁴³ ausführlichere Besprechung siehe Hörmann, R./P. Grundner (2005) und Anastasiadis, M./M. Mayrhofer/T. Schmid (2005)
- ⁴⁴ vgl. Böhnisch, L./W. Schröer (2002)
- ⁴⁵ Diese Erfahrung hat beispielsweise das EQUAL-Projekt der ersten Antragsrunde ‚Diskriminierungsfreier Musterkollektivvertrag‘ gemacht; erst durch die Einbeziehung der konkurrierenden marktwirtschaftlichen Betriebe (in diesem Fall die privaten Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen) konnte letztendlich ein ungestörter ergebnisorientierter Diskurs um einen Musterkollektivvertrag im Gesundheits- und Sozialwesen geführt werden (vgl. Schmid et. al., 2005).
- ⁴⁶ Viele Leistungen des Dritten Sektors (z.B. Freiwillige Feuerwehren oder soziale Hauskrankenpflege) sind im Gemeinwesen bereits so selbstverständlich verankert, dass die Öffentlichkeit immer wieder an ihre eigentlich prekäre Existenz erinnert werden muss.
- ⁴⁷ vgl. Hörmann, R./P. Grundner (2005)
- ⁴⁸ vgl. ebd.
- ⁴⁹ vgl. ebd.
- ⁵⁰ Die Erfahrungen der Europäischen Kommission haben gezeigt, dass Beihilfen, die einen Gesamtbetrag von 100.000 Euro innerhalb von drei Jahren für ein Unternehmen nicht übersteigen, den Handel zwischen den Mitgliedstaaten nicht beeinträchtigen und/oder den Wettbewerb nicht verfälschen oder zu verfälschen drohen. Solche Beihilfenregelungen unterliegen nicht dem EU-Beihilfenrecht. Eine Notifizierung bei der Europäischen Kommission ist nicht erforderlich – vgl. VO (EG) Nr. 69/2001 vom 12.1.2001.
- ⁵¹ vgl. ebd.
- ⁵² vgl. Anastasiadis, M./T. Schmid (2005)
- ⁵³ vgl. Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005)
- ⁵⁴ vgl. z.B. Schmid, T. (1999)
- ⁵⁵ vgl. Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005)

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

Endnoten

[Literaturhinweise](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

- ⁵⁶ vgl. ebd.
⁵⁷ vgl. ebd.
⁵⁸ vgl. ebd.
⁵⁹ Einzig im Genossenschaftsbereich (z.B. der Wohnungswirtschaft) ist auch im Dritten Sektor von jeher eine KV-Fähigkeit gegeben; in manchen auf den Arbeitsmarkt vorbereitenden Organisationen des Dritten Sektors (z.B. SÖB, IB) gelten die Industrie- oder Gewerbe-KVs der jeweiligen Zielbranche; diese KVs sind jedoch auf Schlüsselarbeitskräfte der jeweiligen Organisation nicht oder nur bedingt anwendbar
⁶⁰ ...und teilweise auch, um der Satzung unter einen Mindestlohnstarif zu entgehen
⁶¹ vgl. Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005)
⁶² vgl. ebd.
⁶³ vgl. ebd.
⁶⁴ Die Richtlinie sieht z.B. vor, dass für entsendete ArbeitnehmerInnen aus anderen Mitgliedsstaaten nicht nur deren Recht gilt, sondern deren Arbeitsbedingungen ausschließlich von Kontrollorganen aus den Entsendungsländern im Zielland kontrolliert werden dürfen, was einen faktischen Ausschluss aus der Normenüberwachung bedeuten würde.
⁶⁵ Duden (1990, S. 654)
⁶⁶ vgl. Birkhölzer, K. (2000), S. 7

Verwendete / Weiterführende Literatur

- Anastasiadis, M./G. Essl/A. Riesenfelder/T. Schmid/P. Wetzel (2003). Der Dritte Sektor in Wien – Zukunftsmarkt der Beschäftigung? Forschungsbericht des Modul 1 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Anastasiadis, M./T. Schmid (2004). Der ‚Dritte Sektor‘ – geliebt von links und rechts?, unveröffentlichtes Manuskript, Wien.
- Anastasiadis, M. (2004). Die Zukunft der Arbeit und ihr Ende? Analyse der Diagnose ‚Der Dritte Sektor, unsere letzte, größte Hoffnung‘ aus ‚Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft‘ von Jeremy Rifkin in Hinblick auf transatlantische Übertragbarkeiten der gemeinten Vision, Dissertation, Graz.
- Anastasiadis, M./M. Mayrhofer/T. Schmid (2005). Finanzielle Situation und Strategien, in: ‚Toolbox Dritter Sektor‘ der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Anastasiadis, M./T. Schmid (2005a). Arbeits- und sozialrechtliche Entwicklungsperspektiven, in: ‚Toolbox Dritter Sektor‘ der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Anastasiadis, M./T. Schmid (2005b). Qualität der Arbeit? Reflexion rechtlicher Rahmenbedingungen und Entwicklung von Reformvorschlägen zur Finanzierungs- und Beschäftigungssituation im Dritten Sektor in Wien. Endbericht der Entwicklungsarbeiten zum Schwerpunkt ‚Verbesserung der Qualität der Arbeit‘ der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Behrens, R. (2003). Wissen als Design. Anmerkungen zum fortschreitenden Zerfall des Individuums am Ende der Arbeitsgesellschaft, in: A. Meschnig/M. Stuhr (Hg.), Arbeit als Lebensstil, Frankfurt/Main, S.133 – 147.
- Birkhölzer, K. (2000). Das Dritte System als innovative Kraft: Versuch einer Funktionsbestimmung, in: Widersprüche, Heft 75, Bielefeld, S. 71 – 88.
- Birkhölzer, K. (2004). Entwicklung und Perspektiven des Dritten Sektors in Deutschland, in: K. Birkhölzer/E. Kistler/G. Mutz (2004), Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Berlin, S. 9 – 34.
- Böhnisch, L./W. Schröer (2002). Die soziale Bürgergesellschaft. Zur Einbindung des Sozialpolitischen in den zivilgesellschaftlichen Diskurs, Weinheim/München.
- Bundesregierung (2000). Das Regierungsprogramm ‚Österreich neu regieren‘, vom Februar 2000. Download unter: <http://www.austria.gv.at/2004/4/7/Regprogr.pdf> (10.8.2004)

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepaxis

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Einleitung

Finanzierungssituation

Beschäftigungssituation

Handlungsempfehlungen

Chancen und Grenzen

Endnoten

Literaturhinweise

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

Literaturhinweise

- Ciriec (2000). The enterprises and organizations of the third system. A strategic challenge for employment, Liege.
- Dimmel, N. (2005). Zur Praxis der Vergabe von Dienstleistungen im Rahmen der österreichischen Sozialwirtschaft. Endbericht erstellt im Auftrag der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Duden (1990). Das Fremdwörterbuch, Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich.
- Essl, G. (2005). Qualitätsentwicklung, in: ‚Toolbox Dritter Sektor‘ der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Gubitzer, L. (1989). Geschichte der Selbstverwaltung, München.
- Heimgartner, A. (2004). Ehrenamtliche bzw. freiwillige Arbeit in Einrichtungen Sozialer Arbeit, Frankfurt/Main.
- Hörmann, R./P. Grundner (2005). Finanzierung im Dritten Sektor in Wien. Expertise erstellt im Auftrag der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Löschnigg, G. (2003). Arbeitsrecht, Wien.
- Löschnigg, G. (2004). Der BAGS-Kollektivvertrag, in: ASoK (2004), S. 221.
- Löschnigg, G./N. Melzer-Azandanloo (2005). Verbesserung der Qualität der Arbeit im Dritten Sektor in Wien. Expertise erstellt im Auftrag der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Mayrhofer, M./B. Pallas/T. Schmid (2005). Alternative Finanzierungsmodelle im Bereich der Fremd- und Zwischenfinanzierung. Best Practices und Handlungsoptionen für die Kärntner Sozialwirtschaft. Endbericht des Modul 2 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Social.Network‘, Wien/Klagenfurt-Celovec.
- Riesenfelder, A./P. Wetzel (2003). Der Dritte Sektor in Wien: Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung eines beschäftigungsintensiven Wirtschaftsbereiches. Zwischenbericht zur quantitativen Erhebung im Rahmen des Modul 1 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Rifkin, J. (2004). Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft, Frankfurt am Main/New York.
- Schmid, T. (1999). Vertragstypen im Sozial- und Arbeitsrecht, in: Soziale Sicherheit 4/99, S. 304 – 316.
- Schmid, T. (2002). Der ‚Dritte Sektor‘. Neue Wohlfahrtspolitik oder Modernisierung zwischen Markt und Staat? Manuskript zur theoretischen Bestimmung des Dritten Sektors im Rahmen der Forschungsarbeiten des Modul 1 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘, Wien.
- Schmid, T./B. Lion-Schwameis/M. Anastasiadis (2005). Evaluierung des Modul 3 der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Musterkollektivvertrag‘, Wien.
- Seibel, W. (2002). Das Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie. 5. NPO-Forschung colloquium, Linz.
- Zauner, A./P. Heimerl/W. Mayrhofer/M. Meyer/A. Nachbagauer/S. Praschak (2004). Von der Subvention zum Leistungsvertrag. Neue Koordinations- und Steuerungsformen und ihre Konsequenz für Nonprofit Organisationen – eine systemtheoretische Analyse. Forschungsbericht gefördert vom Jubiläumsfonds der österreichischen Nationalbank, Wien.

der 3. Sektor

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice in der Vergabepraxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

Qualität der Arbeit

[Einleitung](#)

[Finanzierungssituation](#)

[Beschäftigungssituation](#)

[Handlungsempfehlungen](#)

[Chancen und Grenzen](#)

[Endnoten](#)

Literaturhinweise

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Abs	Absatz
AMFG	Arbeitsmarktförderungsgesetz
AMS	Arbeitsmarktservice
a.o.	außerordentlicher/r
ARR	Allgemeine Rahmenrichtlinie für die Verwendung von Bundesmitteln
Art	Artikel
ASchG	ArbeitnehmerInnenschutzgesetz
BAGS	Bundesarbeitsgemeinschaft für Gesundheit und Soziales
BKA	Bundeskanzleramt
bm:bwk	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur
BMLFUW	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BVergG	Bundesvergabegesetz
B-VG	Bundesverfassungsgesetz
CC	<i>Corporate Citizenship</i>
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
DNHG	Dienstnehmerhaftpflichtgesetz
Dr.	Doktor
EG	Europäische Gemeinschaft
ESF	Europäischer Sozialfonds
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
exkl.	exklusive
FH	Fachhochschule
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
GPA	Gewerkschaft der Privatangestellten
IB	Integrativer Betrieb
i.S.d.	im Sinne des/der
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KOM	Kommission
KV	Kollektivvertrag
LA 21	Lokale Agenda 21
MILOTA	Mindestlohntarif
Mio.	Millionen
NGO	<i>Non-government-Organisation</i>
NPO	<i>Nonprofit-Organisation</i>
o.ä.	oder Ähnliche/s
ÖGB	Österreichischer Gewerkschaftsbund
ÖPP	Öffentlich-private Partnerschaften
PPO	<i>Pro-profit-Organisation</i>
PPP	<i>Public-Private Partnership</i>
PR	<i>Public Relations</i>
PSPP	<i>Public-Social-Private Partnership</i>
QM	Qualitätsmanagement
SÖB	Sozialökonomischer Betrieb
u.ä.	und Ähnliche/s
Univ. Prof.	Universitätsprofessor/in
Ust	Umsatzsteuer
Vass.	Vertragsassistent/in
VO	Verordnung
z.T.	zum Teil
zit. n.	zitiert nach

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

[Gender Mainstreaming](#)

[Public-Social-Private Partnership](#)

[Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabep Praxis](#)

[Corporate Social Responsibility](#)

[Qualität der Arbeit](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Die Entwicklungspartnerschaft](#)

[Impressum](#)

Die Entwicklungspartnerschaft "Der Dritte Sektor in Wien"

Die EQUAL-Partnerschaft "Der Dritte Sektor in Wien" vereinte 15 Organisationen aus den Bereichen Forschung, Entwicklung, Interessensvertretung, Magistrat der Stadt Wien und des Dritten Sektors.

Kontaktadressen:

Operative PartnerInnen:

waff Programm Management GmbH

Finanzverantwortlicher Partner

<http://www.waff.at>

L&R Sozialforschung

Inhaltlich koordinierender Partner sowie Forschung, Entwicklung und Begleitung

<http://www.lrsocialresearch.at>

abz.austria – Verein zur Förderung von Arbeit, Bildung und Zukunft von Frauen

Entwicklung und Umsetzung

Pilotprojektpartner im Schwerpunktbereich Qualität der Arbeit und Qualitätsentwicklung

<http://www.abzaustria.at>

abzwien.akademie

Planung, Beratung und Begleitung von Gender Mainstreaming Prozessen

<http://www.abzaustria.at>

BCP- Business Coaching Partner

Umsetzung

Schwerpunktbereich: Praktische Überprüfung des Weiterentwicklungskonzeptes

<http://www.businesscoaching.at>

Dr. Günter Essl KEG, Organisationskultur & Kompetenzmanagement

Forschung, Entwicklung, Umsetzung und Begleitung

Schwerpunktbereich: Qualitätsentwicklung

<http://www.essl-keg.org>

isit consulting GmbH

Analyse, Entwicklung und Umsetzung

Schwerpunktbereiche: *Human Resources Management* und internes Portal für den Dritten Sektor

<http://www.isit.at>

ÖSV – Österreichischer Segel-Verband

Pilotprojektpartner in den Schwerpunktbereichen *Human Resources Management* und internes Portal für den Dritten Sektor

<http://www.segelverband.at>

pro mente Wien

Pilotprojektpartner im Schwerpunktbereich *Human Resources Management*

<http://www.promente-wien.at>

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

*Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepaxis*

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

SFS – Sozialökonomische Forschungsstelle

Forschung, Entwicklung und Begleitung

Schwerpunktbereich: Qualität der Arbeit

<http://www.sfs-research.at>

WUK – Verein zur Schaffung offener Kultur- und Werkstättenhäuser

Pilotprojektpartner in den Schwerpunktbereichen *Human Resources Management* und internes Portal für den Dritten Sektor

<http://www.wuk.at>

Strategische PartnerInnen:

MA 27 – EU Strategie und Wirtschaftsentwicklung

<http://www.magwien.gv.at>

Wirtschaftskammer Wien

<http://portal.wko.at>

AK- Wien

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

Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds

<http://waff.at>

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

*Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepaxis*

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum

VerfasserInnen:

Dieses Handbuch wurde im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft ‚Der Dritte Sektor in Wien‘ erstellt.

Redaktion: L&R Sozialforschung

Layout: Werner Leiner, screenwork.at

MedieninhaberIn: EQUAL Entwicklungspartnerschaft Dritter Sektor Wien

**Alle Rechte vorbehalten,
Nachdruck – auch auszugsweise nur mit Quellenangabe gestattet**

Wien, Juni 2005

Vorwort

Einleitung

Gender Mainstreaming

Public-Social-Private Partnership

*Überlegungen zu Good-Practice
in der Vergabepaxis*

Corporate Social Responsibility

Qualität der Arbeit

Abkürzungsverzeichnis

Die Entwicklungspartnerschaft

Impressum



Die **Entwicklungspartnerschaft „Der Dritte Sektor in Wien“** wird im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und aus den Mitteln des Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit gefördert.