

# **Prekär statt fair?**

## **Perspektiven solidarischen Handelns als NPO Leitungsfunktion**

ROMEO BISSUTI

### **Zusammenfassung**

In diesem Artikel werden Ansätze und Formen solidarischen Handelns aus der Perspektive in einer Non Profit Organisation (NPO) betrachtet. Dazu werden einerseits Rahmenbedingungen von NPO-Arbeitsplätzen im Gesundheits- und Sozialbereich in die Reflexion einbezogen, andererseits wird der Begriff der Solidarität wie ihn Ulf Tranov (2014) beschreibt für die Analyse als Bezugspunkt genommen. Die Formen solidarischen Handelns werden anhand von Praxisformen des Autors im Feld psychologischer Männer\*arbeit im Bereich Gesundheit und Gewaltprävention reflektiert. Es wird darin ein Potential an solidarischen Formen etwa anhand der Kooperation in Genderfragen, dem Umgang mit zeitlich befristeten Projekten, der Orientierung hinsichtlich begrifflicher Definitionsmacht von Förderstellen oder dem Umgang mit unbezahlter Strukturarbeit sichtbar. Vielfach zeigt sich, dass konflikthafte Elemente strukturell bedingte Konfliktkonstellationen Teil der Handlungsformen bleiben, und dies nur in größerer gesellschaftlicher solidarischer Kooperation aufhebbar ist.

**Schlüsselwörter:** *Solidarität, Entsolidarisierung, Prekäre Arbeitsverhältnisse, Männerarbeit, Non Profit Organisationen, Leitungsaufgaben*

## Summary

*Precarious fairness?*

*Solidaric perspectives from an NPO management point of view*

This article is about the solidaric perspectives from an NPO management point of view. The reflection includes the frame conditions in social and health work at one side, and relates this at the other side to the term of solidarity as developed by Ulf Tranov. The forms and possibilities of solidaric action are discussed along the experiences of the author, who works in the field of psychological men's counseling and health work. The potential of solidarity is seen in areas like cooperation in gender issues, handling of temporary project work programs, or how to deal with under- or unpayed work on necessary NPO structures. In this reflection, it becomes quite clear, that beside some forms effective practices, a broader social change is needed, for influencing and solving structural given conflicts, even when doing the best from a solidaric point of view.

**Keywords:** *Solidarity, precarious work, men's work, Non Profit Organisation, management tasks*

## Einleitung

Die neoliberale Transformation hat Arbeitsplätze im Gesundheits- und Sozialbereich vielfältig erreicht. Dies gilt auch für den Bereich psychologischer Praxis und deren Theoriebildung. Alle am Arbeitsprozess Beteiligten sind damit vor zum Teil neue und zum Teil bekannte aber verschärfte Herausforderungen gestellt, und ebenso sind Arbeitsplätze, die in NPOs angesiedelt sind, davon betroffen. Die Möglichkeiten solidarischen Handelns aus Sicht einer Führungskraft in einer NPO sollen in diesem Artikel näher betrachtet werden, um mögliche Handlungspotentiale sichtbar zu machen. Solidarität auf Leitungsebene meint dabei das Ausloten der Möglichkeiten der Nicht-Weitergabe konkurrenzhafter Logiken an den Betrieb und die Mitarbeiter\*innen, trotz eines ökonomischen Umfeldes, welches sich mehr und mehr nach Maßstäben des Wettbewerbes formiert.

## NPO als Arbeitsplatz

Laut Lester Salamon (Salamon 1996) können NPOs anhand von fünf Kriterien näher umrissen werden: diese haben ein Mindestmaß an formaler Organisation,

es sind private, nicht staatliche Organisationen, sie schütten keine Gewinne an Eigentümer\*innen oder Mitglieder aus, sie weisen ein Minimum an Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie auf, und sie sind durch ein Minimum an Freiwilligkeit gekennzeichnet. NPOs kommt wirtschaftlich und sozialpolitisch eine große Bedeutung zu. Unter Einbeziehung der freiwillig geleisteten Arbeit stellen diese laut Angaben des NPO Institutes (<http://www.npo.or.at>) etwa 25% der unselbstständig Beschäftigten in Österreich dar. Sie leisten einen zentralen Beitrag bei der Entlastung öffentlicher und staatlicher Institutionen, ohne den viele ökologische, soziale, politische oder gesundheitliche Bereiche wohl kaum mehr auskommen könnten. Der wirtschaftliche Faktor, den diese Organisationen leisten, kann auch an der Ausbildungs- und Trainingslandschaft abgelesen werden, die sich an Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte von NPOs richtet (siehe etwa <http://www.npo-akademie.at>).

Dieser neue Arbeitsmarkt ist allerdings keineswegs außerhalb kapitalistischer Ökonomie zu denken, sondern erfüllt genau darin eine spezifische Funktion, wie es etwa Nikolaus Dimmel (2012) zusammenfasst: »Die Dialektik gegenwärtiger Krisenverarbeitung im Sozial- und Wohlfahrtsstaat führt auch dazu, dass das Richtige mit den falschen Strategien verfolgt wird. Dies drückt sich unter anderem in der politisch beabsichtigt verstärkten Akzentuierung sozialer Dienstleistungen – und dies ist ein sachlich zweckentsprechendes Ziel – bei gleichzeitiger Atypisierung und Prekarisierung der Beschäftigungsbedingungen in den Sozialen Diensten aus.« (Dimmel 2012, S. 28).

Die Vergabe dieser Dienstleistungen nach nicht strikt marktwirtschaftlichen Logiken habe sich demgemäß als nützlichere Vorgehensweise erwiesen. Dennoch werde die Sozialwirtschaft von vielen als unwirtschaftliches Fass ohne Boden gesehen. Der Vorwurf mangelnder Wirtschaftlichkeit manifestiere sich dabei auch in der Bezeichnung NPO, die viele Arten von Profiten ausblendet – wie etwa einen »Social Profit«, gesellschaftliche und ökologische Umwegrentabilitäten, ein »Social Return of Investment« etc.

Eine Umfrage der WU Wien die gemeinsam mit der IGO – Interessengemeinschaft Gemeinnütziger Organisationen – durchgeführt wurde, ergab vielfältige Auswirkungen der Finanzkrise von 2008 für die Arbeit der NPOs im Gesundheits- und Sozialbereich (Simsa & Hollerweger 2013). Neben dem Anführen eines wesentlich verschlechterten politischen Klimas, betrifft dies vor allem den

Bereich der finanziellen Absicherung. Die Befragung ergab, dass eine Veränderung der Leistungen auf Basis von Subventionen hin zu Leistungsverträgen erfolgte. Die verstärkt angewandte Praxis des *contracting out* komplexer Gesundheits- und Sozialleistungen würde auf Vergabeseite für eben jene Verträge eine dementsprechende Fachkompetenz erfordern. Diese wäre die Voraussetzung, um eine fachliche Beurteilung des *outcome* für einen Zuschlag zu einer Leistungsvergabe geben zu können. Dies wird in der Praxis als sehr mangelhaft erlebt, der *output* fungiert zumeist als herangezogener Marker. Damit bekommen vor allem Billigstanbieter den Zuschlag bei Vergaben, bzw. müssen sich NPOs mehr und mehr wie gewinnorientierte Unternehmen verhalten. Darüber hinaus führen die eingesetzten Leistungsverträge zu einer verstärkten Orientierung an Kosten an Stelle inhaltlicher Ansprüche. »Beschäftigte, die aufgrund ihres professionellen Selbstverständnisses an hohen inhaltlichen Ansprüchen festhalten wollen, tun dies dann auf Kosten von Arbeitsverdichtung und steigendem Stress – der Kostendruck wird also häufig an MitarbeiterInnen weitergegeben. In einem Bereich, der bereits jetzt mit 27% ein hohes Maß an Burnoutgefährdung aufweist (Dimmel 2012, S. 44) ist dies gefährlich.« (Simsa & Hollerweger 2013, S. 166).

Für Arbeitnehmer\*innen in NPOs besteht eine Motivation zur Mitarbeit unter Umständen gerade darin, Arbeitsverhältnisse zu finden, in denen »Menschlichkeit«, gesellschaftspolitisches Engagement und persönliche Sinnstiftung statt Profitorientierung im Vordergrund stehen. Andererseits ist den meisten Mitarbeiter\*innen wohl auch die Prekarisierung des jeweiligen Arbeitsbereiches mehr oder minder bewusst, die sich im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklungen immer weiter verschärft. »Seit Beginn der gegenwärtigen Wirtschaftskrise erfolgen Krisenlösungen durch Einschnitte in den Sozialwirtschaftsbereich, die sich als Ausweitung des »workload« bei gleichzeitiger relativer Kürzung der Arbeitseinkommen, einer Flexibilisierung und Atypisierung von Beschäftigung sowie als Strategie einer erzwungenen Markt- und Konkurrenzorientierung zwischen den sozialwirtschaftlichen Dienstleistungsanbietern umreißen lassen. Dies erfolgte unter teilweise desaströsen Bedingungen (...) mit negativen Folgen für die Gesundheit des Beschäftigten (Burn-out, Mobbing) sowie die Verweildauer der Beschäftigten vor allem in den physisch und psychisch belastenden Pflegeberufen (Dahme/Kühnlein/Wohlfahrt 2002). Insbesondere im Schlagwort »Poor Services for poor People« (DOWAS 2007) spiegelt sich nicht nur die Prekarisierung

weiblicher Arbeit (Dörre 2007; Winkler 2010), sondern auch die institutionalisierte Geringschätzung sozialwirtschaftlicher Dienstleistungsarbeit (Brinkmann/Dörre/Röbenack 2006). De facto wird Soziale Dienstleistungsarbeit sukzessive mit ihrer Klientel identifiziert (Seite 2012, S. 34).« (Dimmel, 2012, S. 30)

Vor diesem Hintergrund erwachsen vielfältige und konflikthafte Herausforderungen an Mitarbeiter\*innen, aber auch Führungskräfte in diesen Organisationen. Es stellt sich die Frage, wie im Bewusstsein dieser Rahmenbedingungen Strategien aus Leitungssicht aussehen können bzw. begrifflich zu fassen sind, in denen der Versuch unternommen wird, solidarisches Handeln umzusetzen. Ein wichtiges gemeinsames Anliegen kritisch-psychologischer Zugänge ist es, strukturelle gesellschaftliche Verhältnisse – inklusive aller darin enthaltener und abgebildeter Machtkonstellationen – systematisch in die psychologische Theoriebildung und Praxis mit einzubeziehen. Das Thema der Solidarität bietet sich hier als Bezugspunkt für subjektwissenschaftliche Ansätze durchaus an, wenn etwa Ute Osterkamp schreibt: »Da die spezifisch menschliche Möglichkeit der Bestimmung der Verhältnisse statt der Unterwerfung unter sie nur im überindividuellen Maßstab zu verwirklichen ist, sind in einer Wissenschaft vom Subjektstandpunkt die sozialen Beziehungen von entscheidender Bedeutung.« (Osterkamp 2003, S. 181)

### **Zum Begriff der Solidarität**

In der psychologischen Theoriebildung ist Solidarität bezeichnenderweise kein Schlüsselbegriff und scheint auch nicht als Grundbegriff in Nachschlagewerken auf, die kritisch-psychologischen Richtungen zugeordnet werden können (Grubitzsch, Rexilius 1994). Dazugehörige Themen werden zumeist unter Begriffen wie »Altruismus«, »prosoziales Verhalten« und »hilfreiches Verhalten« (vgl. Wirtz 2014; Bierhoff 2010) verhandelt. Die Herangehensweise ist meist experimentalpsychologisch geprägt und es wird nach den Ursachen und Erscheinungsformen für erklärungsbedürftig gedachte prosoziale Aktivitäten gefragt. Solidarisches Handeln ist so begrifflich und paradigmatisch weitestgehend aus dem gesellschaftlichen Kontext herausgelöst. Darüber hinaus entsteht der Eindruck, dass ein – wohl meist als weiß und männlich gedachtes – egoistisch-selbstsüchtiges Individuum stillschweigend als Prämisse gesetzt ist.

In der Soziologie hingegen stellt der Begriff der Solidarität einen zentralen Begriff dar, der gleichzeitig in der Definition nicht sehr eindeutig festgelegt und durchaus heterogen und mit widersprüchlichen Inhalten gefüllt ist (Bayertz 1998). Ich orientiere mich in diesem Artikel am Solidaritätsbegriff, wie ihn Ulf Tranov entwickelt hat (Tranov 2014). Aus diesen sehr umfassenden theoretischen Werkzeugen zur Erfassung und Analyse solidarischen Handelns sollen die für die folgenden Überlegungen relevanten kurz vorgestellt werden.

Solidarität wird hier im Kern als *kompensationsloser Ressourcentransfer* zu Gunsten anderer gefasst, der sich in *Solidarnormen* ausdrückt. Tranov unterscheidet dabei zwei Ebenen der Solidarität, nämlich einerseits die »Akteursebene« – also bezogen auf eine einzelne Person - und andererseits die »Systemebene« – also bezogen auf soziale Systeme. Auf Akteur\*innenebene manifestiert sich Solidarität als *Solidarnormbindung*. Dies ist eine persönliche Eigenschaft des/der Akteur\*in, die sich darin ausdrückt, wie sehr sich dieseR einer Solidarnorm verpflichtet fühlt und diese als verbindlich ansieht – auch und gerade dann, wenn es nur wenige oder keine Anreize zu einer Solidarnormbefolgung gibt. Das Gegenteil dessen wäre Opportunismus, d. h. ein Bezug auf Solidarnormen nur dann, wenn es ausreichende Anreizbedingungen dazu gibt.

Die *Solidarnormgeltung* bezieht sich auf soziale Systeme. Hier geht es darum, inwiefern Solidarnormen in Systemen Verhaltenswirksamkeit erlangen, sich also eine bestimmte Praxis von Unterstützung, Hilfe und Kooperation institutionalisiert. Somit wird ersichtlich, dass Führungskräften eine besondere Rolle zukommt, da diese in ihrer Funktion ein charakteristisches Potential zur Beeinflussung der Solidarnormgeltung haben, und gleichzeitig in vielen Leitungs- und Entscheidungsfragen auf persönlicher Ebene in ihrer Solidarnormbindung betrachtet werden bzw. gefordert sind. Wie dargestellt ist hier im Bereich der NPOs bestimmt von einer erhöhten Anspruchshaltung diesbezüglich auszugehen. Gleichzeitig kann es zu Diskussionen um die Glaubwürdigkeit und Authentizität von Führungspersonen kommen, wenn es zwischen der wahrgenommenen Solidarnormbindung und der Solidarnormgeltung zu Widersprüchlichkeiten kommt.

Die Bereiche, auf die sich solidarisches Handeln bezieht, differenziert Tranov (2014) in die Bereiche der Bereitstellung von Kollektivgütern, der Verteilung von Gütern/Leistungen, der Unterstützung in Bedarfs- und Notsituationen sowie der Loyalität als Fortführung von Kooperation - auch dann, wenn Anreize zum

Exit bestehen. Tranov differenziert Solidarnormen inhaltlich noch weiter in solche die kein Solidaropfer, ein schwaches Solidaropfer oder starkes Solidaropfer erfordern. Damit sind die Konsequenzen solidarischen Handelns als »kritische Niveaus« von Transfersituationen spezifiziert: solidarisches Handeln, welches vorwiegend der Realisierung fremder Interessen zugutekommt (starkes Solidaropfer), der Realisierung gemeinsamer Interessen zugutekommt (schwaches Solidaropfer) oder die je eigenen Interessen unterstützt (kein Solidaropfer). Diese sind in der Praxis oft schwierig voneinander zu unterscheiden und je nach Betrachtungsweise durchaus widersprüchlich zu beurteilen. Mit ‚Framing‘ beschreibt Tranov jene Prozesse der Situationsdeutung und Handlung, die komplexe Fragestellungen anhand von Leitzielen strukturieren. Diese Leitziele lassen sich auf die darin enthaltenen Solidarnormen hin analysieren. Interaktionsrituale stellen den Versuch dar, Solidarnormbindungen mikrotheoretisch zu fundieren. Ihnen kommt die wichtige Bedeutung dabei zu, Solidarnormen mit Symbolen und affektiven Wertungen zu versehen. Sie spielen außerdem für die soziale Produktion und Konsolidierung einer Solidarnormbindung eine entscheidende Rolle (ausführlich dazu in Tranov 2014).

### **Reflexion eigener Praxisfelder**

In der Betrachtung und Reflexion eigener Praxisfelder möchte ich nun Aspekte von Solidarität aus der Perspektive einer Leitungsfunktion veranschaulichen. Dabei werden Erfahrungen aus dem Bereich von NPOs im Kontext psychologischer Männer\*arbeit im Bereich Gesundheit und Gewaltprävention zur Reflexion und Anschauung herangezogen. In den Betrachtungen sollen auch Aspekte benannt werden, in denen innere Konflikte sichtbar werden: »Eine Ent-Unterwerfung wird nur Aussicht auf Erfolg haben, wenn sie nicht auf die Erweiterung eigener Handlungs- und Lebensmöglichkeiten beschränkt bleibt, sondern Unterdrückungsverhältnisse auch dann wahrnimmt, wenn sie zum eigenen Vorteil sind; anderenfalls bleibt sie auf die erweiterte Partizipation an der Macht reduziert, die eine besonders effektive Form persönlicher Unterwerfung ist.« so Ute Osterkamp (2003, S. 176).

Solidarität bezüglich Gleichberechtigung und vielfältiger Gender-Themen ist ein wichtiger Motivationsfaktor für psychologische und psychotherapeutische Fachkräfte, männerspezifische Arbeitsfelder zu entwickeln. Es macht dabei häufig

Sinn, z. B. bei Schulworkshops oder Gesundheitsthemen, eine Zusammenarbeit mit Frauen/Mädchenberatungsstellen zu suchen. Insbesondere beim Thema Gewalt in Partnerschaften ist die Zusammenarbeit von Männer\*beratungsstellen und Frauen\*beratung von großer Bedeutung, ‚Täterarbeit‘ hat einen zentralen Stellenwert für den Schutz vor weiterer Gewalt (Logar et.al 2002). Neben inhaltlichen Gesichtspunkten, gibt es auch ökonomische und strategische Vorteile solidarischen Handelns. In der Zusammenarbeit von Frauen\* und Männer\*arbeit können etwa Konkurrenz-Situationen in der Förderlandschaft besser entschärft werden. Immer mehr wird eine solche Zusammenarbeit in Gender Fragen von Förderstellen gewünscht. Dies birgt das Risiko, dass dezidiert frauen\*spezifische Angebote befürchten müssen, als ‚überholt‘ und ‚nicht mehr notwendig‘ angesehen zu werden. Die Unterstützung von – und Solidarität mit Frauen\*arbeit in all ihren Praxisformen – also auch jenen die in reinen Frauen\*räumen stattfinden – durch Männer\*beratungsstellen ist in diesem Sinne besonders wichtig. Die damit verbundene Auseinandersetzung mit Konzepten und Angeboten kann außerdem dazu beitragen, dass männer\*spezifische Ansätze nicht unbeabsichtigt/unbemerkt Benachteiligungs- und Diskriminierungsprozesse gegenüber Frauen\* reproduzieren.

Für diese Zusammenarbeit, die über institutionelle Grenzen hinweg stattfindet, ist erfahrungsgemäß Transparenz bei Planungsprozessen, gegenseitige praktische Unterstützung, Knowhow Transfer bzw. regelmäßiger Austausch notwendig, um eine vergleichbare Solidarnormbindung der Akteur\*innen zu erreichen. Dies lässt sich nicht »aus dem Hut zaubern«, sondern stellt einen Prozess dar, in dem gemeinsame Erlebnisse oder vertrauensvolle fachliche Reflexion von Erfahrungen aus den je eigenen Arbeitsbereichen eine wichtige Rolle spielen. Auch Interaktionsritualen und Framing-Prozesse, wie Tranov (2014) sie beschreibt, kommt eine wichtige Bedeutung dafür zu, eine gemeinsame Solidarnormgeltung zu erarbeiten. Hier können auf Ebene der Mitarbeiter\*innen auch Solidaropfer ersichtlich sein, etwa wenn die Arbeit mit Männern, die Gewalt in Partnerschaften ausüben, trotz prekärer - und unter Umständen auch unter Ausbleiben jeglicher - Finanzierung durchgeführt werden.

Eine Unterversorgung von Männern\* mit gesundheitsfördernden oder psychologischen Angeboten (vgl. dazu Schmeiser-Rieder, Kunze 1999; Scambor 2010; Siegl et al. 2013) stellt für Mitarbeiter\*innen ebenfalls eine wichtige Moti-

vation dar, auch zeitlich und finanziell befristete Projekt-Unternehmungen zu starten. Dies ist mit der Hoffnung verbunden, daraus »irgendwie« ein dauerhaftes Angebot zu entwickeln. In der Praxis erfüllt sich dieser Wunsch nur bedingt. Leitung kann hier die Aufgabe zukommen, Einschätzungen bezüglich der Erfolgsaussichten bestimmter Arbeitsbereiche vorzunehmen, aktuelle Trends zu beobachten, strategisch zu planen etc. Es kann als Solidaropfer auch bedeuten Mitarbeiter\*innen auf Arbeitsplätze hinzuweisen, die nicht in der eigenen Institution liegen.

Die bereits geschilderte Zunahme von Projektarbeiten und Leistungsverträgen - im Gegensatz zu Grundförderungen und Basis-Geldern - ist eine Entwicklung, die im Bereich der psychologischen Arbeitsfelder oder der Gesundheitsförderungslandschaft deutlich zu beobachten ist. Dies stellt NPOs vor die Frage bzw. Aufgabe, grundlegende Richtungsentscheidungen dahingehend zu treffen, ob und in welchem Ausmaß projektbezogene (und damit im Folgenden stets mitgemeinte) grundsätzlich zeitlich befristete Aktivitäten unternommen werden sollen. Eine verstärkte Orientierung auf projektbezogene Aktivitäten ist mit herausfordernden Fragestellungen verbunden. So entwickeln neue Angebote, die häufig sehr zielgruppengenaу maßgeschneidert sind, einen starken Zulauf und eine sehr gute Nutzung. Mit Ablauf des Projektzeitraumes droht das Problem, dass diese Zielgruppen nicht mehr erreicht werden können bzw. trotz weiterem Interesse keine Ressourcen mehr dafür vorhanden sind und so das Knowhow von Einrichtungen und psychologischen Fachkräften nicht nachhaltig genutzt werden kann. Doch wie ist dies demgegenüber argumentativ zu gewichten, dass dafür innerhalb der Projektlaufzeit Personengruppen sehr wohl profitieren und der Erwerb von Praxiserfahrung im Interesse von psychologischen Mitarbeiter\*innen in Hinblick auf deren weiteren Berufschancen liegt? Solidarisches Handeln kann aus Leitungssicht sowohl bedeuten, das Risiko eines Projektstarts auf sich zu nehmen und hier den institutionellen Rahmen dafür zur Verfügung zu stellen als auch Projektvorhaben nicht umzusetzen, um bestehende Arbeitsplätze nicht durch Überforderungsprozesse zu gefährden. Der Weg zur Entscheidung über das Annehmen von befristeten Projekten ist für die Solidarnormbindung und Solidarnormgeltung in der NPO von großer Bedeutung. Eine Betriebskultur, die um größtmögliche Mitsprachemöglichkeit bemüht ist, ein Klima in dem auch persönliche Lebensumstände der Mitarbeiter\*innen bei Planungsprozessen Platz

haben und ein Verständnis von Leitung als »Funktion« statt als »Position« sind einige wesentliche Parameter, die in der Praxis eine nachhaltig mitgetragene Entscheidung möglich machen.

Die Projektförderungslandschaft bringt noch weitere Spezifikationen mit sich. So sind etwa im Bereich der Gesundheitsförderung die Rahmenbedingungen zur Antragstellung, Bewilligung und Finanzierung (nach eigener Wahrnehmung) in den vergangenen Jahren stetig differenzierter, vielschichtiger und anspruchsvoller geworden. So umfasst z. B. der aktuelle Leitfaden (Stand Juni 2016) zur Projektförderung des *Fonds Gesundes Österreich* 52 Seiten, der inhaltliche Orientierung im vielschichtigen Prozess der Planung und Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen geben soll. Dieser Umfang ist natürlich dem Bemühen um qualitativ gut abgesicherte inhaltliche Arbeit, verlässliche Prozesse und darüber hinaus auf organisatorischer Ebene den vielfältigen staatlichen Controlling Prozessen geschuldet. Damit geht jedoch auch einher, dass die Definitionsmacht vieler Themen, vor allem im Zuge von Vergabeverfahren und Projektanträgen auf NPO Ebene komplexe Herausforderungen bereithält. Dies bezieht sich sowohl auf inhaltliche Bereiche als auch auf ökonomische und kaufmännische Aspekte. Exemplarisch sei etwa auf die Begriffe der Innovation und Nachhaltigkeit verwiesen. Diese stellen inhaltlich bei der Entwicklung der Gesundheitsförderung wichtige qualitätssichernde Aspekte dar. Im Zuge von Vergabeverfahren kann dieser Innovationsdruck bei Ausschreibungen allerdings zu einem zentralen Kriterium werden, um Gelder genehmigt zu bekommen, insbesondere dann wenn es mehrere Bewerber gibt. Damit geht die Gefahr einher, dass im Ringen um möglichst neue Ansätze und Ideen, eine Entkoppelung von den Notwendigkeiten des Feldes stattfindet.

Die Anforderung für Projektvergaben möglichst innovative Konzepte zu liefern, um z. B. sozial benachteiligte Zielgruppen nachhaltig zum Thema Gesundheit zu erreichen, bringt weiters latent mit sich, den klarsten Weg implizit zu verdecken: nämlich die soziale Benachteiligung an sich zu bekämpfen. Wohlstand und soziale Sicherheit für möglichst alle Bevölkerungsgruppen (auf diesem Planeten) ist sicherlich der beste Garant, um (auch) gesundheitliche Chancengleichheit zu erreichen. In der Realität sind die global wie lokal wirkenden wirtschaftlichen Besitz- und Produktionsverhältnisse zur Zeit keineswegs auf Ziele

wie dieses ausgelegt, was sich dementsprechend auch in den Logiken der staatlichen Regulationsmechanismen von krisenhaften Prozessen (s. o.) widerspiegelt.

Vor dem Hintergrund verknappter Mittel im öffentlichen Bereich können Diskurse um Qualitätsansprüche an diverse Projektvorhaben in der Realität somit zu einem Instrument werden, konkurrenzhaft Verteilungsprozesse unter NPOs formal zu regulieren und inhaltlich zu legitimieren. Innovation entfaltet hier unter Umständen unter neoliberaler Logik eine Bedeutung, die Phantasien von Fortschritt und Weiterentwicklung bedient.

Solidarisches Handeln besteht hier in der intensiven Vernetzung mit anderen Organisationen bzw. Teilunternehmungen, um in Absprache und Kooperation diesen Effekten gegenzusteuern. Dabei steht solidarischen Kooperationsformen der Umstand im Weg, dass Führungskräfte für die möglichst gute Absicherung von Mitarbeiter\*innen, die in befristeten Projekten beschäftigt sind, auch Konkurrenzvorteile der eigenen Einrichtung berücksichtigen müssen, um einen Projektzuschlag zu bekommen. Dies macht einmal mehr deutlich, dass es »kein richtiges Leiten im Falschen« gibt. Um auch hier Solidarnormgeltungen insbesondere über institutionelle Grenzen hinaus zu entwickeln, braucht es in der Praxis oft einen langen Atem und pragmatische Erwartungshaltungen. Wenn es aber z. B. gelingt, diese Zusammenarbeit zu institutionalisieren, etwa in Form eines Fach- oder Dachverbandes, bestehen weitaus größere Möglichkeiten sich nicht gegeneinander auszuspielen.

Auch der sicherlich wünschenswerte Nachhaltigkeitseffekt von gesundheitspsychologischen Maßnahmen stellt im Zuge von Leistungsverträgen oder Vergabeverfahren einen durchaus herausfordernden Begriff dar. Der Begriff meint in der Gesundheitsförderung, dass durch zeitlich begrenzte Investitionen lang andauernde Effekte zu erzielen sind. Dazu werden etwa MultiplikatorInnen ausgebildet, Broschüren und Tools erstellt, Netzwerke ins Leben gerufen usw. und Maßnahmen auf struktureller Ebene, Zielgruppen-Ebene und hinsichtlich der Transferierbarkeit entwickelt. Die Nachhaltigkeit bezieht sich damit in der Praxis nicht auf die nachhaltige Entwicklung der NPOs bzw. Umsetzer\*innen selbst und auf deren inhaltliche, organisatorische oder personelle Notwendigkeiten. Hier gäbe es noch Raum, dies in Modalitäten um Vergabeprozesse einzubinden. Viele der Maßnahmen bedürfen trotz aller Bemühungen um Nachhaltigkeit in den Settings auch nach Beendigung des Projektes einer weiteren Betreuung, was

auch einer Finanzierung bedarf. Weiters sind aus Sicht von manchen Projektförderstellen für Budgetierungs- und Abrechnungsprozesse häufig jene Mitarbeiter\*innen leichter ‚projektbezogen abgrenzbar‘, wenn diese *nicht* bereits zum Personal der Einrichtung gehören. In der Praxis kann dem einmal mehr vor allem durch Transparenz und Miteinbeziehung der Mitarbeiter\*innen versucht werden entgegenzusteuern, um abzuwägen, ob sich hier ein ausreichender tragfähiger gemeinsamer Interessensraum finden lässt.

Eine mögliche Strategie auf Leitungsebene, mit diesen Rahmenbedingungen umzugehen, besteht darüber hinaus darin, die jeweiligen Teams über Förderbereiche, Förderlandschaften und aktuelle Entwicklungen zu informieren, um Raum für eigene Ideen, Aktivitäten usw. zu geben. Hier geht es auch um die Befähigung von Mitarbeiter\*innen wirtschaftliche und projektarbeitsbezogene Fertigkeiten zu entwickeln, um je nach Bedarfslage eigeninitiativ Aktivitäten setzen zu können. Dabei ist die Grenze zur Abwälzung struktureller Zumutungen an Mitarbeiter\*innen nicht immer ganz trennscharf zu ziehen (»...um die Finanzierung meines Arbeitsplatzes muss ich mich also selbst kümmern...?«). Einmal mehr sind hier partizipativ entwickelte Solidarframes (etwa mit dem Leitziel »Gemeinsam erreichen wir mehr!«) und Interaktionsrituale (etwa als rücksichtsvoller Umgang, der Platz lässt, aktuelle Lebenslagen auch außerhalb der Arbeitswelt miteinzubeziehen) von großer Bedeutung. Dies kann insbesondere die Führungskräfte umfassen, sofern deren persönliche Solidarnormbindung als glaubwürdig, authentisch und verlässlich erlebt wird. Eine in diesem Sinne gepflegte ‚Projektarbeitskultur‘ bezieht sich dann nicht nur auf die Konzeption und Durchführung der Aktivitäten selbst, sondern ebenso auf die kollektiven und existentiellen Elemente von Projektmitarbeit.

Schließlich kann es für den Erfolg einer Projekteinreichung eine Strategie sein, auf eine Abgeltung der Arbeitsstunden der Führungskraft zugunsten von Angestelltenstunden zu verzichten, die mit der Einbettung von Projekten in die Gesamtorganisation, Controlling Tätigkeiten, Lobbying und Repräsentationstätigkeiten, inhaltliches Coaching, Motivationsarbeit und pragmatische Unterstützungen aller Art verbunden sind. Im obigen Sinne enthält diese Strategie Elemente eines Solidaropfers, entspricht in jenen Aspekten aber gleichzeitig einer Perspektive gemeinsamer Interessen, in welcher eine NPO durch diese Aktivitäten an Wissen, Expertise usw. dazugewinnt. In jedem Falle ist die solidarisch motivierte

Haltung als Führungskraft prekäre Beschäftigungsformen zu teilen dahingehend widersprüchlich, dass gegenüber projektfinanzierenden Stellen keine Verrechnung tatsächlich erforderlicher Arbeitskosten besteht. Lohn- und Budget-Dumping Prozesse werden legitimiert, und es weist so Elemente einer »bewältigungsförmigen Selbstbehinderung« (Holzkamp 1996) auf.

## **Schluss**

Um dies zu verhindern, sind handelnde Personen darin gefordert, bestehende Machtverhältnisse lesen und erkennen zu können, und den gegebenen »stummen Zwang der ökonomischen Verhältnisse« (Ottomeyer 2014) nicht bloß auf persönliche »Macht«- und »Gier«-Argumentationen zu reduzieren. Es bedeutet, sich kritisch und selbstreflexiv mit Subjektivitätsformen innerhalb gegebener neoliberaler Konkurrenzprozesse sowie mit deren Auswirkungen auf die Interessen, Lebenslagen, Gefühlswelten und Handlungsmotive der Individuen auseinanderzusetzen. Im beschriebenen Arbeitsbereich heißt dies die Aufmerksamkeit auf eine tatsächliche Berücksichtigung der Verhältnisebene in einem ganzheitlichen Sinne zu lenken und vorsichtig gegenüber wohlklingenden inhaltlichen oder begrifflichen Schönfärbereien zu sein. Demgegenüber wurde versucht Bilder und Praxisformen und den Wert solidarischen Handelns ins Zentrum der Betrachtung zu setzen. Die genaue begriffliche Fassung solidarischen Handelns wie sie etwa Ulf Tranov entwickelt hat, kann vielleicht als Anregung dienen, auch je eigene Erfahrungen zu betrachten.

Der gegenseitigen Solidarität von Team-Mitgliedern, Mitarbeiter\*innen bzw. der Führungskräfte kommt besonders in kleineren NPOs mit flachen Hierarchien ein besonderer Stellenwert zu. Wie bereits erwähnt, ist eine partizipative, transparente und menschlich anerkennende Leitungs-Form ebenso ausschlaggebend wie ein Mindestmaß an gemeinsamer Weltsicht und ein grundsätzliches Bewusstsein über die Vorteile solidarischer gegenüber konkurrierender Zusammenarbeit.

## **Literatur**

Bayertz, Kurt (Hg.) (1998): Solidarität. Begriff und Problem. Frankfurt am Main (Suhrkamp Taschenbuch Verlag)

- Bierhoff, Hans-Werner (2010): Die Psychologie prosozialen Verhaltens. Warum wir anderen helfen. Stuttgart (Kohlhammer Verlag)
- Dimmel, Nikolaus (2012): Sozialwirtschaft unter Prekarisierungsdruck. In WISO, Ausgabe 1/2012 (Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften) Linz, S. 28-47
- Grubitzsch, Siegfried; Rexilius, Günter (Hg.) (1994): Psychologische Grundbegriffe. Mensch und Gesellschaft in der Psychologie Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt)
- Holzkamp, Klaus (1996): Zur Rezeption der Monographie »Lernen. Subjektwissenschaftliche Grundlegung«. Forum Kritische Psychologie, 36, 113–131. Hamburg (Argument Verlag)
- Logar, Rosa; Roesemann, Ute; Zürcher Urs (2002): Gewalttätige Männer ändern (sich). Rahmenbedingungen und Handbuch soziales Trainingsprogramm. Bern (Haupt Verlag)
- Osterkamp, Ute (2003): Kritische Psychologie als Wissenschaft der Ent-Unterwerfung. In: Journal für Psychologie 11, 2, pp. 176-193. URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-17434>
- Ottomeyer, Klaus (2014): Ökonomische Zwänge und menschliche Beziehungen. Soziales Verhalten und Identität im Kapitalismus und Neoliberalismus. Veränderte Auflage 2014. Wien (LIT Verlag)
- Salamon, Lester (1996): "Defining the Nonprofit Sector: The United States: Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 18, edited by Lester M. Salamon and Helmut K. Anheier. Baltimore (The Johns Hopkins Institute for Policy Studies)
- Schmeiser-Rieder, Anita; Kunze, Michael (1999): Wiener Männergesundheitsbericht. Wien (Magistratsabteilung für Angelegenheiten der Landessanitätsdirektion, Dezernat II, Gesundheitsplanung)
- Scambor, Christian (2010): Running a counselling service for men. In: Conrad David & White Alan (Eds.), Promoting men's mental health (pp. 230-240). Oxford (Radcliffe)
- Siegl, Eberhard; Scambor, Elli; Zingerle, Markus & Mauerhofer, Natascha (2013): Studie Männerarbeit in Österreich. Wien (BMASK)

- Simsa, Ruth; More-Hollerweger, Eva (2013): Die Entwicklung von Rahmenbedingungen für NPOs und ihre MitarbeiterInnen. In In WISO 36, Jg. (2013) Nr.3 (Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften) Linz, S. 164—168
- Tranov, Ulf (2014): Das Konzept der Solidarität. Handlungstheoretische Begründung eines soziologischen Schlüsselbegriffes. Wiesbaden (Springer VS)
- Wirtz, Marcus Antonius (Hg.) (2014): Dorsch - Lexikon der Psychologie. 17. überarb. Auflage. Bern, (Verlag Hans Huber)

## **Über den Autor**

### **Romeo Bissuti**

Klinischer und Gesundheitspsychologe, Psychotherapeut. Lebt und arbeitet in Wien. Mitarbeiter der Wiener Männerberatung, White Ribbon Österreich, MEN Männergesundheitszentrum.

*Mag. Romeo Bissuti*

*Kundratstrasse 3*

*1100 Wien*

E-Mail: [bissuti@maenner.at](mailto:bissuti@maenner.at)