

MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Führung im Spannungsfeld - Der Balanceakt mittlerer Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen.

verfasst von | submitted by

Lea Marie Spohr BA

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien | Vienna, 2025

Studienkennzahl lt. Studienblatt |
Degree programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 905

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree pro-
gramme as it appears on the student record
sheet:

Masterstudium Soziologie

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel

Abstract (de)

Mittlere Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen (NPOs) befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen ökonomischen Anforderungen, organisationalen Vorgaben und den normativen Ansprüchen ihrer Mitarbeitenden sowie Klient:innen. Die vorliegende Studie untersucht, welche Spannungsverhältnisse sich daraus ergeben und welche Strategien Führungskräfte im Umgang damit entwickeln. Dazu wurden acht problemzentrierte Interviews (nach Witzel 1985) mit mittleren Führungskräften aus sieben Wiener NPOs geführt und mittels Themenanalyse (nach Lueger 2010) ausgewertet. Die Analyse stützt sich auf die Handlungstheorie von Lindenberg (2015).

Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte ihre Arbeit als stark wertegeleitet erleben und mit divergierenden Erwartungen verschiedener Bezugsgruppen konfrontiert sind. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, setzen sie insbesondere auf einen partizipativen Führungsstil, der Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse einbindet und Verantwortung verteilt. Zudem nutzen sie Transparenz als Strategie, um unpopuläre Entscheidungen nachvollziehbar zu kommunizieren und Vertrauen im Team zu stärken. Gleichzeitig erleben die Befragten ihren Handlungsspielraum als begrenzt und äußern den Wunsch nach umfassenderer Schulung in finanziellen Agenden sowie gezielten Weiterbildungen zur Führungskräfteentwicklung. Die Studie liefert Einblicke in die Entscheidungslogiken mittlerer Führungskräfte und zeigt, welche organisationalen Rahmenbedingungen erforderlich sind, um ihre Handlungskompetenz und Resilienz im Spannungsfeld sozialer Organisationen zu stärken.

Abstract (en)

Middle managers in non-profit organizations (NPOs) are caught between economic requirements, organizational guidelines and the normative demands of their employees and clients. This study examines the resulting tensions and the strategies managers develop to deal with them. To this end, eight problem-centered interviews (Witzel 1985) were conducted with middle managers from seven NPOs in Vienna and evaluated using thematic analysis (Lueger 2010). The analysis is based on Lindenberg's theory of action (2015).

The results show that managers experience their work as strongly value-guided and are confronted with divergent expectations from different reference groups. To meet these challenges, they rely in particular on a participative management style that involves employees in decision-making processes and distributes responsibility. They also use transparency as a strategy to communicate unpopular decisions in a comprehensible manner and strengthen trust within the team. At the same time, those surveyed feel that their scope for action is limited and express a desire for more comprehensive training in financial agendas as well as targeted further training for management development. The study provides insights into the decision-making logic of middle managers and shows which organizational framework conditions are required to strengthen their ability to act and resilience in the field of tension in social organizations.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zielsetzung & Forschungsfrage	4
1.2	Aufbau der Arbeit	5
2	Verwendete Begrifflichkeiten	6
3	Forschungsstand	8
3.1	NPOs unter Druck.....	8
3.2	Führungskräfte	11
3.3	Mitarbeitende	14
3.4	Vergleich zu For-Profit-Organisationen.....	16
3.5	Fazit	18
4	Theorie & Erwartungen	19
5	Methodisches Vorgehen	29
5.1	Methode der Datenerhebung.....	29
5.2	Feldzugang	35
5.3	Interviewpartner:innen.....	36
5.4	Reflexion der eigenen Rolle im Feld	39
5.5	Methode der Datenauswertung	40
6	Analyse	44
6.1	Motivation	44
6.1.1	Arbeitsumfeld & Organisation.....	44
6.1.2	Werteorientierung.....	46
6.1.3	Selbstverwirklichung & persönliche Weiterentwicklung	48
6.2	Strukturelle Zwänge & externe Einflussfaktoren.....	49
6.2.1	Fördergeber	49
6.2.2	Politischer Einfluss	54
6.2.3	Arbeitsbedingungen & Personal.....	55
6.3	Sandwichposition: Ansprüche an mittlere Führungskräfte	58

6.3.1	Normative Ansprüche verschiedener Bezugsgruppen	59
6.3.2	Normative Ansprüche an sich selbst.....	63
6.4	Umgang mit Spannungsfeldern	65
6.4.1	Gemeinsame Entscheidungen & Transparenz	65
6.4.2	Handlungsspielräume ausreizen	68
6.4.3	Externe Unterstützung	70
6.4.4	Grenzen & Potenziale	71
7	Interpretation der Ergebnisse	74
7.1	Motivation	74
7.2	Ansprüche & Werteorientierung der Mitarbeitenden	76
7.3	Exogene Vorgaben, Druck & Unsicherheit	78
7.4	Sandwichposition	79
7.5	Einfluss von Rahmenbedingungen	81
7.6	Nicht antizipierte Ergebnisse	82
7.7	Beantwortung der Forschungsfragen	83
8	Zusammenfassung	89
9	Fazit, Limitationen & Ausblick	91
10	Literaturverzeichnis.....	94

1 Einleitung

Der gesellschaftliche Nutzen von sozialen Organisationen wird meist unterschätzt, insbesondere die hohe ökonomische Bedeutung. Dabei ist die Sozialwirtschaft schon lange ein wichtiger Beschäftigungsmotor (Simsa 2013: 6). Bereits 2011 lag der Beschäftigungsmultiplikator der Sozialwirtschaft österreichweit an dritter Stelle. Das bedeutet, dass mit einer Investition von 1 Mio. Euro 16,3 Arbeitsplätze in der Sozialwirtschaft geschaffen werden konnten (Statistik Austria 2011). Zudem stieg die Anzahl der Vertragsverhältnisse im NPO-Bereich zwischen 2000 und 2010 insgesamt um ca. 39 % an, 76 % dieses Wachstums fanden im Sozialwesen statt (Simsa 2013: 7). Auch aktuellere Zahlen sprechen für sich: Mit einer Bruttowertschöpfung von 12 Milliarden Euro machte der Nonprofit-Bereich 2021 3,3 % der gesamten Wirtschaftsleistung Österreichs aus und konnte 283.300 Beschäftigungsverhältnisse sowie zusätzlich 7.300 Zivildienende verzeichnen (BMSGPK 2024). Der größte Teil entfiel mit 181.700 Beschäftigten auf das „Gesundheits- und Sozialwesen“ (ebd.).

Doch während der Bedarf an sozialen Unterstützungsangeboten aufgrund sozioökonomischer und sozialer Wandlungsprozesse, ökologischer und politischer Entwicklungen und nicht zuletzt durch Krisen steigt, geraten Non-Profit-Organisationen vermehrt unter Druck (u. a. Kaltenbrunner 2018: 523; Mätzke & Seckauer 2013: 4). Ein Grund dafür liegt in der sogenannten *Ökonomisierung* des Non-Profit-Sektors (u.a. Langer 2010: 49; Simsa 2013: 7; Herzka 2013: 1). NPOs müssen ihre Tätigkeiten vermehrt ökonomisch darstellen und dadurch legitimieren, um in der wachsenden Konkurrenz um staatliche Zuschüsse, Spenden und Klient:innen gegenüber For-Profit-Organisationen und staatlichen Einrichtungen nicht unter zu gehen (u. a. Mätzke & Seckauer 2013: 4; Simsa 2013: 8; Hölzle 2017: 12). Schließlich stellen öffentliche Mittel die Hauptfinanzierungsquelle von NPOs in Österreich dar (BMSGPK 2024), wodurch die Leistungserbringung wesentlich davon abhängt (Ludger Kolhoff 2012: 11). Dabei gehe die Vergabe nach ausschließlich ökonomischen Gesichtspunkten mit einem Wettbewerbsnachteil für NPOs einher, da diese sich bewusst besonders schwierigen Klient:innenfeldern oder Aufgabenbereichen annehmen und zusätzliche Ziele wie

Integration oder Partizipation verfolgen (Simsa 2013: 10). For-Profit-Organisationen der sozialen Dienstleistung konzentrieren sich hingegen meist nur auf Bereiche, die sich rechnen (ebd.).

Neben der Konkurrenz steigen jedoch auch Anforderungen an NPOs. Klient:innen sowie Angehörige werden informierter und anspruchsvoller und es entsteht ein grundsätzlich erhöhter Professionalisierungsdruck in Bezug auf die Angebote und Mitarbeitenden (Kaltenbrunner 2018: 523; Simsa 2013: 10). Zudem unterliegen NPOs anhaltender „Umweltturbulenzen“ (Klatetzki 2010: 15), da sie durch ihre Nähe zum (sozial-)politischen System abhängig von Entscheidungsprozessen sind, die sich je nach politischer Konstellation kurzfristig ändern können (Herzka 2013: 52).

Diese Umstände beeinflussen das Handlungs- und Gestaltungsspektrum von NPOs, insbesondere das der Führungskräfte (Kaltenbrunner 2018: 523). Doch auch die Mitarbeitenden bleiben von prekärer Finanzierung, Konkurrenzdruck und steigenden Anforderungen nicht unberührt. Vor allem die Weitergabe des Kostendrucks auf die Mitarbeitenden stellt ein erhebliches Problem in einem Bereich dar, der traditionell bereits durch hohe Belastung, atypische Beschäftigungsformen und teils prekäre Arbeitsbedingungen geprägt ist (Albert et al. 2021: 209; Simsa 2013: 11). Schon seit vielen Jahren wird bei Mitarbeitenden sozialer Organisationen ein überdurchschnittlich hohes Maß an Burnoutgefährdung verzeichnet (Dimmel 2012: 40) und auch eine aktuelle Untersuchung aus Deutschland zeichnet ein düsteres Bild: Eine Befragung (Alsago & Meyer 2023) von 8.200 Beschäftigten sozialer Organisationen ergab, dass 60,8 % der Befragten sich häufig oder sogar sehr häufig an der Grenze der Leistungsfähigkeit fühlen. Zudem seien berufliche Erschöpfungswerte und das Burnout-Risiko der Mitarbeitenden überdurchschnittlich hoch (ebd.).

Dieser Ergebnisse zum Trotz lässt sich bei Mitarbeitenden von NPOs eine hohe Leistungs- und Einsatzbereitschaft verzeichnen, die auf die starke intrinsische und altruistische Motivation der Mitarbeitenden zurückzuführen ist (Hölzle 2017: 12; Herzka 2013: 21). Durch diese starke Werteorientierung haben Mitarbeitende oft hohe Erwartungen an ihre eigene Arbeit, aber auch an ihre Führungskräfte (Hölzle 2017: 12). Hinzu kommt ein ausgeprägtes Partizipationsbedürfnis und kritisches Hinterfragen von Entscheidungen auf Seiten der Mitarbeitenden (Simsa & Patak 2016: 29). Führungskräfte von NPOs

müssen demnach ein hohes Maß an zwischenmenschlichem Fingerspitzengefühl aufbringen, während sie gleichzeitig unter zunehmendem Druck stehen, Effizienz und Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten, um die Organisation langfristig tragfähig zu halten (Herzka 2013: 61; Simsa & Patak 2016: 7). Dabei muss externer Druck zwar an Mitarbeitende weitergegeben werden, jedoch ohne die intrinsische, berufsethisch begründete Motivation der Mitarbeitenden aufs Spiel zu setzen (Albert et al. 2021: 209). In einem Spannungsfeld zwischen organisationalen Strukturen, sozialen Werten, normativen Ansprüchen, wirtschaftlichen Zwängen und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden wird ihre Führungsarbeit oft zu einem Balanceakt - oder, wie Simsa & Patak (2016: 7) es beschreiben, zu einem Tanz auf dem Seil ohne Sicherheitsnetz.

Dieser Balanceakt gilt besonders für mittlere Führungskräfte in sogenannten *Sandwichpositionen*. Durch diese Position geraten sie in ein Konflikt Dreieck zwischen Befehlsempfänger:in, eigenen Wertvorstellungen und der Verantwortung nach unten (u.a. Nöbauer et al. 2024: 98; Weinberger 2018: 27; Pielach & Schubert 2018: 36). Anders als mittlere Führungskräfte im gewinnorientierten Sektor können Führungskräfte von NPOs ihr Handeln jedoch nicht ausschließlich an der wirtschaftlichen Logik ausrichten, sondern müssen die Logik ihrer Inhalte und Mission gleichwertig berücksichtigen; sonst wird die Organisation „*unglaublich oder überlebt nicht*“ (Simsa 2009).

Insgesamt zeigt sich, dass die Führung in NPOs durch eine hohe Komplexität geprägt ist (Simsa & Patak 2016: 7). Besonders die mittlere Führungsebene sieht sich mit teils widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert. Sie muss sowohl die strategischen Ziele der Organisation umsetzen, wirtschaftliche, soziale und politische Aspekte in Einklang bringen, als auch mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeitenden umgehen und dabei stets die Klient*innen mitbedenken (Noll 2012: 186; Simsa & Patak 2016: 7).

1.1 Zielsetzung & Forschungsfrage

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, herauszuarbeiten, inwiefern sich mittlere Führungskräfte von NPOs durch verschiedene Ansprüche mit einem Spannungsverhältnis konfrontiert sehen und wie sie mit diesem umgehen. Es geht konkret um die Bestimmungsfaktoren des Handelns von mittleren Führungskräften sozialer Organisationen, also um die Frage, inwieweit ihr Handeln und ihre Entscheidungen von normativen Ansprüchen, Vorgaben von „oben“ oder wirtschaftlichen Notwendigkeiten bestimmt bzw. beeinflusst sind. Letztendlich sollen Deutungsmuster bezüglich der Handlungsentscheidungen von mittleren Führungskräften in NPOs herausgearbeitet werden.

Die sich daraus ergebenden Forschungsfragen lauten daher:

- *Inwiefern besteht bei mittleren Führungskräften sozialer Organisationen ein Spannungsverhältnis zwischen den an sie gestellten Ansprüchen verschiedener Bezugsgruppen, den strukturellen Zwängen der Organisation und den eigenen Ansprüchen?*
- *Wie gehen Führungskräfte mit diesem Spannungsverhältnis um?*
- *Wie kommen Führungskräfte auf dieser Grundlage zu Entscheidungen?*

Methodisch umgesetzt wurde dies mit Hilfe von qualitativen Interviews. Dazu wurden problemzentrierte Interviews (Witzel 1985) mit acht Führungskräften von sieben verschiedenen NPOs in Wien geführt und anschließend mittels Themenanalyse (Lueger 2010) ausgewertet und analysiert.

1.2 Aufbau der Arbeit

Im folgenden Kapitel werden zunächst die verwendeten Begrifflichkeiten erläutert, bevor im Zuge des aktuellen Forschungsstandes zu NPOs und ihren Führungskräften tiefer in das Thema eingeführt wird. Anschließend wird die Handlungstheorie nach Lindenberg (2015) skizziert und mit dem Forschungsstand verknüpft. Als Nächstes wird offengelegt, mit welchen Erwartungen ins Feld gegangen wurde. Im fünften Kapitel werden zur Nachvollziehbarkeit das methodische Vorgehen zur Datenerhebung, der Feldzugang, die Fallauswahl und die Auswertung erklärt sowie die eigene Rolle im Feld reflektiert. Nach den Ausführungen zu Theorie, Forschungsstand und genauem methodischen Vorgehen werden im sechsten Kapitel die Ergebnisse dargestellt und analysiert. Danach werden die Ergebnisse der Analyse unter Rückbezug auf die Erwartungen, den aktuellen Forschungsstand und die Theorie diskutiert und interpretiert. Abschließend wird auf die Limitationen dieser Masterarbeit hingewiesen und ein Ausblick für weiterführende Forschung gegeben.

2 Verwendete Begrifflichkeiten

Die Grenzen zwischen FPOs, NGOs, NPOs und sozialen Organisationen verschwimmen zunehmend. Wie Herzka (2013: 14f) und Badelt (et al. 1999: 6f) beschreiben, gründen karitative Organisationen profitmaximierende Tochtergesellschaften, während FPOs im Sozial-, Gesundheits- oder Bildungsbereich neue Marktchancen suchen. Dies verdeutlicht, dass Zweck und Handlungsfeld der Organisation zunehmend wichtiger werden als ihre Rechtsform. Einführend soll ein Überblick über verwendete Begrifflichkeiten sowie deren Differenzierung gegeben werden. Zudem wird die Auswahl der für die Forschungsfrage verwendeten Begrifflichkeit erläutert.

For-Profit-Organisationen

For-Profit-Organisationen (FPOs) sind Unternehmen, die primär darauf ausgerichtet sind, finanzielle Gewinne zu erzielen. Ihr Erfolg wird an berechenbaren Zielen wie Umsatz, Marktanteil oder Profitabilität gemessen. Diese Ziele stehen im Mittelpunkt der Organisationsstrategie und dienen dazu, die Interessen von Eigentümer*innen, Aktionäre*innen oder Investor*innen zu erfüllen. In diesem Zusammenhang ist die Maximierung des Profits nicht nur Ziel, sondern oft auch die zentrale Leitgröße (Brandes & Santifaller 2018: 175). FPOs handeln nach etablierten betriebswirtschaftlichen Prinzipien und orientieren sich an Effizienz, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und ihren finanziellen Wert zu steigern (Herzka 2013: 14).

Non-Governmental-Organisation

Eine Non-Governmental Organisation (NGO) ist eine nichtstaatliche Organisation, die unabhängig von Regierungen agiert und sich auf die Förderung sozialer, ökologischer, kultureller oder politischer Ziele konzentriert. NGOs zeichnen sich durch ihre Unabhängigkeit aus. Im Vergleich zu NPOs können NGOs nicht durch staatliche Mittel oder Institutionen finanziert werden (Yaziji & Doh 2009: 3). Die in dieser Arbeit betrachteten Organisationen sind teils durch staatliche Institutionen finanziert, weshalb der Begriff der NGO nicht geeignet ist.

Non-Profit-Organisationen

Non-Profit-Organisationen (NPOs) werden durch ihre Nicht-Gewinnorientierung charakterisiert, wobei sie ein Negativbild zu For-Profit-Unternehmen darstellen. Der Begriff stammt aus den USA und grenzt diese Organisationen klar vom Markt ab, so dass wirtschaftliches Handeln untergeordnet oder zumindest gleichgestellt zu sozialen oder gemeinwesenbezogenen Zwecken ist. Das bedeutet jedoch nicht, dass keine Gewinne erzielt werden dürfen, sondern lediglich, dass erwirtschaftete Überschüsse nicht an Eigentümer:innen oder Aktionär:innen ausgeschüttet werden dürfen. Stattdessen müssen diese Mittel zwingend zur Erfüllung der Organisationsziele reinvestiert werden, was sie von FPOs abgrenzt (u. a. Badelt et al 1999:6f; Herzka 2013:14; Brandes & Santifaller 2018: 175). Die erbrachten Leistungen haben in der Regel einen gemeinschaftlichen oder gemeinnützigen Zweck, wie die Förderung sozialer Gerechtigkeit, Bildung oder Gesundheit. NPOs bewegen sich häufig in hybriden Strukturen, da sie zwar gemeinwohlorientiert arbeiten, aber im Vergleich zu NGOs häufig auf staatliche Finanzierung angewiesen sind (Badelt et al. 1999: 6f).

Merchel (2017: 283f) hebt hervor, dass die Diversität der NPOs eine präzise Abgrenzung erschwert. So können zu dem Begriff der NPOs auch Organisationen wie Sportclubs oder Musikvereine dazugezählt werden (Badelt et al. 1999: 6f). Bisher gibt es weder für den Begriff der NPO noch für den Begriff der sozialen Organisation eine einheitliche Definition, weshalb diese in der Literatur nicht selten synonym verwendet werden (Simsa 2013: 6; Brandes & Santifaller 2018: 175). Auch in dieser Arbeit werden diese Begriffe synonym verwendet, jedoch mit der Eingrenzung, dass hier der Begriff der *NPO* oder *sozialen Organisation* konkret auf Organisationen bezogen ist, die soziale Dienstleistungen erbringen und explizit nicht auf Organisationen, wie beispielsweise Sportclubs, Umwelt- oder Kulturvereine.

3 Forschungsstand

Während es seit einiger Zeit eine breite sozialpolitische Debatte im Hinblick auf Qualität und Leistung von sozialen Organisationen gibt, bei der diese so Klatetzki „*relativ unhinterfragt als Wirtschaftsunternehmen verstanden werden*“ (Klatetzki 2010: 7), kommen organisationssoziologische Perspektiven in dieser Debatte kaum vor. Dabei fallen unter den Begriff der Organisation höchst unterschiedliche soziale Realitäten. In den 1960er- und 1970er-Jahren stand die soziologische Auseinandersetzung mit verschiedenen Organisationstypen hoch im Kurs, während das Interesse an deren Differenzierung heute stark zurückgegangen ist, so Klatetzki (2010: 7). Dabei weisen NPOs im Vergleich zu anderen Organisationstypen besondere Merkmale auf, die im Zuge des aktuellen Forschungsstandes herausgearbeitet und diskutiert werden sollen.

3.1 NPOs unter Druck

NPOs sind den Folgen eines umfassenden Wandels ausgesetzt. Demografische Verschiebungen und Pflegebedürftigkeit, aber auch Arbeitslosigkeit, Migration, Armut oder Krisen, wie beispielsweise die Covid-19-Pandemie, lassen den Bedarf an sozialen Unterstützungsleistungen nicht nur schneller anwachsen, sondern fordern NPOs eine schnelle und flexible Anpassung dieser Bedarfe ab, auch wenn die Finanzierung nicht so schnell hinterherkommt (Mätzke & Seckauer 2013: 4). Zudem bleiben auch soziale Organisationen nicht verschont von der Verknappung an Fach- und Führungskräften (Hölzle 2017: 12). Die vielfach diskutierte *Ökonomisierung* des sozialen Bereichs, vor allem des Nonprofit-Sektors (u.a. Langer 2010: 49; Simsa 2013: 7; Herzka 2013: 1), bringen eine zum Teil gravierende Diskrepanz zwischen sozialpolitischen Ansprüchen und deren Realisierung sowie der gegebenen Rahmenbedingungen mit sich (Boecker 2014: 221).

Ökonomisierung meint in erster Linie die zunehmende Orientierung aller gesellschaftlicher Bereiche an der Logik des Wirtschaftssystems (Simsa 2013: 8). So müssen auch Tätigkeiten von NPOs zunehmend ökonomisch dargestellt und begründet werden (ebd.). Diese Entwicklung zeigt sich für soziale Organisationen konkret in prekärer öffentlicher Finanzierung, welche sich in steigender Konkurrenz um staatliche Zuschüsse, Spenden, Kund:innen und Klient:innen

zwischen Non-Profit-Organisationen, staatlichen Einrichtungen und For-Profit-Organisationen ausdrücken (u.a. Mätzke & Seckauer 2013: 4; Simsa 2013: 8; Hölzle 2017: 12) und „Quasi-Märkte“ schaffen (Boecker 2014: 221). Man könnte sich nun fragen: Was ist problematisch an Konkurrenz? Bringt sie nicht möglicherweise Vorteile für die Empfänger:innen sozialer Unterstützungsangebote?

Um in einen Wettbewerb treten zu können, müssen die angebotenen Leistungen zunächst messbar gemacht werden, um infolgedessen überhaupt Vergleichbarkeit herstellen zu können. Für NPOs ergeben sich jedoch Schwierigkeiten bei der Messung ihrer Arbeit. Die Vielzahl abstrakter und umstrittener Ziele erschwert die Formulierung klarer und messbarer Erfolgskriterien. Des Weiteren fehlt verlässliches Wissen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, wodurch die Bewertung der Ergebnisse zusätzlich erschwert wird (Klatetzki 2010 :17). Zudem muss in Rechnung gestellt werden, dass die Klient:innen als Ko-Produzent:innen der Dienstleistung deren Wirksamkeit entscheidend beeinflussen, da Interaktion mit selbstbestimmten Klient:innen schwer standardisierbar ist (ebd.).

In der Praxis bedeutet dies, dass höhere Anforderungen an die professionelle Qualität und Quantität der zu erbringenden Dienstleistungen gestellt werden, wobei von Seiten der Fördergeber nicht selten Quantität über Qualität gestellt wird, da sich Quantität sowohl für Jahresabschlussberichte als auch für die Vergleichbarkeit mit anderen Organisationen eignet (Hölzle 2017: 12f). Dass diese Forderung nach Zahlen nicht ganz durchdacht ist, zeigt sich bei dem Gedanken, soziale Organisationen könnten beginnen abzuwägen, welche Klient:innen zu besseren Erfolgsquoten führen (Wolfinger & Riedl 2013: 25). Im Endstadium, so argumentiert Zimmer, könnte die Legitimation der Existenz sozialer Organisationen in der Effizienz oder dem Output und damit über *„den Ausweis von in Quantitäten und monetären Äquivalenten angebbaren und somit messbaren Einheiten.“* (Zimmer 2014: 175) bestehen. Soziale Organisationen würden somit nicht mehr ausschließlich gemäß der Logik der Zivilgesellschaft unter Verweis auf Solidarität, Partizipation und Demokratie geführt werden, sondern die Leistungserstellung erfolgt effizient und strategisch, um Stakeholder, Klient:innen und potentielle Fördergeber gleichermaßen anzusprechen (Zimmer 2014: 171).

Daraus ergeben sich widersprüchliche Anforderungen an soziale Organisationen, die Simsa und Patak plakativ folgendermaßen beschreiben: *„Messt und dokumentiert eure Erfolge, aber orientiert euch nicht an messbaren Größen! Werdet wie Wirtschaftsunternehmen, aber bewahrt eure Besonderheit! Habt genug Geld, um professionell zu agieren, aber es darf nichts kosten!“* (Simsa & Patak 2008: 31ff). Dies verlangt vor allem Führungskräften viel ab, kann jedoch auch helfen sich der eigenen Prioritäten klar zu werden, so Herzka (2013). Im besten Fall fördert es den Qualitätsdiskurs und sorgt für eine Optimierung der Angebote - bei der wirtschaftliche Effizienz zwar eine wichtige Rolle spielt, fachliche Überlegungen aber im Zweifelsfall an erster Stelle stehen (Herzka 2013: 61). Im schlechtesten Fall leiden Führungskräfte, Mitarbeitende und letztlich auch Klient:innen unter den sich aus widersprüchlichen Anforderungen ergebenden Spannungen.

Doch nicht nur die Finanzierung, bei der manche sozialen Organisationen stärker von einer staatlichen Abhängigkeit betroffen sind als andere, beeinflusst die Arbeit in sozialen Organisationen. Auch die besondere Nähe zum (sozial-) politischen System und der damit einhergehenden gesetzten Bedingungen für die Leistungserbringung eröffnen so manches Spannungsfeld. NPOs unterliegen in ihrer Zielsetzung und Mittelwahl gesellschaftlichen Vorgaben. Die erwünschten Ergebnisse ihrer Arbeit sind somit nicht direkt organisationsintern festgelegt, sondern durch gesellschaftliche Normen und politische Rahmenbedingungen vorgegeben bzw. geprägt (Klatetzki 2010: 11f). Externe Akteur:innen wie der Staat, Interessenverbände oder die Öffentlichkeit beeinflussen die Arbeit dieser Organisationen, indem sie rechtliche, moralische und finanzielle Vorgaben machen, die ihre Handlungsspielräume bestimmen und die Autonomie einschränken (Klatetzki 2010 :12). Diese Vorgaben können sehr unterschiedlich und teils widersprüchlich sein und dadurch zu Spannungen bzw. Konflikten führen. Um diese Konflikte zu umgehen, werden von NPOs häufig abstrakte und mehrdeutige Ziele formuliert, die verschiedene Interpretationen zulassen. Dies erleichtert zwar einen oberflächlichen Konsens, führt jedoch zu Schwierigkeiten bei der Erfolgsmessung, da die unterschiedlichen Interessen aufeinanderprallen, sobald konkrete Evaluationskriterien festgelegt werden müssen (Klatetzki 2010 :14f).

NPOs sind abhängig von Entscheidungsprozessen, die sich je nach politischer Konstellation auch schnell wieder ändern können (Herzka 2013: 52). Besonders die ständigen Reformen in der Sozial-, Bildungs- und Gesundheitspolitik beschreibt Klatetzki als anhaltende „Umweltturbulenzen“ (2010: 15), die sozialen Organisationen in einen Zustand „chronischer Krise“ versetzen und vor allem für Führungskräfte ein Spannungsfeld eröffnen. So bringt die Abhängigkeit politischer Entscheidungen nicht nur mit sich, dass ein Eingriff staatlicher Instanzen in das organisationale Steuerungsgeschehen bzw. in die Handlungsprogramme geduldet werden muss. Dieser Eingriff muss bestenfalls auch organisationsintern von Führungskräften so vermittelt werden, dass er von den Mitarbeitenden einigermaßen akzeptiert wird (Merchel 2017: 286). Dazu bedarf es jedoch einer sorgfältigen Beobachtung der, die Organisation umgebenden, politischen und politisch-administrativen Verhältnisse und einer dementsprechenden Einordnung von Führungskräften gegenüber der Mitarbeitenden (ebd).

3.2 Führungskräfte

Nach einem ersten Überblick zeigt sich bereits, dass der Bereich sozialer Organisationen äußerst komplex ist. Was bedeutet das für Führungskräfte in NPOs? Der Leitungsebene kommt zunehmend die Aufgabe zuteil, sich erfolgreich auf dem jeweiligen „Markt“ zu positionieren. Dies verlangt ständige Bereitschaft zu Innovation, um hochwertige Leistungen zu wettbewerbsfähigen Kosten anbieten zu können (Hölzle 2017: 12). Aufgrund begrenzter Ressourcen müssen Führungskräfte zudem Prioritäten setzen, d.h. entscheiden zwischen der Verteilung bestehender Angebote sowie der Entwicklung neuer Dienstleistungen (Fuchshuber 2019: 270). Diese Entscheidungen erfordern ein permanentes Abwägen zwischen den Ansprüchen einer Vielzahl von Bezugsgruppen beziehungsweise zwischen ökonomischer Realität und fachlichem Selbstverständnis (Pielach & Schubert 2018: 36). Jedoch werden diese großen organisationalen Entscheidungen meist auf den höchsten Leitungsebenen getroffen. Im betrieblichen Alltag sind es vor allem die mittleren Führungskräfte, die Spannungsverhältnisse aushalten und mit diesen umgehen müssen (Herzka 2013: 4).

Dies sind Führungskräfte in sogenannten *Sandwichpositionen*. *Sandwichposition* bedeutet, dass Führungskräfte zwischen ihren Mitarbeitenden (unten) und ihrer eigenen

Leitung (oben), z.B. der Geschäftsführung, stehen. Diese Position zeichnet sich dadurch aus, dass Führungskräfte mit Anforderungen von „oben“ und „unten“ konfrontiert sind, welche meist nur schwierig in Einklang zu bringen sind (*Beispiel: Effizienzsteigerung versus gute Arbeitsbedingungen*).

Eine der Aufgaben mittlerer Führungskräfte ist die Über- und Vermittlung von Plänen der Geschäftsleitung an die eigenen Mitarbeitenden, sowie die konkrete Umsetzung. Somit müssen mittlere Führungskräfte mehr als die Geschäftsführung personenorientiert, kommunikativ und situativ operieren. Vorgaben der Geschäftsführung müssen in den eigenen Organisationsbereich übersetzt werden (Noll 2012: 186). Sie haben somit eine Übersetzungs- und Konkretisierungsfunktion. Die mittleren Führungskräfte dienen ebenso als Sprachrohr der Mitarbeitenden gegenüber der Geschäftsführung, insbesondere wenn es um einen Korrekturbedarf geht (Noll 2012: 188). Ihre Position fungiert als Kommunikationsbrücke oder *„Informationsschaltzentrale [...] auf der horizontalen und vertikalen Ebene“* (Fifka & Kraus 2013: 26). Forderungen müssen dann auf beiden Ebenen abgedeckt werden (Albert et al. 2021: 199).

Mittlere Führungskräfte sind Vorgesetzte und „Befehlsgeber:innen“ nach unten und gleichzeitig Mitarbeitende und „Befehlsempfänger:innen“ von oben, was zu einem beträchtlichen Spannungsverhältnis führen kann (Weinberger 2018: 27). Nöbauer und ihre Kolleginnen stellten in ihrer Studie in sozialen Organisationen in Oberösterreich fest, dass Führungskräfte es besonders herausfordernd empfinden *„Teamkolleg*in zu sein und fachlich einzugreifen, unpopuläre Entscheidungen an das Team zu kommunizieren, Nähe und Distanz zu den Mitarbeitenden auszubalancieren“* (Nöbauer et al. 2024: 98). So stellt sich die „Sandwich-Problematik“ als ein strukturimmanentes Problem dar, was aus der doppelten Rolle resultiert, so Fifka und Kraus (2013: 26). Dieses Spannungsfeld der *Sandwichposition* birgt die Gefahr, dass Führungskräfte dem Druck von verschiedenen Seiten nicht standhalten, da sie für jegliche Entscheidung oder Fehlfunktion verantwortlich gemacht werden können (Albert et al. 2021: 209). Insbesondere, weil nicht nur die eigenen Fehler, sondern auch die der Mitarbeitenden meist mittleren Führungskräften zugeschrieben werden – schließlich habe man nicht richtig „geführt“ oder nicht ausreichend überprüft (Weinberger 2018: 33).

Vornehmlich in NPOs stellt die *Sandwichposition* für Führungskräfte eine besondere Herausforderung dar, da diese häufig einen sehr persönlichen Bezug zum Tätigkeitsfeld haben. Häufig kommen die Führungskräfte selbst aus der Basisarbeit und kennen somit die spezifischen Belastungen und stehen nach wie vor in einem Naheverhältnis zu den Mitarbeitenden und Klient:innen (Vennedey 2009, S. 44 ff, zit. nach Fuchshuber 2019: 270). Besonders ausgeprägt sind diese Spannungen, wenn die Führungskräfte neben ihrer Leitungsfunktion auch weiterhin noch an der Basis mitarbeiten, so Herzka: „*Man gehört gleichzeitig zu den ‚denen da oben‘ und fühlt sich weiterhin den Fachkräften kollegial verbunden*“ (Herzka 2013: 75). Leitungsaufgaben werden dann meist nur neben der fachlichen Tätigkeit ausgeübt (Nöbauer et al. 2024: 102). Während die fachlichen Anforderungen Führungskräften jedoch leichtfallen, sei es die Doppelrolle, die Führungskräften zu schaffen macht. Grund dafür sei neben der Unklarheit über die eigene Rolle auch die zeitliche Überlastung (ebd.). Branchenunabhängig wird insbesondere mittleren Führungskräften attestiert, dass sie weniger Zeit für Leitungsaufgaben aufbringen können als für das „Tagesgeschäft“ (Weinberger 2018: 34). Zudem sind Führungskräfte in NPOs der Ansicht, ihre Mitarbeitenden würden ihre Mitarbeit an der Basis teilweise sogar erwarten; schließlich sei es auch eine Gelegenheit, das fachliche Niveau zu halten und führe zu besserer Akzeptanz auf Seiten der Belegschaft (Nöbauer 2001: 147). Dadurch kann ein Spannungsfeld zwischen inhaltlich-fachlicher Arbeit und den disziplinarischen oder den Leitungsaufgaben bei Führungskräften eintreten (Brandes & Santifaller 2018: 181).

Des Weiteren ist in NPOs das Bedürfnis nach persönlicher Nähe und Anerkennung besonders stark ausgeprägt. Die meist wertorientiert geprägte Sinnggebung führt oft zu enger persönlicher Verbundenheit, hoher Identifikation und einer starken Bindung an Kolleg:innen, die Organisation und deren Zweck (Brandes & Santifaller 2018: 184). Geteilte Werte und der „Kampf um die gemeinsame Sache“ lassen häufiger als bei anderen Organisationstypen enge freundschaftliche Beziehungen unter den Mitarbeitenden, aber auch zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, entstehen (Simsa & Patak 2016: 7). Da man sich sehr gut kennt, kommt es auch häufiger zu heftigen und direkten Auseinandersetzungen, jedoch aufgrund einer teils mangelnden Differenzierung zwischen Rolle und Person auch zu einem besonders hohen Kränkungspotenzial (ebd.). Ergänzt wird dies, so Simsa und Patak, durch einen besonders

starken wechselseitigen Schutz unter den Mitarbeitenden. Da alle etwas Gutes tun, könne man beispielsweise niemanden für Ineffektivität kritisieren (ebd.).

Die Situation von Führungskräften in sozialen Organisationen sei schon deshalb eine sehr spezifische. Es ist also nicht verwunderlich, dass Pielach und Schubert (2018) in ihrer Untersuchung zu Kompetenzanforderungen an Führungskräfte im Sozialwesen herausfanden, dass den sozialen Kompetenzen *Kommunikationsfähigkeit*, *Beziehungsfähigkeit*, *Empathie* und *Konfliktlösungsfähigkeit* besondere Bedeutung zugesprochen wird (Pielach & Schubert 2018: 39). Die Relevanz dieser Führungskompetenzen wird auch bei näherer Betrachtung der Besonderheit von Mitarbeitenden in sozialen Organisationen deutlich.

3.3 Mitarbeitende

Mitarbeiter:innen in NPOs weisen eine überdurchschnittlich hohe intrinsische und altruistische Motivation für ihren Job auf. Sie sind demnach sowohl aus eigenem Interesse an ihrer Tätigkeit motiviert (intrinsisch), z. B., weil sie die Arbeit als sinnvoll erachten, als auch aus dem Wunsch, einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten (altruistisch), z. B., indem sie anderen helfen (Hölzle 2017: 12; Herzka 2013: 21). Diese Eigenschaften bilden eine wichtige Grundlage für ihre Leistungs- und Einsatzbereitschaft und tragen maßgeblich zum Erfolg der Organisation sowie zur Qualität der erbrachten Dienstleistungen bei (Hölzle 2017: 12). Besonders in der Arbeit mit Klient:innen, die häufig auf Empathie und persönliches Engagement angewiesen sind, erweist sich die Werteorientierung der Mitarbeitenden als zentraler Erfolgsfaktor. Jedoch geht diese Motivation auch mit Herausforderungen einher. Mitarbeitende mit einer hohen intrinsischen Motivation und einer starken Werteorientierung haben oft hohe Erwartungen an ihre eigene Arbeit, aber auch an ihre Führungskräfte. Diese Erwartungen lassen sich nicht immer leicht mit den bereits angesprochenen steigenden Anforderungen an Effizienz in sozialen Organisationen in Einklang bringen (Hölzle 2017: 12). Führungskräfte können dann einem Spannungsverhältnis zwischen strukturellen Zwängen und den normativen Ansprüchen ihrer Mitarbeitenden ausgesetzt sein.

Meist sind Mitarbeitende sozialer Organisationen hoch qualifizierte Fachkräfte, die nicht nur über eine ausgeprägte intrinsische und altruistische Motivation verfügen, sondern auch ein starkes Bedürfnis nach Autonomie und Partizipation zeigen. Sie streben danach, eigenverantwortlich zu arbeiten und gleichzeitig aktiv an Entscheidungsprozessen innerhalb der Organisation beteiligt zu sein (Simsa & Patak 2016: 29). Dieses Bedürfnis, die Organisation partizipativ mitzugestalten, führt dazu, dass Mitarbeitende Entscheidungen kritisch hinterfragen und ihre Meinung offen äußern. Stimmen Entscheidungen nicht mit ihren Überzeugungen überein oder fühlen sie sich übergangen, reagieren sie oft mit deutlichem Widerstand (ebd.)

Dies stellt eine besondere Herausforderung für Führungskräfte dar, da sie auch hier einerseits die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach Mitsprache berücksichtigen und andererseits die organisatorischen Ziele effizient verfolgen müssen. Dieses Spannungsverhältnis lässt sich nicht so einfach ausmerzen, da es sich bei Partizipation nicht um eine Entweder-Oder Frage handelt. Vielmehr sind Führungskräfte immer wieder damit konfrontiert, abzuwägen, welche Entscheidungen alleine oder gemeinsam getroffen werden sollten (Brandes & Santifaller 2018: 186).

Des Weiteren stellen NPOs ein schwer beherrschbares Tätigkeitsfeld dar, bei dem Standardisierungen mit entsprechenden Verhaltensvorschriften, vor allem in ihrem interaktiven Kern, an ihre Grenzen stoßen (Albert et al. 2021: 209; Merchel 2017: 288). Nicht zuletzt auch aufgrund der bereits angesprochenen Rolle der Klient:innen als Ko-Produzent:innen der Dienstleistung (Klatetzki 2010 :17). In der täglichen Arbeit ergeben sich immer wieder neue Situationsanforderungen, die nur in Abstimmungsprozessen bearbeitet und bewältigt werden können. Dabei nimmt vor allem die untere Hierarchie-Ebene aufgrund ihrer Problemwahrnehmungs- und Problembearbeitungsnähe eine große Bedeutung ein (Merkel 2017: 288). Da Handlungen zwischen Mitarbeitenden und Klient:innen meist abgeschottet und entfernt von der Leitung stattfinden, sind Führungskräfte auf die Informationen der Mitarbeitenden angewiesen, wenn sie wissen wollen „*was an der »Front« passiert*“ (Klatetzki 2010 :17). Somit sind Basis-Mitarbeitende maßgeblich für die Leistungsfähigkeit der Organisation verantwortlich (Merkel 2017: 288).

Oft befinden sich mittlere Führungskräfte in einer schwierigen Lage, wenn sie sowohl wirtschaftlichen Zwängen als auch externem Leistungs- und Kontrolldruck der Auftraggebenden ausgesetzt sind, während ihnen gleichzeitig nahegelegt wird, besonders rücksichtsvoll mit ihren Mitarbeitenden umzugehen (Albert et al. 2021: 209). Ihre Aufgabe besteht dann darin, diesen externen Druck zwar in irgendeiner Art und Weise an ihre Mitarbeitenden weiter zu tragen, jedoch ohne die intrinsische, berufsethisch begründete Motivation der Mitarbeitenden aufs Spiel zu setzen (Albert et al. 2021: 209). Hinzu kommt der Umstand, dass Führungskräfte im sozialen Bereich kaum Möglichkeiten haben, auf klassische Strategien der Personalpolitik zurückzugreifen, z.B. finanzielle Anerkennung. Vielmehr müssen sie die Mitarbeitenden in einem oft schwer beherrschbaren Tätigkeitsfeld fördern und ihnen zugleich prekäre bzw. unterdurchschnittliche Arbeitsbedingungen „schmackhaft“ machen (ebd.). Wie herausfordernd dies aus der Sicht der Führungskräfte ist, wird in einer Befragung deutlich, die aufzeigt, dass sich der Bereich Personal, insbesondere Personalrekrutierung und -bindung, für Führungskräfte sozialer Organisationen zunehmend schwieriger und teilweise sogar problematisch gestaltet (Priller & Zimmer 2017: 391).

Während Führungskräfte versuchen, sich mit Hilfe der Anwendung von adaptierten Tools und Konzepten aus der Betriebswirtschaftslehre Abhilfe zu verschaffen, um mit den komplexen und teils widersprüchlichen Anforderungen an sie umzugehen, ist die Einstellung der Mitarbeitenden dazu eine andere. Simsa und Patak (2016) zeigten in ihrer Befragung, dass es unter Mitarbeitenden in NPOs eine ausgeprägte Grundskepsis und teils heftige Widerstände gegenüber solchen Tools und Konzepten aus der Betriebswirtschaftslehre gibt (Simsa & Patak 2016: 30). Nur ein Umstand, der zeigt, weshalb es eigener Konzepte, Strategien und Tools bedarf.

3.4 Vergleich zu For-Profit-Organisationen

Im Zuge der Ökonomisierung des sozialen Bereichs wurde angenommen, dass dieser nun ebenso betriebswirtschaftliche Handlungslogiken unterliege, dabei gebe es Feldspezifika, welche sich von For-Profit-Organisationen unterscheiden (Albert et al 2021: 194f). Auch wenn viele betriebswirtschaftliche Konzepte in NPOs inzwischen Einzug gehalten haben, halten Grunwald und Maelicke (2014) fest, dass die gängigen Managementkonzepte, welche aus Wirtschaft bzw. For-Profit-Organisationen bekannt

sind und erprobt wurden, für soziale Organisationen nicht einfach übertragbar sind (Grunwald & Maelicke 2014: 802ff). So mahnen auch Gubitzer und Klawatsch-Treidl (2012) davor, Innovationskonzepte aus der Privatwirtschaft unbedacht zu übernehmen. Sie betonen, dass ein übermäßiger Fokus auf die Übernahme von Rationalitäten, Menschenbildern und Organisationsmodellen des For-Profit-Sektors in den sozialen Bereich zu theoretischen Schwächen und Wahrnehmungsdefiziten führt. Darin stecke die zentrale Gefahr der Ökonomisierungstendenz, da so Normen, Erwartungen und Funktionsprinzipien übernommen werden, die den tatsächlichen Anforderungen und Bedürfnissen der personenbezogenen sozialen Dienstleistungsarbeit nicht gerecht werden (Gubitzer Klawatsch-Treidl 2012: 57ff).

Einige der sich von For-Profit-Organisationen unterscheidenden Spezifika für die Leitungsebene wurden an verschiedenen Stellen bereits erörtert, deshalb an dieser Stelle noch einmal zusammenfassend: Führung in NPOs ist aufgrund ihrer komplexen Rahmenbedingungen anspruchsvoller als in For-Profit-Organisationen, da sie neben wirtschaftlichen Zielen auch vielfältige gemeinnützige und sozialpolitische Anforderungen berücksichtigen muss (Grunwald & Maelicke 2014: 802ff; Herzka 2013: 51). Hinzu kommen eine geringe Hierarchiedistanz, ein starkes Partizipationsbedürfnis der Mitarbeitenden sowie die schwierige Messbarkeit von Erfolg, wodurch Führungskräfte vor besondere Herausforderungen gestellt werden, insbesondere im Umgang mit divergierenden Interessen und der Balance zwischen Werteorientierung und betriebswirtschaftlichen Anforderungen (Simsa & Patak 2016: 29; Schröer 2009: 141). So kommt Anheier zu dem Fazit: *„Non-profit organisations are different from business not because they are simple, trivial organisations, but because they are more complex“* (Anheier 2000: 13). Klatetzki argumentiert, dass diese Komplexität von vielen sozialpolitischen und gesellschaftlichen Akteur:innen als schwer verständlich und kaum akzeptabel empfunden wird, weshalb unter Schlagworten wie „Reform“ oder „Modernisierung“ oft vereinfachte Organisationsmodelle propagiert werden, die sich jedoch eher an FPOs orientieren (Klatetzki 2010: 23). Dann wird versucht durch stärkere Formalisierung und Standardisierung, klare Zielvorgaben, erweiterte Kontrollmechanismen, leistungsbezogene Finanzierung und eine gestärkte Leitungsebene dieser Komplexität Herr zu werden. Organisationssoziolog:innen hingegen stünden dieser Strategie *„gelinde gesagt – skeptisch gegenüber“*, so Klatetzki (ebd.).

3.5 Fazit

„Insgesamt ergibt sich [...] somit das Bild, dass dieser Organisationstyp in seinem Handeln und Strukturen komplex, konfliktbeladen, mehrdeutig und daher relativ schwer zu verstehen ist“ (Klatetzki 2010: 18). Zudem seien NPOs wesentlich schwieriger zu führen. Branchenunabhängig sind vor allem mittlere Führungskräfte in *Sandwichpositionen* mit dem Dilemma der Führung zwischen den Anforderungen der Mitarbeitenden und Vorgesetzten sowie eigenen Ansprüchen konfrontiert (Pielach & Schubert 2018: 40). Für NPOs kommen eine Vielzahl von Widersprüchen und Spannungsfeldern hinzu, welche bereits ausgeführt wurden. Von weiterführendem Interesse sei es deshalb, welche Instrumente oder Strategien Führungskräfte entwickelt haben, um diese Spannungsfelder zu bewältigen, auszuhalten oder zu verändern (Boecker 2014: 234). Darum soll es in dieser Arbeit gehen. Im Folgenden sollen dazu die bisherigen Forschungserkenntnisse theoretisch verknüpft werden, um der Frage nachzugehen, wie Führungskräfte sozialer Organisationen in Wien Spannungsfelder wahrnehmen und mit diesen umgehen.

4 Theorie & Erwartungen

Zur Analyse der Handlungsmöglichkeiten und Handlungswahlen von Führungskräften und ihrem Umgang mit strukturellen Gegebenheiten bedarf es einer handlungstheoretischen Perspektive. Dazu wird die Handlungstheorie von Siegwart Lindenberg (2015) herangezogen.

Zuerst muss in diesem Kontext jedoch auf Max Webers Handlungstheorie verwiesen werden. Dieser hat grundlegend für die Soziologie den Handlungsbegriff als intentionales Verhalten definiert und eine Typologie des Handelns entwickelt (Miebach 2014: 433). Im Mittelpunkt seiner Analyse steht die Frage, wie menschliches Handeln aus einer verstehenden Perspektive erfasst werden kann. Weber spricht von *sozialem Handeln*, wenn es einen Sinn hat, auf das Verhalten anderer bezogen wird und sich in seinem Ablauf daran orientiert (Weber 1980: 1, zit. nach Abels 2019: 144). Eine soziale Beziehung entsteht, laut Weber, wenn mindestens zwei Akteur:innen wechselseitig aufeinander Bezug nehmen (ebd.). Diese Betrachtungsweise bildet das Fundament seiner verstehenden Soziologie, die darauf abzielt, sowohl die subjektiven Sinnzusammenhänge von Handlungen als auch deren kausale Wirkungen zu analysieren (Schneider 2008: 80).

Um die Vielfalt menschlichen Handelns systematisch zu erfassen, entwickelte Weber vier idealtypische „*Bestimmungsgründe sozialen Handelns*“ (Weber, zit. nach Abels 2019: 144). Das *zweckrationale* Handeln ist durch eine klare Ziel-Mittel-Relation bestimmt. Akteur:innen wägen verschiedene Mittel ab, um einen bestimmten Zweck zu erreichen (u.a. Klatetzki & Nokielski 2010: 29; Greve 2003: 623). Ein Beispiel wäre eine Unternehmerin, die Investitionen so plant, dass sie ihren Gewinn maximiert. *Wertrationales* Handeln hingegen orientiert sich an ethischen, religiösen oder anderen Wertüberzeugungen, ohne dass der „Erfolg“ im Vordergrund steht (Greve 2003: 623). Ein klassisches Beispiel ist ein Mensch, der aus moralischer Überzeugung handelt, auch wenn dies persönliche Nachteile mit sich bringt (Schneider 2008: 81). *Affektuelles* Handeln wird von spontanen Gefühlen und Emotionen geleitet. Eine aus Wut oder Freude getroffene Entscheidung, die nicht rational reflektiert ist, fällt in diese Kategorie (u.a. Klatetzki & Nokielski 2010: 29; Abels 2019: 145). *Traditionales* Handeln schließlich orientiert sich an überlieferten Gewohnheiten oder Bräuchen (Klatetzki & Nokielski 2010: 29). Dies zeigt sich etwa in alltäglichen Routinen oder religiösen Ritualen, die ohne

bewusste Reflexion ausgeführt werden (Abels 2019: 146). Webers Idealtypen des Handelns sind konzeptuelle Konstrukte, die in der Realität selten in reiner Form vorkommen. Bei realem Handeln kommt es meist zu einer Mischform der Handlungsmotive, wo beispielsweise zweck- und wertrationale Handlungselemente gleichzeitig wirksam sind (u.a. Miebach 2014: 433; Abels 2019: 146).

Dennoch ermöglichen sie es, unterschiedliche Formen sozialen Handelns analytisch zu unterscheiden und zu erklären. Besonders die Unterscheidung zwischen zweckrationalem und wertrationalem Handeln hat sich in der weiteren soziologischen Theoriebildung als bedeutsam erwiesen, etwa in der Begründung der Rational-Choice-Theorien. Während „klassische“ Rational-Choice Theoretiker:innen der Auffassung sind, dass das zweckrationale Verhalten universell gültig und nicht von dem kulturellen Kontext abhängig sei, räumen „liberalere“ Rational-Choice Theoretiker:innen stattdessen ein, dass *„Normen oder Frames eine Situationsdefinition bewirken, die der Kosten-Nutzen Betrachtung des Handelnden vorgelagert ist“* (Miebach 2014: 434).

Auch Lindenberg (2015), dessen Theorie sich innerhalb der Framing-Modelle dem Rational-Choice Paradigma zuordnen lässt, folgt dieser Auffassung, indem er jedoch *frames* und Normen als Ziele definiert (Miebach 2014: 435; 438). In seiner Theorie setzt sich Lindenberg (2015) zunächst mit der grundlegenden Frage nach der Entstehung sozialer Ordnung auseinander. Dabei unterscheidet er zwischen einer mikrosoziologischen Perspektive auf das Problem sozialer Ordnung, die er auf Thomas Hobbes zurückführt, und einer institutionellen Perspektive, bei der er insbesondere auf Talcott Parsons verweist (Lindenberg 2015: 43f). Nach Lindenberg (ebd.) haben beide Autoren diese Perspektiven jedoch vermengt, da sie nicht zwischen diesen beiden Ordnungsproblemen unterschieden haben. Ihr Blick auf die menschliche Natur und deren Rolle in der Entstehung oder Reproduktion sozialer Ordnung sei zu wenig differenziert, da sie eine menschliche Natur postulierten, die auf Rationalität und Präferenzen beruhe (Lindenberg 2015: 44). So richtet Lindenberg seinen Fokus eben auf diese menschliche Natur und somit auf die Mikro-Perspektive und die Frage, ob Menschen eher egoistisch-rational oder altruistisch am Gemeinwohl orientiert handeln.

Gestützt auf Erkenntnisse aus der evolutionären Anthropologie kommt Lindenberg zu einem Ansatz, dem zwei grundlegende Thesen zur (Re-)Produktion sozialer Ordnung auf

Mikroebene zugrunde liegen: Erstens hat sich die menschliche Rationalität (Fähigkeit Ziele zu verfolgen - egoistische und kollektive) mit der menschlichen Sozialität entwickelt (Fähigkeit zur Empathie und Kooperation). Zweitens sei die Entwicklung und Erhaltung menschlicher Rationalität *und* Sozialität stark von sozialen Bedingungen abhängig (ebd.). Aufgrund dieser Überlegungen kommt Lindenberg zu seinem Ansatz der „*social rationality*“ (ebd.). Lindenberg zu Folge kann die Komplexität menschlichen Handelns am besten durch ein Zusammenspiel egoistischer und prosozialer Präferenzen verstanden werden, wobei er die situative Flexibilität menschlichen Verhaltens betont: So können Individuen in einer Situation ihren normativen Wertvorstellungen folgen, während sie im nächsten Moment egoistisch handeln. Lindenbergs Ziel ist es, diese Flexibilität individuellen Verhaltens zu erklären (Lindenberg 2015: 46). Eine zentrale Frage dabei ist, welche Bedingungen dazu führen, dass Menschen eher werteorientiert oder egoistisch handeln. Daher misst Lindenberg (ebd.) der Interpretation der Situation, dem sogenannten *framing*, eine entscheidende Bedeutung bei.

Die Fähigkeit konkrete Ziele zu verfolgen wird verbessert durch die Entwicklung übergeordneter Ziele („*mind sets*“), denn: „*Overarching goals can “capture” the entire mind and its processes and they are supported by hormonal and emotional processes, but ultimately they are steered by the social environment.*“ (Lindenberg 2015: 47). Sie können Individuen in einem Moment normgeleitet handeln und im nächsten Moment egoistische Entscheidungen treffen lassen (ebd.).

Lindenberg (2015: 48) unterscheidet drei *overarching goals* („*mind sets*“): das *hedonic goal*, das *normative goal* und das *gain goal*.

Das **hedonic goal** ist aus evolutionärer Perspektive das grundlegendste Ziel. Es umfasst die Befriedigung fundamentaler physischer und sozialer Bedürfnisse, wie beispielsweise dem Bedürfnis nach Nahrung, Wasser oder Schlaf, aber auch dem Bedürfnis nach sozialer Akzeptanz oder Nähe (ebd.). Ein Mangel solcher Bedürfnisse kann das „Funktionieren“ von Menschen gefährden und zu negativen Gefühlen führen, während die Befriedigung solcher Bedürfnisse mit positiven Emotionen verbunden ist (ebd.). So zielt das *hedonic goal* auf die Verbesserung oder Aufrechterhaltung der eigenen Gefühle ab - ist also einen Schritt von den Bedürfnissen selbst entfernt. Wird das Verhalten primär durch das *hedonic goal* geleitet, liegt die Konzentration darauf, angenehme Erfahrungen

zu maximieren und negative Gefühle zu minimieren. Dabei treten langfristige Konsequenzen und gesellschaftliche Normen oft in den Hintergrund (Lindenberg 2015: 49).

Das **normative goal** orientiert sich an gesellschaftlichen Erwartungen, Normen und Werten. Es ermöglicht Individuen, ihr Verhalten an allgemein anerkannten Regeln auszurichten, selbst wenn dies persönliche Nachteile mit sich bringt. Dieses Ziel ist entscheidend für die soziale Ordnung, da es Kooperation und prosoziales Verhalten begünstigt (Lindenberg 2015: 50). Es erfordert jedoch zunächst die Fähigkeit zu einer kollektiven Orientierung, sowie ein Verständnis dafür, was es heißt, als Mitglied einer Gruppe zu handeln (Lindenberg 2015: 49). Ein verstärkender Aspekt des *normative goal* ist die Verbindung zu sozialen Emotionen wie Schuld, Scham oder Dankbarkeit (Lindenberg 2015: 50). Das Gefühl der Verpflichtung macht zudem Diskontierungseffekte unwahrscheinlich (Lindenberg 2015: 49).

An anderer Stelle führt Lindenberg (2013) die Bedeutung der *significant others* als zusätzlich unterstützenden Aspekt der *normative goals* ein. *Significant others* sind, wie der Name bereits sagt, bedeutende Bezugspersonen, deren Meinungen und Werte „schwer wiegen“ und besonders zur Stärkung des *normative goal-frames* herangezogen werden (Lindenberg 2013: 88). Dazu müssen wichtige Bezugspersonen zur Beeinflussung des eigenen Verhaltens nicht mal anwesend sein, da Normen dieser Personen so stark verinnerlicht wurden, dass diese auch ohne ihre Anwesenheit in der Person verankert sind und bei möglichen Handlungswahlen berücksichtigt werden (Lindenberg 2013: 89). So können auch eigene Ziele, von denen man annimmt, sie würden von den *significant others* missbilligt, gehemmt werden (ebd.). *Significant others* repräsentieren Normen und Werte, beeinflussen die Bereitschaft, diese zu befolgen, und helfen so, den normativen Zielrahmen gegenüber den anderen *goal-frames* zu stabilisieren (Lindenberg 2013: 89ff).

Das **gain goal** hingegen zielt darauf ab, persönliche Ressourcen zu vermehren und zu verteidigen. Ressourcen können dabei sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein, etwa Geld, Macht oder sozialer Einfluss. Die Fähigkeit, langfristig zu planen und strategische Entscheidungen zu treffen, ist eine wesentliche Eigenschaft dieses Zieles (Lindenberg 2015: 50). So ist die Grundvoraussetzung für das *gain goal* auch die Fähigkeit,

sich in die Lage des eigenen zukünftigen Ichs zu versetzen. So werden Handlungen primär anhand ihres (späteren) Nutzens und der potenziellen Risiken bewertet (ebd.).

Diese drei Ziele seien nicht von vornherein gleich stark ausgeprägt: Das *hedonic goal*, das fundamentale Bedürfnisse befriedigt, ist evolutionär betrachtet das stärkste. Das *normative goal*, das dem Gruppenzusammenhalt dient, ist das schwächste und benötigt daher starke soziale und institutionelle Unterstützung, um sich gegenüber den anderen Zielen durchzusetzen. Das *gain goal*, das auf die Sicherung von Ressourcen für das Individuum ausgerichtet ist, liegt in seiner Priorität zwischen diesen beiden (Lindenberg 2015: 51). Die relative Stärke dieser Orientierungsmuster hängt stark von sozialen und institutionellen Rahmenbedingungen ab. Wirtschaftliches Gewinnstreben in Form des *gain goal* sei beispielsweise nicht natürlich gegeben, sondern erforderte eine institutionelle Entwicklung und Förderung, argumentiert Lindenberg (ebd.) unter Verweis auf Weber (1961).

Obwohl alle drei Ziele stets aktiviert sind, dominiert jeweils eines, während die anderen beiden im Hintergrund bleiben (Greve 2003: 638). Die drei *overarching goals* sind in dem Sinne antagonistisch, da sie situationsabhängig um die Position im kognitiven Vordergrund konkurrieren, während die anderen jedoch nie vollständig gehemmt werden können. Das bedeutet, dass Hintergrundziele weiterhin Verhaltensweisen beeinflussen (Lindenberg 2015: 51; Greve 2003: 638). In einem *normative goal-frame* etwa spielt der finanzielle Aufwand für normgerechtes Handeln eine untergeordnete Rolle, kann aber bei hohen Kosten dazu führen, dass das *gain goal* stärker in den Vordergrund rückt und schließlich das *normative goal* verdrängt (Lindenberg & Frey 1993, zit. nach Lindenberg 2015: 51). Ein Beispiel dafür wäre, dass die finanziellen Kosten bei der Unterstützung einer Freundin innerhalb eines *normative goal-frames*, weniger entscheidend sind. Je höher die Kosten jedoch werden, desto wahrscheinlicher wird es, dass das *gain goal* das *normative goal* in den Hintergrund drängt (Lindenberg 2015: 51).

Trotz der antagonistischen Natur der Ziele können Aspekte eines Hintergrundziels das dominante Ziel auch unterstützen, beispielsweise, wenn ein *normative goal* durch das gute Gefühl bei dem Einhalten von Normen (*hedonic*) gestärkt wird (Lindenberg 2015: 52). Gerade das *normative goal* benötigt solche Unterstützungen, da es sonst schnell von den anderen beiden Zielen verdrängt wird. Insgesamt sind *goal-frames* dynamische

Konstellationen übergeordneter Ziele, in denen eines dominiert, während die anderen antagonistisch oder unterstützend wirken (ebd.).

Lindenberg, ein Vertreter der analytischen Soziologie, konzentriert sich auf die Mikroebene und untersucht die Bedingungen, unter denen Menschen sich eher an Werten bzw. Normen orientieren oder egoistisch handeln. Dabei steht die situative Flexibilität des Menschen im Mittelpunkt, wodurch der Interpretation der Situation, dem sogenannten *Framing*, eine entscheidende Bedeutung zukommt (Lindenberg 2015: 46f). Die Unterscheidung der drei verschiedenen Ziele eignet sich, um die Handlungsentscheidungen von Führungskräften sozialer Organisationen nachzuvollziehen, denn je nach situativem Kontext und institutionellen Rahmenbedingungen kann eines der drei Ziele dominant werden. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, diese Zielkonflikte zu managen und ihre Entscheidungen in einem Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen Notwendigkeiten bzw. institutionellen Rahmenbedingungen, sozialen Erwartungen und individuellen Bedürfnissen zu treffen. Aus diesem Umstand ergibt sich die Frage, inwieweit sich Führungskräfte sozialer Organisationen jeweils an den Zielen orientieren und inwiefern es dabei zu Spannungen zwischen den unterschiedlichen Motivationen kommt.

Erwartungen

Für die Beantwortung der Forschungsfragen werden in Kombination des ausgearbeiteten Forschungsstandes und der Theorie Erwartungen formuliert. Diese sollen im Zuge der eigenen Reflexion als Forscherin, aber auch aus Gründen der Transparenz, nicht verschwiegen oder gedanklich weggeschoben, sondern offengelegt und in den Kontext eingeordnet werden. Im Zuge der Erhebung und der anschließenden Interpretation sollen diese Erwartungen geprüft und diskutiert werden.

NPOs richten ihr Angebot traditionell nicht nur an Kosten, sondern an hohen inhaltlichen Gesichtspunkten aus (Simsa 2013: 10). Dass vor allem inhaltlich „gute“ Arbeit in der Belegschaft von NPOs einen so hohen Stellenwert hat, liegt nicht zuletzt auch daran, dass diese eine überdurchschnittlich hohe intrinsische und altruistische Motivation für ihren Job aufweisen - dies gilt auch für Führungskräfte (Hölzle 2017: 12; Herzka 2013: 21). Dies kann theoretisch mit Lindenberg's (2015) *normative goal-frame* gefasst werden. Demnach lautet die erste Erwartung:

- Führungskräfte von NPOs sind stark altruistisch und intrinsisch motiviert und haben hohe normative Ansprüche an ihre Arbeit, was sich im Handeln innerhalb des *normative goals-frames* zeigt.

Zudem kann eine Führungskraft, die sich in einem *normative goal-frame* befindet, gleichzeitig positive emotionale Effekte aus dem *hedonic goal* erleben, wenn sie ein gutes Gefühl beim Einhalten von Normen verspürt („*warm glow*“) oder eine moralisch richtige Entscheidung trifft (Lindenberg 2015: 52). Daraus ergibt sich die zweite Erwartung:

- Das Handeln von Führungskräften in NPOs innerhalb des *normative-goal-frames* kann von *hedonic goals* gestärkt werden.

Das hohe Bedürfnis nach persönlicher Nähe und die meist werteorientiert geprägte Sinnggebung der NPO führen oft zu einer hohen Identifikation mit dieser sowie zu einer engen persönlichen Verbundenheit und starken Bindung an Kolleg:innen (Brandes & Santifaller 2018: 184). So seien bei NPOs häufiger als bei anderen Organisationstypen enge freundschaftliche Beziehungen zwischen Mitarbeitenden, aber auch Führungskräften, zu beobachten (Simsa & Patak 2016: 7). Die hohe Werteorientierung der Mitarbeitenden von NPOs und ihr „Kampf für die gemeinsame Sache“ führt dazu, dass

Entscheidungen von Führungskräften, die nicht mit ihren Überzeugungen übereinstimmen, mit deutlichem Widerstand sanktioniert werden (Simsa & Patak 2016: 7). Rechnen Führungskräfte durch das Nicht-Erfüllen der normativen Ansprüche ihrer Mitarbeitenden mit einer Bedrohung der eigenen Ressourcen, beispielsweise des *Standings* innerhalb der Organisation (Macht, sozialer Einfluss), oder sehen sogar eine Möglichkeit des Jobverlustes, dann beeinflussen strategische Überlegungen ihr Handeln innerhalb des *normative goal-frames* (Lindenberg 2015: 52). Daraus ergibt sich die Erwartung:

- Das Handeln von Führungskräften in NPOs innerhalb des *normative-goal-frames* kann von *gain goals* gestärkt werden.

Die stark wertorientierte berufliche Sozialisation in sozialen Organisationen kann dazu beitragen, dass auch nahestehende Ausbilder:innen, Kolleg:innen oder Mitarbeitende die Rolle der *significant others* (Lindenberg 2013) einnehmen können. Ist das der Fall, repräsentieren die *significant others* Normen und Werte und stärken so den normativen Zielrahmen der Führungskräfte (Lindenberg 2013: 89ff). So lautet die vierte Erwartung:

- Stellen Kolleg:innen oder Mitarbeitende mit einer hohen beruflichen Wertorientierung für Führungskräfte von NPOs eine Art *significant others* dar, wird das Handeln nach *normative goals* gestützt bzw. verstärkt.

Im Zuge der sogenannten *Ökonomisierung* des sozialen Bereichs kommt es vermehrt zu einer prekären Finanzierung durch steigende Konkurrenz zwischen Non-Profit-Organisationen, staatlichen Einrichtungen und For-Profit-Organisationen (u.a. Mätzke & Seckauer 2013: 4; Simsa 2013: 8; Hölzle 2017: 12). NPOs geraten dadurch unter Druck, ihre Leistung mittels betriebswirtschaftlicher Kennzahlen nachzuweisen (Simsa 2013: 8). NPOs würden demnach nicht mehr allein nach den Prinzipien der Zivilgesellschaft, wie Solidarität, Partizipation und Demokratie ausgerichtet sein. Stattdessen würde die Leistungserbringung zunehmend effizient und strategisch gestaltet, um sowohl Stakeholder als auch Klient:innen und potenziellen Fördergebern gezielt anzusprechen (Zimmer 2014: 171). Aufgrund zunehmender Konkurrenz kann die Erfüllung exogener Effizienzvorgaben von Führungskräften unter dem Gesichtspunkt der Erhaltung der eigenen Organisation bzw. des eigenen Arbeitsplatzes betrachtet werden.

Dies lässt sich mit dem Handeln nach *gain goal* (Lindenberg 2015) in Zusammenhang setzen. Nach Lindenberg (2015: 50) zielt das Handeln innerhalb des *gain goal-frame* darauf ab, persönliche Ressourcen (auch langfristig) zu verteidigen. Das Handeln nach *gain goals* kann, so Lindenberg (2015), durch Verlustaversion zusätzlich verstärkt werden, da mögliche Verluste stärker gewichtet werden als mögliche Gewinne.

Daraus ergibt sich folgende Erwartung:

- Wenn Führungskräfte von NPOs durch die im Zuge der Ökonomisierung prekäre Finanzierung, steigende Konkurrenz und der Legitimation durch Zahlen unter Druck stehen, die Erhaltung der Organisation, einschließlich der Arbeitsplätze zu gewährleisten, führt dies zu einer Aktivierung des Handelns nach *gain goals*.

Die letzte Erwartung bezieht sich auf die spezielle Rolle der mittleren Führungskräfte. Die sogenannte *Sandwichposition*, in der sich mittlere Führungskräfte befinden, geht mit exogenen Effizienzforderungen, Vorgaben von „oben“, sowie den normativen Ansprüchen der Mitarbeitenden einher (u.a. Weinberger 2018: 27; Nöbauer et al. 2024: 98). Mittlere Führungskräfte müssen eine Vielzahl von Ansprüchen verschiedener Bezugsgruppen jonglieren (Pielach & Schubert 2018: 36). Zu diesen Bezugsgruppen zählen nicht zuletzt auch die Klient:innen, weshalb auch das fachliche Selbstverständnis der Führungskräfte in Entscheidungen reinspielt (ebd.). Sie befinden sich somit in einem Konflikt dreieck zwischen Befehlsempfang von „oben“ oder „außen“, eigenen Wertvorstellungen und der Verantwortung nach unten.

Theoretisch kann dieser Konflikt als Konflikt zwischen Lindenberg (2015) *normative goal* und *gain goal* eingeordnet werden. In solchen Situationen hängt das Verhalten der Führungskräfte stark vom institutionellen Kontext ab. Lindenberg (2015: 51) verweist auf die Bedeutung sozialer und institutioneller Strukturen, die das Gleichgewicht zwischen den Zielen beeinflussen und darüber entscheiden, welche Zielsetzung sich in einer bestimmten Situation durchsetzt.

Aus diesen Überlegungen lassen sich folgende Erwartungen formulieren:

- Für Führungskräfte von NPOs entsteht zwischen den Anforderungen verschiedener Bezugsgruppen ein Spannungsverhältnis, sodass *gain goals* und *normative goals* im Konflikt zueinanderstehen.

- Ob Führungskräfte innerhalb des *normative goal-frames* oder des *gain goal-frames* handeln, wird beeinflusst von den sozialen, politischen und institutionellen Rahmenbedingungen.

5 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird zunächst die Methode der Datenerhebung, nämlich das problemzentrierte Interview nach Witzel (1985), erläutert. Danach wird ein Einblick in den Zugang zum Feld gegeben und näher auf die Interviewpartner:innen eingegangen und die eigene Rolle im Feld reflektiert. Anschließend wird die Themenanalyse nach Lueger (2010) als Methode der Datenauswertung vorgestellt.

5.1 Methode der Datenerhebung

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden mittlere Führungskräfte von NPOs im Rahmen qualitativer Interviews befragt. Da das Forschungsinteresse stark inhaltsbezogen ist, die Interviewpartner:innen unmittelbar betrifft und für sie subjektiv bedeutsam ist, sodass sie ausführlich darüber Auskunft geben können, wurde das problemzentrierte Interview nach Andreas Witzel als geeignetes Erhebungsverfahren gewählt (Witzel & Reiter 2022: 101). Auf diese problemzentrierte Herangehensweise kann aufgrund des bereits ausgeführten Vorwissens über den Forschungsgegenstand zurückgegriffen werden (Witzel & Reiter 2022: 104).

Das problemzentrierte Interview (nach Witzel)

Das problemzentrierte Interview (PZI) wurde von Andreas Witzel (1985) entwickelt und ist inzwischen eine zentrale qualitative Forschungsmethode (Witzel & Reiter 2022: 10). Es dient dazu, Problemstellungen in ihrer sozialen und subjektiven Dimension zu erfassen, und ist insbesondere für Forschungsvorhaben geeignet, bei denen die Sichtweise der Befragten zu spezifischen Themen im Mittelpunkt steht. Denn beim problemzentrierten Interview erfolgt die Theoriegewinnung aus dem Sinn, den die Befragten ihren Handlungs- und Deutungsmustern zuschreiben (Witzel 1985: 228). Im Vordergrund stehen die Begründungen ihrer Handlungspraktiken und Handlungsdeutungen, nicht deren Ursachen (ebd.)

Witzel hebt beim problemzentrierten Interview drei zentrale Grundpositionen hervor. *Erstens*: Charakteristisch für das problemzentrierte Interview ist seine *problemorientierte Ausrichtung* (Witzel 1985: 230). Dazu bedarf es einer systematischen Aufarbeitung und

Reflexion der Strukturen und Rahmenbedingungen, in denen sich „das Problem“ verorten lässt (Witzel & Reiter 2022: 11; Witzel 1985: 230) - wie es in den bisherigen Kapiteln zur Darstellung des aktuellen Forschungsstands, der theoretischen Grundlagen und der daraus abgeleiteten Erwartungen bereits geschehen ist. Das PZI eignet sich auch deshalb besonders für das hier angestrebte Forschungsvorhaben, weil es das erarbeitete Vorwissen der Forscherin in sein methodologisches Prinzip einbaut (Witzel 1985: 231). Dadurch können gezielt problemorientierte Fragen und Nachfragen gestellt werden, sodass die Perspektiven der Interviewpartner:innen besser verstanden und eingeordnet werden können und sich das Gespräch zunehmend auf das zentrale Problem konzentriert (Witzel & Reiter 2022: 11). Jedoch wird das theoretische Konzept methodologisch flexibel angewendet und der Forschungsprozess ist auf die Problemperspektive der Subjekte ausgerichtet (Witzel 1985: 228): *„So sieht sich der Forscher [oder die Forscherin, Anm. d. Verf.], dem Anspruch gemäß unvoreingenommen den Forschungsgegenstand erfassend, aber dennoch dem Anspruch ausgesetzt, seine angesammelten wissenschaftlichen Theorien fruchtbar machen zu wollen“* (Witzel 1985: 231). Entscheidend ist somit, dass das Vorwissen die Sichtweise der Interviewten nicht überdeckt, sondern es ermöglicht, neuartige Aspekte und Erweiterungen des Forschungswissens in die Analyse einfließen zu lassen (Witzel & Reiter 2022: 11).

Zweitens wird die *Gegenstandsorientierung* betont, die es ermöglicht, die Methode flexibel an die unterschiedlichen Anforderungen des Untersuchungsgegenstands anzupassen. Im Rahmen umfassenderer Forschungsvorhaben (über eine Masterarbeit hinaus) erlaubt diese Flexibilität zudem die Kombination verschiedener Methoden (Witzel 1985: 232).

Drittens ist die *Prozessorientierung* von Bedeutung, die den gesamten Forschungsprozess umfasst (Witzel 1985: 233). Sie erfordert eine Haltung von Offenheit und Vertrauen gegenüber den Interviewpartner*innen. Werden Interviewte als temporäre Forschungspartner:innen ernst genommen, werden sie angeregt und unterstützt, ihre eigene Sichtweise auf das Problem zu entfalten und im Gespräch neue Aspekte, Korrekturen zu früheren Aussagen, Wiederholungen, Nuancierungen oder auch Widersprüche und Ambivalenzen einzubringen (Witzel & Reiter 2022: 77; Witzel 1985: 234). Bestenfalls entstehen so unterschiedliche Versionen der Problemsicht, die den

Verstehensprozess bei der Interviewerin anregen und Anknüpfungsmöglichkeiten für nachfragende Klärungen eröffnen. (Witzel & Reiter 2022: 77).

Zentrale Instrumente

Das PZI stützt sich auf vier wesentliche Instrumente, die dazu beitragen, die Erhebung und Auswertung der Daten transparent und nachvollziehbar zu gestalten (Witzel 1985: 236):

Kurzfragebogen

Bereits im Vorfeld des Interviews werden mithilfe eines Kurzfragebogens relevante soziodemografische und berufsbezogene Daten der Interviewpartner*innen erhoben. Diese Informationen dienen als wichtige Grundlage, um die individuellen Kontexte der Befragten in die Analyse einzubeziehen. Gleichzeitig regen sie die Befragten dazu an, sich erstmals mit dem Thema auseinanderzusetzen, und aktivieren themenbezogene Gedächtnisinhalte (Witzel 1985: 236; Witzel 2000: 5). Darüber hinaus werden bestimmte Informationen vorab erfasst, um sie aus dem später entstehenden Erzählstrang herauszulösen. So wird verhindert, dass die Problementwicklung der befragten Person durch ein starres Frage-Antwort-Schema beeinflusst wird (ebd.).

Tonaufzeichnung

Die gesamte Interviewsitzung wird aufgezeichnet, sodass alle verbalen Äußerungen erfasst werden und sich die interviewende Person auf das Gespräch sowie auf mögliche nonverbale und situative Elemente konzentrieren kann (Witzel 1985: 237). Die Aufzeichnungen müssen anschließend transkribiert werden (ebd.).

Leitfaden

Ein zentraler Bestandteil des PZI ist der Interviewleitfaden, der thematisch relevante Fragestellungen und Diskussionsimpulse enthält. Dieser Leitfaden soll nicht als starrer Fragekatalog verstanden werden, sondern „*soll das Hintergrundwissen des Forschers thematisch organisieren*“ (Witzel 1985: 236).

Der Leitfaden dient demnach als orientierende Struktur, die die Vergleichbarkeit zwischen den Interviews ermöglicht (Witzel 1985: 236; Witzel 2000: 5). Dazu müssen nicht unbedingt konkrete Fragen vorformuliert, sondern vielmehr thematische Schwerpunkte

festgehalten, die sich im Gespräch flexibel adaptieren lassen (Bosančić 2014: 287). Die thematischen Schwerpunkte ergeben sich aus dem bisherigen Forschungsstand und der theoriegeleiteten Problemstellung. Dennoch steht der Gesprächsfaden der befragten Person im Mittelpunkt, während der Leitfaden eher als Gedächtnisstütze für die Interviewerin zu verstehen ist (Witzel 1985: 236; Witzel 2000: 5).

Postskripte

Nach Abschluss des Interviews werden zusätzliche Beobachtungen, beispielsweise zur Kontaktaufnahme vor dem Interview oder Nachfragen zum Forschungszweck nach dem Interview, in Postskripten festgehalten (Witzel 1985: 237; Witzel 2000: 5). Diese Aufzeichnungen helfen dabei, den situativen Kontext des Interviews in die Analyse einfließen zu lassen und das „*Gesamtbild der Problematik inhaltlich abzurunden*“ (Witzel 1985: 238).

Ablauf des Interviews

Die Durchführung des problemzentrierten Interviews erfolgt in mehreren klar strukturierten Phasen, die den gesamten Forschungsprozess begleiten:

Bereits bei der Kontaktaufnahme wird den potenziellen Interviewpartner:innen das Verfahren erläutert sowie formale, datenschutzrechtliche und forschungsethische Fragen geklärt (Witzel & Reiter 2022: 89). Dabei wird besonders darauf geachtet, dass das grundlegende Forschungsinteresse verständlich kommuniziert wird. Wie Witzel betont, sollte jedoch darauf verzichtet werden, Interpretationen oder Erwartungen preiszugeben (Witzel 1985: 231).

Das Gespräch beginnt mit einer vorformulierten, offenen Einstiegsfrage, die als zentraler Bestandteil der erzählgenerierenden Kommunikationsstrategie dient. Ziel ist es, das Gespräch auf das zu untersuchende Problem zu lenken, ohne bestimmte Aspekte hervorzuheben. Gleichzeitig soll die befragte Person dazu angeregt werden, ihre subjektiven Sichtweisen und Erfahrungen frei zu schildern – gewissermaßen „*eine leere Seite anzubieten*“ (Witzel 2000: 7; Witzel 1985: 245). Dadurch soll das Frage-Antwort-Schema, das üblicherweise mit dem Kommunikationstyp „Interview“ assoziiert ist, durchbrochen werden und eine narrative Struktur etabliert werden, um den thematischen

Schwerpunkt aus der Perspektive der Interviewpartner:innen zu entwickeln (Witzel 1985: 245; Witzel & Reiter 2022: 91).

Durch gezielte Nachfragen sollen dann thematische Aspekte der auf die Einstiegsfrage folgenden Interviewsequenz aufgegriffen werden, die den angedeuteten roten Faden weiterspinnen und detaillieren (Witzel & Reiter 2022: 92). Durch das Hervorlocken konkreter Erfahrungsbeispiele, teils auch biografischer Aspekte, soll ein differenziertes Verständnis der individuellen Problemsicht erreicht (ebd.)

Im weiteren Verlauf des Interviews werden durch den thematisch strukturierten Leitfaden die zentralen Forschungsfragen adressiert. Hierbei dient der Leitfaden nicht als starres Instrument, sondern als flexibles Gerüst, das es erlaubt, auf die Erzählbeiträge der Interviewpartner:innen einzugehen und diese gezielt zu vertiefen (Witzel 1985: 245; Bosančić 2014: 286). Die thematischen Schwerpunkte des Leitfadens, die sich aus der theoretischen Fundierung und dem aktuellen Forschungsstand ableiten, dienen als Orientierungshilfe für die Interviewerin und ermöglichen zugleich eine Kontrolle darüber, inwieweit die wesentlichen Aspekte im Gespräch angesprochen wurden (Witzel 2000: 5; Bosančić 2014: 287).

Neben den vorab festgelegten Themen kommen auch ad-hoc-Fragen zum Einsatz, falls bestimmte Aspekte von den Interviewpartner:innen nicht von sich aus angesprochen werden. Dies ermöglicht einerseits, flexibel auf den Gesprächsverlauf zu reagieren, und Wissenslücken zu füllen und andererseits fördert es die Vergleichbarkeit zwischen den Interviews (Witzel & Reiter 2022: 92). Dazu greift die interviewende Person thematische Aspekte auf, die in der vorangegangenen Erzählsequenz zur Sprache gekommen sind, und signalisiert so eine gewünschte Konkretisierung bestimmter Themen (Witzel 2000: 7). Hierbei kommen im Laufe des Gesprächs unterschiedliche verständnisgenerierende Kommunikationsstrategien („spezifische Sondierung“) zur Anwendung, um Unklarheiten zu beseitigen und das Verständnis der subjektiven Perspektiven zu fördern (Witzel & Reiter 2022: 94).

So werden etwa Verständnisfragen eingesetzt, um ausweichende oder widersprüchliche Antworten näher zu beleuchten. Auch das Spiegeln von Aussagen („Zurückspiegelungen“) ermöglicht es, die Selbstreflexion der Befragten anzuregen und geben die Möglichkeit, strukturierte Zusammenfassungen ihrer Aussagen zu kontrollieren

und gegebenenfalls zu korrigieren (Witzel & Reiter 2022: 94; Witzel 2000: 7). Dabei können, sofern ein vertrauensvolles Verhältnis besteht, auch konfrontative Techniken genutzt werden, die weitere Detaillierungen von Sichtweisen auslösen können (Witzel & Reiter 2022: 95). Sie sind jedoch kommunikativ am anspruchsvollsten, da es stets nötiger Sensibilität bedarf, um zu verhindern, dass die Interviewpartner:innen in Rechtfertigungspositionen verfallen (ebd.).

Anschließend werden sämtliche relevanten situativen und kontextuellen Bedingungen und Beobachtungen in den Postskripten dokumentiert und die Interviews transkribiert. Hierbei fließen sowohl die Ergebnisse der Tonaufzeichnungen als die Postskripte in die spätere Analyse ein. Diese ergänzende Dokumentation unterstützt die Kontextualisierung der erhobenen Daten und trägt dazu bei, die soziale Einbettung des besprochenen Problems nachvollziehbar zu machen (Witzel 1985: 237f; Witzel 2000: 5).

Das problemzentrierte Interview nach Witzel vereint in seinem methodischen Vorgehen strukturierende Elemente mit einer offenen, erzählgenerierenden Gesprächsführung. So stellt auf der einen Seite der methodische Ablauf sicher, dass die Komplexität und Vielschichtigkeit der untersuchten Problembereiche adäquat abgebildet werden kann und auf der anderen Seite setzt das PZI bei der Gestaltung der Interaktion auf eine aktivere Rolle der Interviewpartner:innen – *„die eines Subjekts, das seine Handlungen und Erfahrungen nicht nur berichtet, sondern auch kommentiert und reflektiert“* (Witzel & Reiter 2022: 11). Diese Balance zwischen Struktur und Offenheit, die für das PZI charakteristisch ist, ermöglicht es, sowohl theoretisch fundierte als auch empirisch verankerte Einsichten in die individuellen Erfahrungen und Sichtweisen der Interviewpartner:innen zu gewinnen. Damit leistet das PZI einen wichtigen Beitrag zur qualitativen Sozialforschung, indem es die subjektiven Handlungsbegründungen und Interpretationen der Befragten in den Mittelpunkt der Untersuchung stellt (Witzel 1985, 2000; Bosančić 2014). Diese Herangehensweise bildet die Grundlage für die Datenerhebung in der vorliegenden Arbeit und ermöglicht es, die komplexen Erfahrungen, Problemlagen und Handlungswahlen von Führungskräften in NPOs umfassend zu erfassen und zu analysieren.

5.2 Feldzugang

Im Rahmen dieser Arbeit wurden acht problemzentrierte Interviews mit mittleren Führungskräften von sieben verschiedenen NPOs in Wien geführt.

Da ich durch meine eigene Tätigkeit im sozialen Bereich über ein großes Netzwerk verfüge, wurde im ersten Schritt dieses Netzwerk aktiviert. Durch die Verbreitung eines Aufrufs und der Weitervermittlung durch Kolleg:innen konnten so drei der acht Interviews vereinbart werden. Zu erwähnen sei an dieser Stelle, dass mir die über Kolleg:innen weitervermittelten Führungskräfte nicht persönlich bekannt waren und auch keine Interviews mit Führungskräften durchgeführt wurden, die in der Organisation tätig sind, in der ich selbst angestellt bin.

Zeitgleich wurden Führungskräfte ohne persönlichen Bezug kontaktiert. Sofern die Kontaktdaten der Führungskräfte online ersichtlich waren, wurden die interviewten Führungskräfte direkt und persönlich von mir per individuell angepasster E-Mail kontaktiert. In manchen Fällen waren nur die Kontaktdaten der Abteilung für Presse- und Interviewanfragen online ersichtlich. Dann wurden diese von mir angeschrieben mit der Bitte um Weitervermittlung. Es zeigte sich jedoch, dass eine Anfrage über Umwege zu weniger Erfolg führte. So entstanden sieben der acht Interviews aus direkten Anfragen an die Führungskräfte.

In allen Anfragen per E-Mail habe ich zunächst mich und mein Vorhaben vorgestellt. Dann wurde das Thema meiner Masterarbeit sowie die Rahmenbedingungen (Interviewform, Ablauf, ungefähre Länge des Gesprächs, Anonymität etc.) beschrieben. Die Interviewtermine wurden entweder per Mail oder im anschließenden telefonischen Kontakt ausgemacht.

Den interviewten Führungskräften wurde freigestellt, ob sie das Interview lieber in ihrer Arbeitsstätte, einem Café oder in einem von mir organisierten Raum führen möchten. Die meisten Interviews wurden dann an den Arbeitsstätten der Interviewpartner:innen geführt. Alle Interviews fanden im März 2025 statt und wurden persönlich in Präsenz durchgeführt. Die Interviews wurden nach einem mündlichen Einverständnis mittels eines Mobiltelefons und Laptops aufgezeichnet und anschließend mit Hilfe einer

Transkriptionssoftware (MAXQDA) verschriftlicht. Die Dauer der Interviews lag zwischen 41 und 90 Minuten.

5.3 Interviewpartner:innen

Da davon auszugehen ist, dass im Arbeitsalltag vor allem Führungskräfte in sogenannten *Sandwichpositionen* einem Spannungsverhältnis zwischen Anforderungen verschiedener Anspruchsgruppen ausgesetzt sind (u. a. Nöbauer et al. 2024: 98; Albert et al. 2021: 209; Herzka 2013: 4), wurden für die Interviews ausschließlich mittlere Führungskräfte angefragt und ausgewählt. Der Begriff „mittlere Führungskraft“ kann jedoch verschiedene Positionen oder Verantwortungsbereiche umfassen, je nachdem, wie viele Hierarchieebenen es innerhalb einer Organisation gibt und wie diese gestaltet sind. In dieser Arbeit sollten mit dem Begriff „mittlere Führungskraft“ lediglich Geschäftsführungen, Vorstände o. Ä., die an der Spitze der Organisation stehen, ausgeschlossen werden.

Je nach Größe der Organisation kann es mehrere Positionen geben, die der mittleren Führungsebene zugeordnet werden können, und auch die Jobbezeichnungen können sich unterscheiden. In NPOs, die mehrere Positionen der mittleren Führungsebene haben, wird meist zwischen *Teamleitung*, *Einrichtungsleitung* und *Bereichsleitung* (teilweise gibt es noch Jobbezeichnungen wie *Fachbereichsleitung* oder *Standortleitung*) unterschieden, wobei *Bereichsleitungen* in der Hierarchie der hier untersuchten NPOs in der Regel über *Einrichtungsleitungen* stehen und diese wiederum über *Teamleitungen*. Hinzu kommen verschiedene inhaltlich ausgerichtete Leitungspositionen (z. B. pädagogische Leitung, Abteilungsleitung oder organisatorische Leitung), die zumindest in den meisten Fällen auf der Hierarchieebene mit Bereichsleitungen vergleichbar sind.

Im Hinblick auf die Forschungsfragen sowie den bereits ausgeführten Forschungsstand ist zu vermuten, dass sich je nach Form der mittleren Leitungsposition die Spannungsverhältnisse unterschiedlich darstellen. So könnten beispielsweise Bereichsleitungen deutlicher wirtschaftliche und strukturelle Zwänge durch ihre Nähe zur Geschäftsführung spüren, während Teamleitungen, die in einem größeren Näheverhältnis zu den Basis-Mitarbeitenden sowie den Klient:innen stehen, deutlicher

die Ansprüche dieser Bezugsgruppen in ihrer Arbeit wahrnehmen könnten (u. a. Fuchshuber 2019: 270; Nöbauer et al. 2024: 102). Bei inhaltlich ausgerichteten Leitungspositionen kann hingegen ein größeres Spannungsfeld zwischen den disziplinarischen oder den Leitungsaufgaben und der inhaltlich-fachlichen Arbeit vermutet werden (Brandes & Santifaller 2018: 181). Um auch diesen Überlegungen bei der späteren Auswertung nachgehen zu können, wurde bei der Auswahl der Interviewpartner:innen versucht, verschiedene Formen von mittleren Leitungspositionen abzudecken. So sollte ein breites Spektrum an möglichen Spannungsfeldern abgebildet werden können. Von den Interviewpartner:innen konnten drei der Ebene der Bereichsleitung bzw. Einrichtungs- oder Standortleitung zugeordnet werden, vier der Ebene der Teamleitung und eine Person trug den Jobtitel der pädagogischen Leitung. Die untersuchten NPOs haben zwischen vier und sechs Hierarchieebenen (inklusive der untersten Ebene der Basis-Mitarbeitenden). Die befragten Führungskräfte sind für acht bis hundertsechzig Mitarbeitende zuständig und die Leitungserfahrung der Interviewpartner:innen reichte von einem Jahr bis zu fünfzehn Jahren.

Des Weiteren waren unter den befragten Führungskräften sechs Frauen und zwei Männer. Während branchenübergreifend Frauen in Führungspositionen meist unterrepräsentiert sind (vgl. Statistik Austria 2023), könnte sich der große Frauenanteil durch den auffällig hohen Anteil von weiblichen Beschäftigten im NPO-Sektor, insbesondere im Sozialbereich, erklären lassen (Priller & Zimmer 2017: 396). Genauer konnte der Aspekt des Geschlechterverhältnisses hier jedoch nicht untersucht werden - anknüpfend an Priller et al. (2017) würde sich hier eine weitere Forschung anbieten.

Die interviewten Personen sollen aufgrund der freiwilligen Teilnahme keinen Schaden nehmen. Damit die Anonymität der Interviewpartner:innen gewahrt wird, werden in dieser Arbeit weder die Personen noch die Organisationen namentlich genannt. Dies wurde den Befragten im Rahmen der Einwilligungserklärung für die Audio-Aufzeichnung auch schriftlich zugesichert. So erhielten die Interviewpartner:innen in dieser Arbeit Pseudonyme.

Nach den Gesprächen äußerten Interviewpartner:innen dennoch Sorgen im Hinblick auf die Anonymität, da sie doch mehr preisgegeben hätten, als ihnen „lieb war“. Um dieser Sorge Rechnung zu tragen, wurden bei der Darstellung der Ergebnisse Interviewpassagen,

die einen direkten Rückschluss zulassen könnten, redigiert. So wurden beispielsweise die Namen der Organisationen aber auch Beschreibungen der Zielgruppe, der Organisation oder Angaben zum Standort der Einrichtung etc. ersetzt bzw. ausgelassen - jedoch nur, wenn die Aussagen dadurch inhaltlich nicht verfälscht wurden.

Um dennoch einen besseren Einblick zu ermöglichen, sollen zumindest die Tätigkeitsfelder umschrieben werden. Bei der Auswahl der interviewten Führungskräfte wurde darauf geachtet, dass ein breites Spektrum an inhaltlichen Tätigkeitsfeldern im Bereich sozialer Dienstleistungen abgedeckt wird. So konnten Interviews mit Führungskräften in den Bereichen Jugendcoaching, offene Kinder- und Jugendarbeit, Vollbetreutes Wohnen, Teilbetreutes Wohnen, Inklusions- und Unterstützungsangebote für Menschen mit Behinderungen, Wohnungslosenhilfe, Frauen*beratung geführt werden. Zur Orientierung findet sich in der untenstehenden Tabelle sich eine Übersicht der Interviewpartner:innen mit ihren Pseudonymen, ihrer Leitungserfahrung in Jahren sowie jeweils der Anzahl an Mitarbeitenden für die sie zuständig sind.

<i>Interview-Nummer</i>	<i>Pseudonym</i>	<i>Zuständigkeit für x Mitarbeiter:innen</i>	<i>Leitungserfahrung in Jahren</i>
1	Frau Müller	20	1,5
2	Frau Maier	40	5
3	Herr Leitner	160	2,5
4	Frau Bauer	17	3
5	Frau Wagner	8	1
6	Frau Pirker	50	15
7	Frau Fuchs	15	1
8	Herr Huber	140	2

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartner:innen

5.4 Reflexion der eigenen Rolle im Feld

Die Wahl des Themas dieser Masterarbeit ergab sich aus der eigenen beruflichen Tätigkeit der Forscherin in einer sozialen Organisation in Wien. Dieser Umstand wurde auch im Rahmen der Interviews offengelegt – häufig, weil sich die Interviewpartner:innen dafür interessierten, warum sich die Arbeit mich speziell mit NPOs beschäftige. Es zeigte sich, dass dadurch in den Interviews eine Art „Näheverhältnis“ entstand. Zum einen wurde mir von allen Befragten das „Du“ angeboten, wie es in und zwischen sozialen Organisationen üblich ist. Zum anderen kam es immer wieder dazu, dass Interviewpartner:innen bei der Beschreibung von Problemen darauf referenzierten, dass ich ja bestimmt wisse, was sie meinen, oder dass ich die Probleme ja wahrscheinlich auch kenne.

Auf der anderen Seite kann dieser Umstand auch dazu führen, dass Befragte weniger ausführlich erläutern, was sie meinen. Trat dies ein, wurde durch erzählgenerierende Nachfragen wie *„Kannst du das bitte genauer ausführen?“* versucht, diesen Umstand auszugleichen. Die Beziehungsebene im Interview bzw. das entstandene Arbeitsbündnis zeigte sich zudem darin, dass manche Interviewpartner:innen im Anschluss äußerten, dass sie überrascht seien, wie viel sie mir erzählt haben, und dass es teilweise mehr gewesen sei, als ihnen „lieb“ war. In diesen Situationen wurde noch einmal auf die Anonymität und meine forschungsethischen Pflichten verwiesen.

Es zeigte sich, dass die Tatsache, dass ich selbst in diesem Feld arbeite, nicht zu einer Hemmnis der Befragten führte - im Gegenteil. Bei einer interviewten Person jedoch könnte das Zustandekommen des Kontakts zu Einschränkungen geführt zu haben. In diesem Fall wurde der Kontakt durch einen ihrer (mit mir befreundeten) Mitarbeiter hergestellt, weshalb ich zu Beginn des Gesprächs darauf verwies, dass die besprochenen Themen selbstverständlich nicht an diesen Mitarbeiter weitergegeben werden. Es ist möglich, dass die befragte Person gerade durch diese Bemerkung gehemmt wurde, offen mit mir zu sprechen. Ob dies der Fall war, kann ich nicht wissen. Zumindest war dieses Interview das kürzeste und ging am wenigsten in die Tiefe.

Die Tatsache, dass ich selbst seit 5 Jahren in einer sozialen Organisation arbeite, half mir in den Interviewsituationen vor allem hinsichtlich des branchenspezifischen Vokabulars, welches von den Interviewpartner:innen verwendet wurde (beispielsweise Abkürzungen für zuständige Magistrate, Fördergeber, andere soziale Organisationen oder Begriffe, wie

Supervision, Intervision etc.). Meine Tätigkeit, aber auch die umfassende Auseinandersetzung mit dem aktuellen Forschungsstand (siehe Kapitel 3), führte jedoch dazu, dass ich mit gewissen Erwartungen ins Feld ging. Ein Umstand, der sich meiner Meinung nach jedoch nie vermeiden lässt - der nur häufig in der Forschung verschwiegen wird. Aus diesem Grund wurden die aus dem Forschungsstand und der Theorie entstandenen Erwartungen in Kapitel 4 ausformuliert und offengelegt. Damit das Interview selbst nicht von meinen persönlichen Erfahrungen und Erwartungen eingefärbt wird, wurde der Interviewleitfaden von meinem Betreuer Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel gegengelesen und anschließend hinsichtlich möglicher Suggestion sowie Wertneutralität überarbeitet.

Nach Abschluss des Interviews wurden im Sinne des problemzentrierten Interviews Beobachtungen oder Nachfragen zum Forschungszweck in Postskripten festgehalten. Diese Postskripte wurden von mir durch persönliche Gedanken und mögliche Verzerrungen ergänzt. Doch auch abseits der Interviews, beispielsweise während der Analyse der Daten, wurden persönliche Gedanken in einem fortlaufenden Forschungstagebuch festgehalten, um die eigene Rolle im Feld, aber auch die Einflüsse durch die Nähe zur Branche zu reflektieren. Einige dieser Gedanken konnte ich zudem mit zwei Kommiliton:innen besprechen und gemeinsam reflektieren, die mir so blinde Flecken oder eine zu starke Fokussierung rückspiegeln konnten.

5.5 Methode der Datenauswertung

Nach der Transkription der Interviews mit mittleren Führungskräften in Wien wurden diese mit Hilfe der Themenanalyse nach Lueger (2010) ausgewertet. Dieses Vorgehen eignet sich für eine vergleichende Analyse von Meinungen und Themen aus der Perspektive verschiedener Akteur:innen (Lueger 2010: 206f). Dabei steht der manifeste Gehalt von Aussagen im Zentrum, weshalb die Gefahr einer Einfärbung der Ergebnisse mit der persönlichen Meinung der Interpret:innen gering bleibt (Lueger 2010: 207). Dadurch können auch „Einzelpersonen oder Personen, die ein zu interpretierendes Gespräch geführt haben, die Auswertung durchführen“ (Lueger 2010: 207f), es bedarf also keines Analyseteams.

Anders als bei anderen inhaltlichen Analyseverfahren bezieht sich die Themenanalyse jedoch nicht ausschließlich auf die Benennung der Themen (z. B. in Form der Kodierung); vielmehr sollen die charakteristischen Merkmale der Themendarstellung herausgearbeitet werden, um die unterschiedliche Darstellung eines Themas sichtbar zu machen (Lueger 2010: 208). Zudem wird auch der Argumentationszusammenhang berücksichtigt, um den Kontext der Themendarstellung nicht auszublenden (ebd.). Lueger (2010) stellt die Schritte der Themenanalyse in Form von Fragen vor:

„Was ist eine zusammengehörige Textstelle zu einem Thema?“

(Lueger 2010: 208)

In Bezug auf die Forschungsfrage werden in diesem ersten Schritt die relevanten Themen im Text identifiziert. Der gesamte Textkorpus wird dann thematisch geordnet, sodass einzelne Themenblöcke herausgearbeitet und benannt werden (Kodierung). Dabei fallen irrelevante Textstellen heraus (ebd.). Relevante Textstellen müssen immer mit einem Hinweis auf das zugehörige Gespräch versehen werden, damit die ursprüngliche Verankerung, also der Zusammenhang, in dem das Thema angesprochen wurde, rekonstruierbar bleibt (Lueger 2010: 209). Im letzten Schritt lassen sich die Themen in eine vorläufige Systematik bringen (ebd.).

„Was sind zusammengefasst die wichtigsten Charakteristika eines Themas?“

(Lueger 2010: 209)

In diesem Schritt werden aus dem thematisch reduzierten Material die wichtigsten Komponenten einer Themendarstellung herausgearbeitet. Es werden also die themenrelevanten Textstellen verschiedener Interviews zusammengeführt und durch eine inhaltliche Abgrenzung versucht, das zentrale Merkmal des Themas herauszuarbeiten (ebd.). Darauf folgt eine thematische Dimensionierung, um ein Verständnis für die Vielfalt eines Themas zu ermöglichen und den Bezug zu zusammenhängenden Themen herzustellen (ebd.).

„In welchen Zusammenhängen taucht ein bestimmtes Thema auf?“

(Lueger 2010:209)

In diesem Schritt geht es um eine soziale, zeitliche und sachliche Kontextualisierung des Themas (Lueger 2010: 210). Der soziale Kontext bezieht sich auf die Frage, wer ein Thema eingebracht hat, mit welchen Akteur:innen dieses in Zusammenhang gebracht wird und was Gründe dafür sein könnten. Die zeitliche Dimension bezieht sich auf die Frage, inwiefern sich bei der Abfolge von Themen eine „*Verknüpfungsstruktur erkennen lässt*“ (Lueger 2010: 210). Dabei werden die Abfolge von Themen, aber auch Themenwechsel, hinsichtlich Folgeassoziationen und Argumentationsstrukturen betrachtet (ebd.). Zuletzt wird in der sachlichen Kontextualisierung der Frage nachgegangen, warum ein Thema eingebracht oder ausgeführt wird. Die sachliche Dimension bezieht sich also auf die innere Struktur der Logik eines Themas (ebd.).

Die drei Dimensionen sind in der Analyse jedoch nicht immer voneinander abzugrenzen. Generell geht es in diesem Schritt um die Identifikation der Logik hinter einer Thematisierung – darum, die Verknüpfung von Themen und Beziehungen nachvollziehen zu können (Lueger 2010: 211).

„Inwiefern tauchen innerhalb oder zwischen den Gesprächen Unterschiede in den Themen bzw. im Umgang mit Themen auf?“

(Lueger 2010: 211)

In diesem Schritt wird die Aufmerksamkeit auf die „*komparative Analyse der Themen*“ (ebd.) gelenkt. Dabei werden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Themen herausgearbeitet, um ein Kernverständnis sowie die verschiedenen Facetten eines Themas offenzulegen (ebd.).

„Wie lassen sich die Ergebnisse der Analyse in den Kontext der Forschungsfrage integrieren?“

(Lueger 2010: 212)

In diesem letzten Schritt soll das Verständnis des Untersuchungsbereichs weiter vertieft werden, indem „das Zusammenspiel der Themen sowie deren Merkmale und Thematisierungsbedingungen“ (ebd.) in einen umfassenden Kontext eingeordnet wird. Lueger (2010) betont, dass es nicht darum gehe, die Themen zu vereinheitlichen - vielmehr sollen bestehende Differenzen bewahrt und mögliche Erklärungen für Unterschiede aufgezeigt werden.

Durch diese aufeinander aufbauenden Schritte wird die Komplexität der Zusammenfassung unter „Einbezug verschiedener Betrachtungsweisen“ (Lueger 2010: 212) erhöht. Dabei wird sowohl die thematische Struktur der Interviews reduktiv verdichtet als auch die narrative Logik erkundet (ebd.).

Die anschließende Auswertung der Interviews mittels Themenanalyse wurde durch eine Software zur computergestützten qualitativen Datenanalyse unterstützt (MAXQDA).

6 Analyse

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Auswertung der Interviews dargestellt, bevor sie im nachfolgenden Kapitel interpretiert werden. Im Rahmen der Analyse des Materials ergaben sich vier übergeordnete Themen, die nachstehend vorgestellt werden: „Motivation“, „Sandwichposition: Ansprüche an mittlere Führungskräfte“, „Strukturelle Zwänge und externe Einflussfaktoren“ sowie „Umgang mit Spannungsfeldern“. Die Oberthemen wurden deduktiv aus den Erkenntnissen des bisherigen Forschungsstandes abgeleitet, während die jeweiligen Unterthemen induktiv aus dem Material erschlossen wurden.

6.1 Motivation

Die Motivation der Mitarbeitenden in NPOs wurde in der bisherigen Forschung vielfach thematisiert. In den Interviews wurde konkret nach der Motivation der Führungskräfte gefragt. Die Unterthemen wurden induktiv bei der Analyse der Interviews entwickelt und führten zu drei verschiedenen Arten von Motivation in diesem Kontext. Wie sich diese darstellten, wird im Folgenden erläutert.

6.1.1 Arbeitsumfeld & Organisation

Fast alle Befragten nennen das positive Arbeitsumfeld als einen wesentlichen Aspekt ihrer Motivation für die eigene Organisation tätig zu werden oder nach wie vor tätig zu sein:

Herr Leitner: „Aber es war sehr spannend, sehr lehrreich und war sehr familiär. Das hat mir dann einfach irrsinnig gefallen. Und da bin ich dann irgendwie dabeigeblichen.“

Herr Leitner erklärt in diesem Kontext, dass seine Tätigkeit in der Organisation, die als Nebenjob neben dem Studium begann, sogar dazu geführt habe, dass er sein ursprüngliches Studium abgebrochen und auf eine soziale Ausbildung umgestiegen sei, da er seine Zukunft nun in diesem Bereich sah. Vor allem das familiäre Gefühl am Arbeitsplatz und die Kollegialität werden von mehreren Befragten besonders hervorgehoben:

Frau Bauer: „Im Gesamten sind alle sehr offen, sehr hilfsbereit. Man merkt es am Standort selbst, wie sie sich unterstützen. Wir haben alle

immer offene Türen und unterhalten uns, machen Fallbesprechungen zwischendurch.“

Interviewpartner:innen kleinerer Organisationen brachten die familiäre Atmosphäre in Verbindung mit der geringeren Anzahl an Mitarbeitenden. Dies ermögliche zudem eine gute Kommunikation zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen:

Frau Maier: „Und tatsächlich finde [Name der Organisation] ist so eine Organisation in einer Größe, wo es noch gut funktioniert, dass man die Leute auch alle kennt, die da arbeiten. Und auch wenn es natürlich formal eine Hierarchie gibt, habe ich das Gefühl, das ist so durchlässig, dass auch einfach Basismitarbeiter:innen bei uns anrufen oder sogar den Geschäftsführer anrufen oder so. Also das ist und das ist was, was ich auch sehr mag an der Institution.“

Neben dem Aufbau der Organisationen und dem gelebten Umgang miteinander wurde in den Interviews häufig die Art bzw. der fachliche Zugang zur Zielgruppe als Motivation genannt, für die Organisation zu arbeiten. Frau Bauer arbeitete zuvor in einem sehr niedrigschwelligen Tätigkeitsfeld und begründete ihren Wechsel so: *„Ich will es weniger niederschwellig haben. Und ich will Einzelzeiten“*. Frau Bauer war jedoch unter den Befragten die Einzige, die sich in ihrer Arbeit weniger Niedrigschwelligkeit wünschte. Andere Interviewpartner:innen berichteten im Gegenteil von dem Wunsch nach einem niedrigschwelligeren Zugang. Frau Wagner betont auch die Freiwilligkeit der Klient:innen als etwas Positives und Motivierendes: *„Also, es steht immer das Darf im Vordergrund vor dem Muss“*. Der fachliche Zugang wird von den Interviewten häufig im Zusammenhang mit der dahinterstehenden Haltung verknüpft. An diesem Punkt überlagern sich die persönlichen Haltungen der Führungskräfte und Mitarbeitenden mit denen der Organisation. So beschreibt Frau Müller ihr Arbeitsumfeld als *„antirassistisch und feministisch“*, ohne sich konkret auf die Mitarbeitenden oder die Grundsätze der Organisation zu beziehen. Während sich Frau Maier bei diesem Thema hingegen konkret auf die Richtlinien bzw. Arbeitsprinzipien der Organisation bezieht. In der Analyse zeigte sich jedoch, dass die gemeinsame Werteorientierung unter den Mitarbeitenden eine wesentlich größere Rolle für die Motivation der Führungskräfte und ihrer Mitarbeitenden spielte als die von der Organisation festgeschriebenen Werte oder Arbeitsprinzipien.

6.1.2 Werteorientierung

In den Interviews wurden die Befragten aufgefordert, die Mitarbeitenden ihrer Organisation zu beschreiben. Dabei wurde auf das durchschnittliche Alter der Mitarbeitenden, die Geschlechterverhältnisse sowie die vertretenen Professionen im Team verwiesen. Diese Angaben wurden jedoch meist nur beiläufig erwähnt. Am meisten Raum bei der Beantwortung dieser Frage nahm die gemeinsame Werteorientierung der Belegschaft ein. Frau Pirker beschreibt die Mitarbeitenden in ihrer Organisation beispielsweise als „sozial engagiert“ und als Personen mit einem „positiven Menschenbild“, die „gestalten und verändern möchten“. Das allgemeine positive Menschenbild, aber besonders das positive Bild der Zielgruppe und der wohlwollende Umgang mit dieser, wurde von fast allen Interviewpartner:innen betont und als verbindendes Element zwischen der Belegschaft eingeschätzt. So sei die Art der Arbeit eng mit persönlichen Werten verknüpft. Mehrere Befragte sprachen in diesem Kontext auch von einem gemeinsamen politischen Anspruch:

Frau Maier: „Ich finde im [sozialen] Bereich arbeiten Leute, die in irgendeiner Form einen politischen Anspruch haben. [...] Und ich würde sagen, jetzt in der [sozialen] Arbeit in Wien sind es großteils schon Leute, die irgendwie das Gefühl haben, sie wollen eine demokratische Gesellschaft und sie wollen ein Miteinander und teilen darin auch Werte.“

Herr Leitner wurde konkreter und beschrieb seine Kolleg:innen typischerweise als „politisch links“. Zudem wurde von zwei Führungskräften die ausgeprägte Feierkultur im Team konkret als etwas Verbindendes erwähnt, so beispielsweise von Herrn Leitner: „Das sind lauter...lauter. Da wird viel gefeiert und aber halt eben sehr viel intern.“ Nicht nur in diesem Zusammenhang beschrieben die Befragten zudem, dass es eine starke Verbundenheit im Team gebe und teilweise auch sehr enge freundschaftliche Beziehungen. Auch die Führungskräfte selbst berichteten von engen Freundschaften zu Kolleg:innen. Das waren vor allem jene Führungskräfte, die innerhalb der Organisation aufgestiegen sind und vorher selbst an der Basis gearbeitet haben. Freundschaften zu Kolleg:innen und ihr Aufstieg innerhalb der eigenen Organisation eröffneten jedoch auch ein Spannungsfeld für die Interviewpartner:innen, auf das an anderer Stelle näher eingegangen wird.

Mit der gemeinsamen Werteorientierung, die auch die Befragten mit ihren Kolleg:innen bzw. Mitarbeitenden teilen, geht aus ihrer Sicht auch die gemeinsame Motivation einher, Menschen zu helfen. So wurde die starke intrinsische und altruistische Motivation immer wieder von den Befragten erwähnt. Sie gehe jedoch auch mit Herausforderungen für Führungskräfte einher, wie eine Interviewpartnerin erklärt:

Frau Bauer: „dann sage ich nicht nein, du muss wieder gehen, weil ich habe meine Zahlen schon erfüllt für dieses Jahr. Ich nehme sie halt trotzdem auf und damit hatten wir diese Überfüllung. [...] da ist dann wieder das, dass ich meine Mitarbeiter:innen dazu bringen muss, diese Teilnehmerzahlen auch wieder runterzukriegen, weil man kann nicht immer nur aufnehmen, aufnehmen, aufnehmen. Da kann man nicht mehr qualitativ arbeiten. Aber sie haben halt für sich auch dieses unterstützende Verhalten und wollen helfen.“

Eine Interviewpartnerin beschreibt sehr genau, was der Wunsch, zu helfen, mit ihr persönlich und mit ihrer vermeintlichen Leistungsfähigkeit macht:

Frau Müller: „Ich habe mich gefühlt wie ein Junkie. Also es ist schon ein Arbeitsfeld, das extrem belastend ist. [...] Aber gleichzeitig sind es ja die ganze Zeit ganz reale Erfolgserlebnisse, die dir glaube ich so eine Dopamin Serotonin Ausschüttung geben, dass du da dran bleibst.“

Frau Müller beschreibt in diesem Zusammenhang neben den positiven Seiten auch deutlich die Schattenseiten der enormen intrinsischen und altruistischen Motivation von Mitarbeitenden in sozialen Organisationen. Im weiteren Verlauf des Interviews schilderte sie einen konkreten Fall einer ihrer Kolleg:innen:

Frau Müller: „Und es gab auch eine Kollegin, die hat dann, da bin ich ihr dann irgendwann draufgekommen, die hat halt auch am Wochenende gearbeitet, auch wenn keine Beratungszeit war. Und dann hat sie mir irgendwann unter Tränen erzählt, dass ihr Mann ihr den Laptop wegnimmt und den im Schrank einsperrt, weil sie nicht aufhören kann zu arbeiten.“

Auch Frau Fuchs berichtet davon, dass sie manchmal zum Wohl ihrer Mitarbeitenden für diese Grenzen ziehen muss:

Frau Fuchs: „Wo man manchmal ein bisschen aufpassen muss, finde ich, dass die Kolleg:innen sich nicht zu sehr mit der Arbeit identifizieren und dass man auch sagt: Hey [...] da ist deine Grenze oder die Grenze, die ich halt jetzt vielleicht ziehen muss als Leitung, um halt auch auf dein Wohl

zu schauen. [...] Ich würde sagen, die Latte legen sich die Kolleg:innen oft selber extrem hoch.“

In diesen Fällen wird ein weiteres Thema angedeutet, nämlich das der Abgrenzung, welches auch für die Führungskräfte ein zentrales Spannungsfeld darstellt und auf das zu einem späteren Zeitpunkt noch näher eingegangen wird.

6.1.3 Selbstverwirklichung & persönliche Weiterentwicklung

Wie es dazu kam, dass die Befragten in eine leitende Position gelangten, erklärten einige damit, dass es „irgendwie so passiert“ sei. Sie wurden entweder gefragt oder „rutschten“ im Laufe der Zeit als Basis-Mitarbeitende in diese Rolle, weil es der nächste logische Schritt für sie war. Frau Wagner berichtete jedoch, dass sie bereits viele Jahre zuvor wusste, dass sie einmal eine Leitungsposition übernehmen wollte: *„So, jetzt gehe ich das Ganze an und mache meine ersten Schritte in die Richtung und habe mich auch wirklich offensiv beim Verein auf Leitungsposten beworben. Für mich war ganz klar: Ich möchte im Verein Leitung werden“*. Die Befragten sahen in der Leitungsrolle jedoch vor allem die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung:

Frau Wagner: „Die Leiter:innen-Fortbildung und genau da habe auch sehr davon profitiert einfach Sachen zu festigen, Sachen neu dazuzulernen, einen anderen Blick darauf zu bekommen.“

Auch mehr Gestaltungsspielraum, um die Dinge so umzusetzen, wie sie es für gut befinden, motivierte die Befragten dazu, eine Leitungsposition einzunehmen:

Frau Bauer: „In der Leitung ist mehr Entwicklung. Und auch mein Innovationsvermögen gefragt. Das macht es nochmal interessanter.“

Frau Pirker: „Jetzt hat man andere Aufgaben und andere Themen, die natürlich, wenn man gestalten möchte, so wie ich das machen möchte, spannender sind.“

Frau Müller: „Ich hatte mich anfangs total gefreut, auch da Struktur reinzubringen und aufzuräumen. Weil als ich selbst an der Basis war, war es einfach oft unklar, was steht an, wie machen wir das eigentlich? Das war sehr chaotisch. Deswegen dachte ich mir zu Beginn: Ach geil, ich habe Bock da echt mal jetzt so richtig aufzuräumen.“

6.2 Strukturelle Zwänge & externe Einflussfaktoren

Das Thema der (prekären) Finanzierung war in den Interviews sehr präsent – vor allem bei höheren mittleren Führungskräften, die aufgrund ihrer Position mehr Einblick in die Förderstrukturen ihrer Organisation haben. In diesem Zusammenhang war häufig die Rede von Unsicherheit und Druck:

Frau Bauer: „Und an sich: Der Druck ist ja prinzipiell da in unserer Arbeit, in der Sozialarbeit ist Druck immer da.“

Herr Leitner: „Es schwimmt jetzt keiner im Geld und es auch jetzt merkt man wieder, dass der Gürtel enger geschnallt werden sollte.“

Auch wenn finanzielle Themen nicht zu den Aufgaben der Basis-Mitarbeitenden gehören, sei der finanzielle Druck der Organisation bis in diese Ebenen spürbar und führe auch dort zu Verunsicherung. Deshalb versuchen einige Führungskräfte, den Druck so gut es geht von ihren Mitarbeitenden fernzuhalten:

Herr Leitner: „Und dass ich natürlich schon versuche, nicht den gesamten Druck nach unten weiterzugeben, das ist klar. Denn wenn ich den gesamten Druck weitergebe, dann brechen die weg mitunter.“

Druck wurde dabei weniger in Verbindung mit den eigenen Vorgesetzten (z. B. der Geschäftsführung) gebracht, sondern vielmehr mit den darüberliegenden Förderstrukturen.

6.2.1 Fördergeber

Der Druck durch Fördergeber gestaltete sich für die Befragten unterschiedlich. Ausschlaggebend war hierbei häufig, ob die Organisationen subjekt- oder objektgefördert sind. Bei subjektgeförderten Organisationen sind die finanziellen Mittel direkt an die Anzahl der Nutzer:innen ihrer Angebote gebunden. Diese Abhängigkeit von der individuellen Nachfrage bietet weniger Planungssicherheit für die NPOs, wie Interviewpartner:innen erklärten. Bei einer Objektförderung hingegen sind die finanziellen Mittel zwar an bestimmte Bedingungen geknüpft, werden jedoch unabhängig davon vergeben, wie viele Menschen die Angebote tatsächlich nutzen. Führungskräfte, die in objektgeförderten Organisationen tätig sind, berichteten dementsprechend häufiger von

sich verändernden Vorgaben, die sie in Einklang bringen müssen mit dem, was ihre Mitarbeitenden tatsächlich leisten können:

Frau Bauer: „Wir haben jetzt gerade dieses Jahr neue Umsetzungsregeln bekommen, die sehr viel strenger und sehr viel, die viel bestimmender in unseren Arbeitsalltag eingreifen. Das heißt, diese Gratwanderung zwischen inwieweit kann man das wirklich praktisch umzusetzen und inwieweit überfordere ich meine Mitarbeiter:innen mit dem, was ich von ihnen verlang. Das ist auf jeden Fall eine Herausforderung.“

Subjektgeförderte Organisationen hingegen, die jährlich um ihre Förderungen kämpfen müssen, sehen sich mit dem Druck „Zahlen zu bringen“, und einer gewissen Jobunsicherheit konfrontiert:

Frau Müller: „Naja, also dadurch, dass die [Name der Organisation] eine NPO ist und angewiesen ist auf Förderungen, also da werden dann Projektanträge gestellt... also es ist ein Projekt-Flickenteppich. Das beinhaltet auch, dass man teilweise nicht weiß, kann diese oder jene Kolleg:in noch weiterbeschäftigt werden? Dieses Projekt läuft aus. Kriegen wir die Folgeförderung oder ist es dann vorbei? [...] Ich habe es erlebt, dass nicht mehr nachbesetzt wurde, sobald jemand gegangen ist. Und ich habe erlebt, dass dann geschaut wurde: kann nicht irgendwer Bildungskarenz machen? Oder vielleicht will ja wer Stunden abgeben? [...] Ja, und ich habe es erlebt, dass Leute eben von Anfang an befristete Verträge hatten, die dann nicht verlängert wurden.“

Frau Fuchs sah sich zum Zeitpunkt des Interviews mit der Situation konfrontiert, eine Person aus ihrem Team kündigen zu müssen: „weil der Fördergeber nicht das Budget zugesagt hat, das wir eingereicht haben und benötigen, um halt so weiterfahren zu können, wie wir gerade aufgestellt sind“. Der durch unsichere Förderungen entstehende Druck und die große Angst vor dem Jobverlust führten bei einer Organisation sogar dazu, dass auf „Tricksereien“ bei der Dokumentation ihrer Nutzer:innenzahlen zurückgegriffen wurde:

Frau Müller: „Scheiße, wir sind nicht auf die Zahlen gekommen, wie mucksen wir da jetzt noch rum, dass wir das belegen können? Okay, ab jetzt wird die Beratungszeit, auch wenn es nur zehn Minuten waren, wird es auf eine Stunde hochgeschraubt. Also so.“

Dabei stellte sich nicht nur der Druck, „Zahlen zu bringen“, sondern auch die Übermittlung dieser Zahlen und das Erstellen von Berichten für Fördergeber als

Spannungsfeld dar. Aus Frau Müllers Sicht wolle der Fördergeber beispielsweise „*super rassistische Berichte*“ haben, sonst würden die Förderungen gestrichen. Generell äußerten sich die befragten Führungskräfte kritisch gegenüber der Quantifizierung ihrer Arbeit und stellten infrage, inwieweit sich die Qualität der Arbeit mit Menschen in Zahlen ausdrücken lasse:

Frau Maier: „Weil ich sagen würde, viel ist halt einfach eine Langzeitwirkung, die man nicht unmittelbar nachweisen kann. Und das zu belegen ist halt immer schwierig.“

Frau Wagner: „Man weiß zwar eigentlich nicht, ob es eine Wirkung hat oder nicht. Aber alles hat eine Wirkung, wenn man mit Menschen arbeitet. Ja, oft kann man nicht nachvollziehen, was dann später, nach zehn Jahren mit den Menschen passiert ist.“

Frau Fuchs: „Wir in der Leitung sehen keinen Mehrwert darin und unterstützen das nicht, weil wir eben, weil das Thema Messbarkeit der Qualität sozialer Arbeit, also irgendwie mit aufgewendeter Zeit zu messen, schwierig ist.“

Zudem erklärt Frau Maier, dass es nun eine standardisierte Berichtsvorlage von den Fördergebern für alle Organisationen in ihrem Tätigkeitsfeld gibt. In diesem Zusammenhang gibt sie zu bedenken: „*Ob die Fördergeber dadurch nicht schon auch ein bisschen einen Einblick verlieren in die konkrete Arbeit der Vereine*“. Des Weiteren berichteten Führungskräfte von dem Spannungsfeld, dass Fördergeber immer höhere Zahlen einfordern, ohne dass das Personal aufgestockt wird. Dadurch steige der Druck auf die bestehenden Mitarbeitenden enorm:

Frau Bauer: „[...] Aber wir müssen die neuen Voraussetzungen erfüllen, ohne dass wir aufstocken für das, das wir eigentlich im Vorhinein gesagt haben wir brauchen mindestens 3 bis 4 Leute mehr, um das zu erfüllen. In der Diskrepanz sind wir grad.“

Frau Bauer erklärte in diesem Zusammenhang, dass die Fördergeber bei den Berechnungen weder Teamsitzungen noch Klausuren oder Supervisionen, die ebenfalls zur Arbeitszeit gehören, einbezogen haben. Auf die Frage, was passiere, wenn sie die Zahlen nicht erfülle, antwortete Frau Bauer nur: „*Das werden wir dann sehen*“.

Auch Herr Leitner berichtet von unrealistischen Annahmen der Fördergeber und zu wenig Mitspracherecht: „*Ja, im Endeffekt ist eh wurscht, was ich sage. Der [Name Fördergeber]*

sagt was anderes. Sie kalkulieren mit Werten, die ich nicht für gescheit halte. Aber bitte“. Er berichtet zudem, dass seine Organisation erst im Laufe des Jahres, meistens erst gegen Jahresmitte, die Tarife für das bereits laufende Jahr mitgeteilt bekomme. In diesem Zusammenhang verweist er auf die Privatwirtschaft und betont: „Da würde sowas nicht funktionieren!“. Und auch Frau Fuchs berichtet von extrem verspäteten Budgetzusagen und den Auswirkungen, die dieser Umstand auf die Organisation und deren Mitarbeitende habe.

Frau Fuchs: „[...] Also wir haben halt für das Jahr 2024 erst im November 2024 eine Antwort bekommen. Und da hast du halt null Planbarkeit, da hast du null Sicherheit und das ist irgendwie... Ja, massiv einschränkend. Natürlich muss man irgendwie immer vom Besten ausgehen, aber eigentlich kannst du dann deinen Mitarbeiter:innen auch nicht guten Gewissens sagen, dass das ein sicherer Job ist.“

Des Weiteren sieht Herr Leitner hinsichtlich der Logik von Investitionen Schwächen bei sozialen Organisationen und Nachholbedarf gegenüber privatwirtschaftlicher Unternehmen:

Herr Leitner: „Und das deshalb mitunter, dass das vielleicht nicht die effizienteste oder die smarteste Investition war. Vielleicht, wenn ich ein bisschen mehr Geld ausgegeben hätte, wäre ich über Jahre günstiger. Das passiert aber nicht, weil ich nur ausgeben kann, was ich jetzt habe.“

Herr Leitner sieht genau darin das Problem der Fördergeber-Logik. Es fehle die Flexibilität und die Weitsicht bei den Investitionen, z.B. in wichtige Infrastruktur, obwohl sich diese seiner Meinung nach auf längere Sicht rechnen würde:

Herr Leitner: „Problem ist, dass das mitunter Geldbeträge sind, die sich die Organisation einfach nicht aus dem Hosensack rausziehen kann. [...] Und dann in schlechtere Infrastruktur investieren oder einfach nicht investieren...nicht ist super. Ich kann 50 oder 100.000 € ausgeben oder nicht ausgeben. Super. Diese nicht ausgegebenen 100.000 €, das rechnet sich wirklich, also das fällt innerhalb der Organisation auf. [...] Aber im Endeffekt. Da fehlt die Weitsicht und das schadet Organisationen irrsinnig. [...] Und das ist eine Dynamik, die durch diese Fördergeschichte, durch diese Förderlogik, die einfach existent ist. Diese Dynamik unterstützt möglicherweise nicht die Effizienz der einzelnen Organisationen.“

Diese Schwächen in der Förderlogik sehen auch andere Interviewpartner:innen und bemängeln zudem die fehlende Transparenz bei der Vergabe von Fördergeldern. Frau Fuchs kritisiert außerdem, dass es bei der Vergabe von Projektförderungen um niedrige Preise gehe, nicht aber um die Qualität der Arbeit: *„Man kriegt halt mit, dass es der Träger kriegt, der es für das wenigste Geld macht, und nicht der Träger mit dem besten Konzept“*. Aus Sicht von Frau Fuchs wird durch die Förderlogik das Konkurrenzdenken zwischen Organisationen gefördert, was zu weniger Vernetzung und somit zu weniger Weiterentwicklung der Qualität der Arbeit führt:

Frau Fuchs: „Und ich finde es so schwierig im Sozialbereich, wenn irgendwie alle Einrichtungen eben quasi im selben Förderteich fischen und auf die gleichen Förderungen angewiesen sind. Da nicht in irgendwie ein Konkurrenzdenken zu verfallen, sondern gemeinsam an, also an Verbesserungen zu arbeiten, dass man da die Motivation beibehält und sich halt auch gut vernetzt mit anderen Einrichtungen und das qualitativ weiterbringt.“

Herr Leitner argumentiert im Zusammenhang mit seinem Unmut über Förderlogiken jedoch für mehr Selbstvertrauen der NPOs, da die meisten sozialen Organisationen *„too big to fail“* seien und sich aus seiner Sicht sonst nie etwas ändern würde:

Herr Leitner: „Ich glaube, dass Veränderung eigentlich nur auf Druck passieren kann. Also wir können natürlich das Rad weiter rennen lassen. Wir können es weiter tun wie bisher. Ich kann meine Kalkulation wie bisher abgeben. Ich kann Jahr für Jahr auf Vollauslastung gehen, aber das geht eigentlich auf die Kosten der Klient:innen.“

Doch auch auf der Seite der Organisationen müsse sich, Herr Leitner zufolge, etwas ändern, um mit der Finanzierung besser zurechtzukommen und nicht alles auf die Fördergeber *„geschoben“* werden:

Herr Leitner: „Aber so die Grundeinstellung [...], dass ein Meeting face to face stattfinden muss, die ist bei uns in Organisation noch voll da. [...]. Die Ressource Zeit, da wird nicht impliziert, dass die auch teurer geworden ist. [...] Und daher mache ich dem Fördergeber nur beschränkt Vorwürfe, wenn die Budgets halt nicht so wachsen, wie man es sich wünschen würde, sondern irgendwo müssen die Organisationen glaube ich, auch wieder mal die eigenen Abläufe straffen.“

Das Thema *„Abläufe straffen“* wurde auch in anderen Interviews angesprochen. So berichteten beispielsweise vier Interviewpartner:innen, dass es in ihrer Organisation

Abläufe gibt, die dringend digitalisiert werden müssten (z. B. ein Ticketsystem für die IT-Abteilung) oder die erst aktuell digitalisiert werden (z. B. die Zeiterfassung). Auch hier sehen die Befragten einen großen Nachholbedarf im Vergleich zu For-Profit-Organisationen:

Herr Huber: „Tatsächlich gibt es jetzt noch immer [Teams], die keinen Computer haben, wo im Dienstbuch dokumentiert wird. Also so ganz altmodisch. Das muss nicht sein 2025, oder?“

6.2.2 Politischer Einfluss

Auch der politische Einfluss unterschied sich je nach Förderstruktur der Organisation. Während die meisten Führungskräfte stärker auf die Politik der Stadt Wien oder der Bezirksvorstehungen blickten, beschäftigten sich Organisationen, die in ihren Förderstrukturen von Ministerien abhängig sind, verstärkt mit der Bundespolitik. Die fast entstandene Koalition aus Schwarz-Blau (ÖVP und FPÖ) scheint jedoch in fast allen Organisationen in den vergangenen Monaten ein Thema gewesen zu sein, und das Scheitern der Koalitionsverhandlungen hat zu einem regelrechten „Aufatmen“ in der Belegschaft geführt:

Frau Fuchs: „also da war schon so: okay, das werden jetzt dunkle fünf Jahre.“

Frau Wagner: „manche Parteien lehnen halt kategorisch unsere Sachen meistens ab oder stimmen nicht dafür. [...] Ich glaube nicht, dass die Leute das Gefühl haben, dass ihr Job wegrationalisiert oder wegradiert werden wird in nächster Zeit. Vor allem jetzt nicht mehr, wo sich die politische Lage doch recht stabilisiert hat. [...] Ja, also ich glaube, unter den Mitarbeiter:innen sind wir alle sehr froh darüber, dass es jetzt so gekommen ist, wie es gekommen ist.“

Dabei wird die Betroffenheit von einer schwarz-blauen Regierung jedoch je nach Tätigkeitsfeld bzw. Zielgruppe unterschiedlich eingeschätzt:

Herr Leitner: „Wir leben von öffentlichen Geldern. Aber im Behindertenbereich wäre das die Insel der Seligen, wenn es tatsächlich zu Blauschwarz gekommen wäre. Weil bei den „armen Behinderten“ hätte man jetzt nicht gleich am Anfang gespart, glaube ich. Ein paar andere Bereiche hätten da ordentlich in die Röhre geschaut. Natürlich wäre es für uns auch enger geworden. Das glaube ich schon.“

Doch generell seien politische Wechsel immer mit einer gewissen Unsicherheit verbunden - auch die aktuelle Regierung aus ÖVP, SPÖ und Neos sei für Frau Bauer noch schwer einzuschätzen: *„Und genau jetzt stehen wir im Regierungsprogramm [...]. Es wird fokussiert. Das kann positiv und negativ sein, denke ich“*. Vor allem jedoch die Stadtregierung sei ausschlaggebend für die meisten der befragten Organisationen und deren Förderstrukturen:

Frau Müller: „Eben politische Wechsel lassen dich regelmäßig zittern. Scheiße, wenn das die Stadtregierung ist, dann läuft die Förderung in dem Ausmaß nicht mehr weiter und sofort.“

Dabei wird von mehreren Interviewpartner:innen immer wieder betont, dass auch bei der bevorstehenden Wien-Wahl (am 27.04.2025) davon ausgegangen wird, dass Wien weiterhin *„rot bleibt“*. Inwieweit sich ein Rechtsruck in der Bundesregierung jedoch auch auf „das rote Wien“ ausgewirkt hätte, bleibt auch für die Interviewten offen, wie Frau Pirker erklärt: *„Wir haben halt auch seit Jahrzehnten die rote Spitze in Wien. Aber wie würde sich das gestalten, hätten wir jetzt eine blaue Regierung?“*. In Organisationen, deren Fördergelder direkt aus den Bezirken bezogen werden, in denen sie tätig sind, steht die politische Entwicklung auf dieser Ebene im Fokus:

Frau Maier: „Wenn Bezirksobmann, Bezirkspolitik wechselt, dann ist das schon was, was uns in unserem Verein oft mehr betrifft. Bis jetzt haben wir aber auch das Glück gehabt, dass wir es immer geschafft haben, mit den neuen Bezirksvorstehungen weiter gut im Gespräch zu bleiben. [...] Also wir haben tatsächlich nicht kürzen müssen. Ich weiß es aber von anderen [Vereinen] schon, wenn der Bezirk die Farbe gewechselt hat.“

So berichteten einige Interviewpartner:innen, dass politische Veränderungen – sei es auf Bezirks-, Stadt- oder Bundesebene – auch immer wieder Thema bei Leitungssitzungen sind, bei denen dann gemeinsam versucht wird, die Lage einzuschätzen und sich auf mögliche Veränderungen vorzubereiten.

6.2.3 Arbeitsbedingungen & Personal

In den Interviews verwiesen einige Führungskräfte immer wieder auf den Zusammenhang zwischen strukturellen Rahmenbedingungen und Arbeitsbedingungen. Eine Interviewpartnerin gibt dafür ein sehr eindrückliches Beispiel, das zeigt, welche

Auswirkungen ein vermeintlich „kleines“ Thema – nämlich zu wenig Geld für ausreichend Einrichtungsschlüssel – auf ihr Team hat:

Frau Müller: „Die Klient:innen, die natürlich einen Wahnsinnsdruck haben. [...] Das kann man sich nicht vorstellen. Es gab diverse Versuche, irgendwie diesen Pulk an Leuten, die an der Tür stehen und in die [Name der Organisation] reinwollen [...]. Es ist unglaublich. Also man kommt in der Früh dahin und es stehen schon 30 Leute, mindestens. Wir hatten dann nicht genug Budget, dass alle den Schlüssel für die Hintertür kriegen. Aber wer konnte, ist dann durch den Hintereingang gegangen, weil man sich sonst erstmal durch [...]. Die stellen schon den Fuß in die Tür, um irgendwie reinzukommen. Ja, und dann wird richtig viel abgewiesen, abgewiesen, abgewiesen. Oder alle sind halt bis acht am Abend da und es wird im Akkord beraten, beraten, beraten, beraten.“

Frau Pirker berichtete, dass die Arbeit in ihrer Organisation für die meisten Mitarbeitenden eher eine Art „Start“ in den sozialen Bereich sei oder auch „nur“ ein Nebenjob während des Studiums. Sie habe ein sehr junges Team, und die Fluktuation sei relativ hoch, da die Arbeit auch körperlich sehr anstrengend sei:

Frau Pirker: „Es ist auch zu empfehlen, das nicht zu lang zu machen an der Basis, weil ich es sehr anstrengend empfinde und weil ich es einfach auch selbst erlebt habe. [...] Es gibt einen Radldienst, also einen Schichtdienst. Das ist auch aus der gesundheitlichen Perspektive nicht so optimal.“

Herr Leitner sagte zunächst im Spaß, über die Mitarbeitenden in seinem Bereich, sie seien „crazy“ bzw. müssen „crazy“ sein, um diesen Job zu machen. Im Verlauf bezog er sich erneut darauf und führte seine Gedanken dazu näher aus:

Herr Leitner: „Und der Craziness-Faktor ja, natürlich, wer macht das schon. Unregelmäßige Arbeitszeiten. Nachtbereitschaft. Am Wochenende einspringen. Ja, das bringt man mit. Die meisten sind natürlich familiär nicht so bombig eingebunden, das heißt kinderlos oder große Kinder.“

Auch Herr Huber beschreibt seine Mitarbeitenden als Personen mit einem „gesunden Clash“ und Herr Leitner spricht zudem von einem „Hang zum Extrem“, weil es sich um einen Arbeitsplatz handle, „wo es mitunter mal clashen kann, wo es einfach mal zu Übergriffigkeiten [von Seiten der Klient:innen; Anm. d. Verf.] kommen kann“. Im Zusammenhang mit den anstrengenden und schwierigen Arbeitsbedingungen

bezogen sich Interviewpartner:innen auch auf die „Personal-Frage“. Einige der Befragten berichteten von einer hohen Fluktuation bei den Mitarbeitenden und von großen Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu finden. Herr Huber, der von wenig Personal-Fluktuation berichtet, führt dies ebenso auf die guten Arbeitsbedingungen zurück: „Also wir sind, wie gesagt, sehr, sehr stabil, was das angeht, aber ich führe das halt auch auf die Arbeitsbedingungen zurück“. Herr Leitner, in dessen Team es anders aussieht, erklärte zudem, dass anstrengende Arbeitsbedingungen langfristig nicht nur zu einer hohen Belastung der Mitarbeitenden führen, sondern sich auch negativ auf die Klient:innen auswirken:

Herr Leitner: „Und da bin ich dann wieder bei dem ursprünglichen Organisationsinteressen, wo die Personaldecke dünner wird, wo das Personal mitunter nicht mehr so belastbar ist, wo das Personal mitunter nicht mehr die Ausbildung hat, die ich gerne hätte, weil ich einfach diese Menschen gar nicht mehr finde und auf andere zugreifen muss. Dann bringt mir die beste Vollausslastung nichts, weil dann ist es einfach dort für die Klient:innen nicht mehr schön [...].“

So zeigte sich in mehreren Interviews, dass unattraktive Arbeitsbedingungen und allgemeine Personalknappheit bzw. Fachkräftemangel zu einer Konkurrenz zwischen NPOs führe:

Frau Wagner: „Alle schauen jetzt schon nach außen und schauen, was haben denn andere Vereine? Bieten die vielleicht andere Modelle an? Ich weiß, dass manche Vereine sagen: Du musst nur jeden vierten Samstag arbeiten und hast die anderen frei. Du musst nicht immer abends arbeiten. [...] So, und da wird schon hingeschaut. Und ich glaube auch, dass manche in die Richtung den Verein verlassen.“

Andere Interviewpartner:innen erklärten zudem, es sei wichtig, mehr Ausbildungsplätze zu schaffen (z. B. mehr Studienplätze für soziale Arbeit), da der Bedarf an sozialen Unterstützungsangeboten steige und langfristig nur abgedeckt werden könne, wenn es genug „Personal-Nachschub“ gibt und die Arbeitsbedingungen sowie die Bezahlung attraktiver werden.

6.3 Sandwichposition: Ansprüche an mittlere Führungskräfte

Mittlere Führungskräfte befinden sich meist in einer sogenannten *Sandwichposition*. Sieben der acht Interviewpartner:innen waren der Meinung, dass dieser Begriff auch auf sie zutrifft:

Frau Maier: „Ich finde es sehr treffend. [...] Es macht manchmal Druck von oben oder von unten oder von beiden Seiten gleichzeitig. [...] Das macht es aber vor allem alles ein bisschen verschwommen. Also vielleicht ist es dann eher so wie die Mayonnaise zwischen dem Sandwich.“

Bezogen auf die Sandwich-Metapher erklärte Frau Müller beispielsweise, dass ihre Sandwichposition besonders komplex sei: *„Also, ich finde, mein Sandwich hatte sehr viele Brotscheiben“*. Auch Herr Leitner brachte dies zum Ausdruck: *„Also wir sind alle in einem Sandwich, einem sehr vielschichtigen Sandwich“*. Herr Huber beschreibt es hingegen als *„Brückenfunktion“*, in der es seine Aufgabe sei zwischen verschiedenen Akteur:innen oder Systemen zu übersetzen. Frau Fuchs sieht in der Position mittlerer Führungskräfte die Herausforderung *„nicht zerrieben zu werden von oben und unten“*. Was in dieser Position zusammenläuft, schilderte Herr Leitner sehr eindrücklich:

Herr Leitner: „Ja, freilich sitze ich zwischen den Sesseln und muss versuchen, hier strategisch gute Entscheidungen zu treffen, die aber inhaltlich, fachlich trotzdem unserer Zielgruppe zugutekommen. Und, dass gleichzeitig auch die Organisationsinteressen gewahrt werden und die Rechte und die Interessen der Mitarbeiter:innen. Es ist also schon sehr spürbar natürlich dieses Spannungsfeld und es ist oft sehr anstrengend, dass man mit sehr vielen Problemen an einer Stelle auch konfrontiert ist [...]. Die Dinge, die gut funktionieren, kommen eh nicht zu mir, sondern nur die Dinge, was nicht so gut funktionieren.“

Deutlich wird in dieser Aussage vor allem das Spannungsfeld, in dem sich die Interviewpartner:innen mit vielen unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert sehen. Die an sie gerichteten Ansprüche kommen aus verschiedenen Richtungen und sind teilweise widersprüchlich, was das Spannungsfeld noch verschärft. Die Analyse zeigte, dass es vor allem die Erwartungen und normativen Ansprüche von Mitarbeitenden und von „Oben“ sind, die für die Führungskräfte oft schwer in Einklang zu bringen sind. Im Folgenden soll dieses Spannungsfeld veranschaulicht werden.

6.3.1 Normative Ansprüche verschiedener Bezugsgruppen

In den Interviews bezogen sich die Befragten häufig auf die an sie gerichteten Erwartungen der Mitarbeitenden. Frau Pirker beispielsweise sah eine Erwartung darin, für ein „*angenehmes, atmosphärisch gutes Arbeiten*“ zu sorgen. Des Weiteren wurde häufig genannt, dass die Mitarbeitenden erwarten, dass alles „fair abläuft“, also niemand bevorzugt wird und die Rechte der Mitarbeitenden von den Führungskräften gewahrt werden. Dies war vor allem bei Befragten ein Thema, die innerhalb der eigenen Organisation aufgestiegen sind, d. h. vorher selbst an der Basis gearbeitet haben. Auf fünf der acht Interviewpartner:innen traf das zu, und alle betonten, dass der Wechsel von der Basis zur Leitung vor allem aufgrund von bestehenden Freundschaften im Team mit Herausforderungen einherging:

Frau Müller: „[...] und mich auch von einer Kollegin dann sehr distanziert, weil sie davor meine Lieblingskollegin war und wir auch ein freundschaftliches Verhältnis hatten, [...] weil ich gesagt habe, ich bin total gebiased, wenn du hier mein Arbeitsbestie bist, dann werde ich einfach deine Anliegen bevorzugen und deswegen muss ich mich jetzt von dir distanzieren.“

Andere Befragte berichteten, dass sie Befürchtungen über mögliche Bevorzugung einzelner Mitarbeitender aufgrund von Freundschaften aktiv auszuräumen versuchten, indem sie das Thema in Teamsitzungen oder Supervisionen offen ansprachen. Transparenz und Verlässlichkeit wurden auch an anderer Stelle in mehreren Interviews als zentrale Erwartungen der Mitarbeitenden genannt:

Frau Müller: „Dass ich unparteilich bin in Konflikten. Dass ich transparent kommuniziere, dass ich Deadlines rechtzeitig kommuniziere, also dass nicht alles so wie sonst immer, husch husch auf den letzten Drücker und jetzt aber sofort.“

Mitarbeiter:innen würden sich außerdem erwarten, dass die Führungskräfte ihnen Orientierung und Struktur geben. Vor allem bei dem Thema „Struktur“ sahen einige Befragte jedoch eine Herausforderung, da das Bedürfnis nach Struktur innerhalb der Teams sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Frau Wagner beschreibt diese Gratwanderung:

Frau Wagner: „Wo ich merke, okay, manche Personen im Team brauchen sehr viel Struktur. [...] Also alles sehr geplant und auf die Minute genau und ja, dann habe ich aber genau das Gegenteil auch im Team, die damit gar nicht können. Ja, sobald etwas zu strukturiert wird, fühlen die sich eingeengt. Die fühlen sich dann in ihrer Freiheit, in ihrem Tun auch im Betrieb selber nicht mehr wohl, weil es dann für sie nicht mehr arbeiten können, wie sie wollen. Und da die Balance zu finden, ist recht schwierig.“

Auch in anderen Interviews war zunächst die Rede von Klarheit und Struktur, die Mitarbeitenden einfordern bzw. erwarten würden. Auf der anderen Seite wurde jedoch betont, dass Mitarbeitende ebenso einen Anspruch auf Autonomie und Handlungsspielraum stellen:

Frau Maier: „[...] Und ansonsten vielleicht auch, dass ich mich nicht zu viel einmische, in was auch immer. Also schon mitkriegen und irgendwie Feedback geben. Aber nicht zu viel mitreden.“

Herr Huber: „Der größtmögliche Freiraum, der ist denen schon auch wichtig [...], dass da wirklich auch Gestaltungsmöglichkeiten sind im Rahmen dieser Dinge.“

Der Wunsch der Mitarbeitenden nach Autonomie wurde auch im Zusammenhang mit dem Anspruch, „auf Augenhöhe“ zusammenzuarbeiten, thematisiert. Gleichzeitig wird von den Befragten jedoch erwartet, dass sie entlasten, indem sie als Ansprechperson für sämtliche Probleme dienen und ein „*offenes Ohr für alle Anliegen*“ haben. Frau Müller erklärte, dass dies dazu geführt habe, dass manche ihrer Mitarbeitenden „*fast so eine Mutterrolle auf mich projiziert haben*“, sodass sie insbesondere bei privaten Themen eine klare Grenze ziehen musste. Herr Huber bezeichnete seine Rolle als eine Art „*Kummerkasten*“. Auch Frau Wagner berichtete von umfangreichen normativen Erwartungen an ihre Rolle:

Frau Wagner: „[...] diese allwissende Position einnehmen zu sollen. Also egal mit was sie kommen [...] immer irgendwie eine Antwort auch haben zu sollen, [...] wo sie sich darauf verlassen wollen können, dass ich eigentlich auch über alles Bescheid weiß. Und auch wenn ich es nicht weiß, dann so schnell wie möglich die Infos einholen.“

Der Anspruch, für alles und jeden „da zu sein“, geht häufig einher mit dem Anspruch nach ständiger Erreichbarkeit, wie Frau Maier beschreibt: „*Ich glaube, die haben die Erwartung ...oder für die wäre es das Beste, wenn ich eigentlich immer erreichbar wäre, wenn sie*

was brauchen“. Zudem sehen einige Interviewpartner:innen sich mit dem normativen Anspruch konfrontiert ihrem Team volle Rückendeckung gegenüber höheren Ebenen (z.B. Geschäftsführung) zu geben. Dieser Anspruch führt auch deshalb zu einem Spannungsfeld, weil die Mitarbeitenden wollen, dass die Führungskräfte sich in ihrer Sandwichposition trotzdem für „eine Seite entschieden“:

Herr Leitner: „Sobald irgendwo ein Leitungspersönlichkeit mit ins Spiel kommt, ist immer die Frage: Wem bist du zugehörig? Bist du dem Team zugehörig oder bist du der Organisation zugehörig? Also hier wird dann differenziert.“

Frau Müller macht es auch selbst zu schaffen, weil sie sich in ihrer Leitungsposition „viel schwieriger mit Kolleg:innen solidarisieren“ kann. Solidarität bzw. Loyalität war auch bei anderen Interviewpartner:innen ein Thema. Dabei zeigte sich, dass vor allem Vorgaben von „oben“, deren Sinnhaftigkeit sowohl die Führungskräfte selbst als auch ihr Team in Frage stellen, ein Spannungsfeld darstellen. Der Umgang damit war jedoch sehr unterschiedlich:

Frau Pirker: „Natürlich gibt es Vorgaben von oben, die wir umsetzen müssen. Und das ist auch meine Aufgabe die Sinnhaftigkeit und den Nutzen herauszuarbeiten, damit es eigentlich für alle logisch ist.“

Während Frau Pirker versucht, Vorgaben in ihren eigenen Bereich zu „übersetzen“ und dadurch anschlussfähig zu machen, berichteten andere Interviewpartner:innen davon, dass sie auch dieses Spannungsfeld durch Transparenz zu lösen versuchen. In diesen Fällen sagten die Befragten ihrem Team, dass auch sie die Vorgaben von „oben“ für unsinnig, nervig oder unlogisch halten und verwiesen darauf, dass ihnen selbst die „Hände gebunden“ seien – die Befragten solidarisieren sich in diesen Fällen mit ihrem Team. In anderen Situationen dürfen die Befragten jedoch nicht transparent sein, wie beispielsweise Frau Wagner berichtet: „Es gibt Sachen, die von mir verlangt werden, dass ich nicht transparent bin“. Doch auch in Situationen, in denen die Transparenz nicht durch ein Verbot bzw. eine Dienstweisung von „oben“ eingeschränkt wird – also nicht explizit geäußert wird, dass die Information nicht ans Team weitergegeben werden darf -, schwingt laut Interviewpartner:innen oftmals der normative Anspruch ihrer Vorgesetzten mit, dass sie Dinge nicht weitertragen sollen bzw. „Loyalität beweisen“ sollen:

Herr Leitner: „Ja, es ist sehr frustig und also ich meine, da ist dann natürlich schon Loyalität das Thema, da muss ich dann. Also da wäre ich natürlich selten dämlich, wenn ich der Geschäftsführung nicht die Stange halte...dann wäre mein Job ein schwieriger.“

Des Weiteren berichteten einige der Befragten, dass sie einen großen Druck von „oben“ hinsichtlich ihrer Leistung bzw. Leistungsbereitschaft spüren. Dieser Druck äußert sich weniger in einem Zwang, sondern vielmehr in Form normativer Erwartungen:

Frau Wagner: „Das ist für mich so dieser Druck, der schon da ist. Dieses setzt doch bitte viel um und macht es am besten fast überall mit. Es ist nicht so ein „ihr müsst“. Aber schon...“

In einigen Interviews war erkennbar, dass Erwartungen von „oben“ zunächst in Form einer Bitte oder Frage formuliert wurden und erst bei Nicht-Erfüllung oder Widerstand zu Dienstweisungen wurden:

Frau Müller: „Aber so richtig der Auslöser für den Krankenstand war, dass ich formuliert habe: Ich kann nicht mehr! Und mir dann noch ein Projekt aufgedrückt wurde, von dem ich gesagt habe, ich kann das nicht übernehmen.“

Auch Frau Wagner berichtet von einem Fall, wo sie 140 Überstunden „stehen hatte“ und ihr gesagt wurde „Ja, sorry, die müssen wir jetzt auszahlen, kannst es nicht als Ausgleich stehen lassen“, obwohl sie offiziell das Recht dazu gehabt hätte.

In der Analyse gestaltete sich jedoch die Differenzierung zwischen Ansprüchen der Mitarbeitenden, der Vorgesetzten („oben“) und den Befragten selbst als schwierig. Der Grund dafür liegt wahrscheinlich darin, dass diese Differenzierung auch den Befragten in den Interviews nicht leichtfiel. So gab es immer wieder Situationen, in denen die Interviewpartner:innen von den Erwartungen ihrer Mitarbeitenden sprachen und dann plötzlich korrigierten mit Sätzen wie: „obwohl... ich glaube das sind doch eher meine eigenen Ansprüche“. Diese eigenen normativen Ansprüche der Führungskräfte werden im Folgenden näher analysiert.

6.3.2 Normative Ansprüche an sich selbst

Die normativen Ansprüche an sich selbst traten in den Interviews besonders deutlich hervor, wenn die Befragten ihr eigenes Verhalten mit dem Zusatz beschrieben, dass sie nicht dazu verpflichtet seien. So beschreibt es Herr Leitner beispielsweise in Bezug auf gewisse Konflikte, Vorfälle oder auch persönliche Krisen bei Mitarbeitenden:

Herr Leitner: „Bei diesen Dingen versuche ich mich schon einzubringen, weil das ist mir nicht wurscht. Ich könnte schon sagen, es ist nicht mein Problem. Fakt laut Stellenausschreibung ist es nicht wirklich mein Problem. Ich... Es ist leider schon mein Problem. Genau.“

Auch andere Interviewpartner:innen brachten zum Ausdruck, dass sie es als ihre Aufgabe sehen, auch auf persönlicher Ebene für ihre Mitarbeitenden da zu sein. Zudem wollen sie ihre Mitarbeitenden entlasten, indem sie für diese Grenzen setzen, Aufgaben übernehmen oder bei der Basisarbeit einspringen, obwohl sie normalerweise nicht (mehr) an der Basis mitarbeiten. Auch für Frau Fuchs ist es wichtig, auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden einzugehen, jedoch hat sie auch den Anspruch, ihren Mitarbeitenden nicht *„alles recht zu machen und nur zu servizieren“*. Ihr ist es ebenso wichtig: *„[...] nicht als Sprachrohr zu verkommen von einer dieser beiden Seiten, sondern einfach auch als Leitung [...] eine eigene Position zu finden“*. Auch Frau Wagner kennt dieses Spannungsfeld, in dem man sich eher in einer *„Vermittler:innen-Position“* fühlt, und auch andere Interviewpartner:innen betonen die Schwierigkeit der Position zwischen Team und Vorgesetzten. Besonders deutlich zeigten sich die normativen Ansprüche der Befragten selbst jedoch bei dem Thema Erreichbarkeit:

Frau Maier: „Zum Beispiel dann am Wochenende auch das Gefühl zu haben, dass ich erreichbar sein muss für Notfälle zumindest.“

Frau Wagner: „Das heißt, samstags bin ich eigentlich nicht erreichbar und habe mein Handy aber natürlich irgendwo liegen und schaue am Samstag manchmal drauf. Wenn es sehr, sehr dringend wäre, würde ich natürlich auch zurückrufen, wenn jetzt jemand mir schreiben würde.“

In den Interviews entstand der Eindruck, dass einige Befragte bei dem Thema Erreichbarkeit das Bedürfnis hatten, sich gegenüber der Interviewenden zu rechtfertigen. Meist wurde argumentiert, dass sie zwar nicht erreichbar sein müssten, es sie aber *„nicht stört“* oder dass es *„eh nur ganz selten passiert, dass wirklich jemand anruft“*. Weiterhin

wurde erklärt, dass die Mitarbeitenden formal zwar jemand anderen anrufen könnten (z.B. die Geschäftsführung, die einen All-in-Vertrag habe und/oder vertraglich dazu verpflichtet sei, erreichbar zu sein), aber dass diese Personen nicht die gleiche Unterstützung für ihre Mitarbeitenden leisten könnten wie die Befragten selbst. Die Ausführungen von Frau Pirker dazu sind – auch stellvertretend für andere Interviewpartner:innen – sehr aussagekräftig:

Frau Pirker: „Mir ist es egal, ob dieses Handy jetzt an ist oder nicht. Wenn es jetzt um drei in der Früh läutet, dann gehe ich davon aus, jetzt ist was gravierendes, sonst ruft mich um drei in der Früh niemand an. Das heißt, es ist auch meine Aufgabe zu schauen, was ist es? Jetzt kann ich natürlich sagen ich bin nicht erreichbar. Dann rufen Sie jemand anders an, ob der sich dann so gut auskennt mit den Gegebenheiten, das ist eine andere Frage. [...] Ich bin dienstrechtlich nicht verpflichtet. Auch am Wochenende nicht. Aber. Genau. Aber es muss ja jemand erreichbar sein.“

Auch Sie verweist darauf, dass sie dienstrechtlich nicht verpflichtet sei, verpflichtet sich in gewisser Weise jedoch selbst. Auch Frau Fuchs kennt das Thema „ständige Erreichbarkeit“ – auch von Kolleg:innen- und sieht darin eine Gefahr. Sie hat selbst den Anspruch, nicht ständig erreichbar zu sein, und versucht auch darauf zu achten, um ihren Mitarbeitenden und Kolleg:innen dahingehend ein Vorbild zu sein:

Frau Fuchs: „Wie gesagt, ich glaube, das Wichtigste ist irgendwie weg von diesem Gedanken, dass auch eine Führungskraft halt für die Einrichtung lebt und zu jeder Zeit irgendwie verfügbar sein muss. Das finde ich gefährlich. Also, ich kenne das auch. Ich kenne einige Führungskräfte, wo ich mir denke, okay, die wurden halt echt hart verheizt.“

6.4 Umgang mit Spannungsfeldern

In der bisherigen Analyse konnten verschiedene Spannungsfelder mittlerer Führungskräfte herausgearbeitet werden. Wie sich in den Interviews zeigte, erleben sich auch die Führungskräfte selbst in verschiedenen Spannungsfeldern. Dies wurde deutlich, wenn sie selbst Situationen als „herausfordernd“ oder als „Balanceakt“ beschrieben:

Frau Wagner: „Also man ist wirklich in der Position, wo man schaut, dass es für die Mitarbeitenden passt und aber auch für die, die überall sind. Es ist eigentlich wirklich so ein großer Balanceakt.“

Bei Äußerungen wie diesen fragte die Interviewerin nach, wie die Führungskräfte mit solchen Situationen umgehen. Oft erzählten die Interviewpartner:innen jedoch auch ohne explizites Nachfragen von ihren Strategien im Umgang mit Spannungen oder Widersprüchen. Im Folgenden werden der Umgang mit und die Grenzen im Umgang mit Spannungsfeldern dargelegt.

6.4.1 Gemeinsame Entscheidungen & Transparenz

Alle acht Interviewpartner:innen betonten, dass ihnen Transparenz gegenüber ihren Mitarbeitenden sehr wichtig sei. Zudem beziehen sie das Team auch gerne in Entscheidungen ein. Das liegt unter anderem am Wunsch der Mitarbeitenden nach Partizipation, doch auch die Befragten selbst halten den Einbezug der Mitarbeitenden für sinnvoll, schließlich müsse das Team die Entscheidungen (mit-)tragen und umsetzen. Frau Maier spricht beispielsweise von einem „*Arbeitsbündnis*“, in dem versucht wird, Themen gemeinsam auszuhandeln. Auch in anderen Interviews wurde „das Gemeinsame“ immer wieder betont:

Frau Bauer: „Und mir war das immer wichtig, dass es ein Gemeinsames ist und auf Augenhöhe passiert. So bin ich auch mit meinen Mitarbeiterinnen. (...) Ist für mich die bessere Ausgangslage zum Arbeiten. [...] Sie müssen es ja auch mittragen.“

Frau Pirker: „Mein Führungsverständnis ist schon so, dass ich die Sachen irgendwie gemeinsam mit dem Team formuliere und auch umsetze.“

Herr Huber: „Ganz viel reden mit den Leuten, die da involviert sind [...].“

Frau Wagner: „Also wir entscheiden uns eh meistens gemeinsam. Was geht sich aus, was nicht?“

Es zeigte sich in der Analyse, dass der partizipative Führungsstil, der beschrieben wurde, zum einen aufgrund der eigenen normativen Vorstellungen von Führung angestrebt wird, zum anderen jedoch auch durch die normativen Ansprüche auf Partizipation der Mitarbeitenden gestützt wird. Des Weiteren offenbarte sich darin ebenso eine Strategie der Führungskräfte, mit verschiedenen Spannungsfeldern umzugehen. Durch den Einbezug der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse minimiere sich das Risiko von Widerstand gegen Entscheidungen innerhalb der Belegschaft. Dies wurde in den Interviews nicht explizit so geäußert, es war jedoch die Rede davon, dass Entscheidungen und die Verantwortung dann „gemeinsam getragen“ werden. Bei Entscheidungen auf höheren Ebenen, bei denen es keine Möglichkeit der Mitsprache gibt, versuchen sich die Befragten auch mit Transparenz vor möglichen Spannungen zu schützen:

Frau Fuchs: „Dann sagen wir das dem Team. Dann sagen wir, das ist eine Entscheidung von oben, das müssen wir umsetzen.“

Die gilt ebenso für Entscheidungen von „oben“, die die Befragten selbst nicht nachvollziehen können oder gutheißen:

Herr Leitner: „Ich bin ein Freund von offener Kommunikation, von transparenter Kommunikation. Ich mache das auch sehr gerne sehr klar, was ich gerne würde, was ich aber kann und wo man den gemeinsamen Fokus hinlegen sollte, wo der Fokus hingehört.“

Frau Wagner: „Und da gibt es schon Sachen, wo ich sage, für einen gewissen Zeitraum kann ich auch mit so einer Unlogik umgehen und auch mit dem Team besprechen, dass es halt einfach jetzt momentan für diesen Zeitraum so ist.“

Mehrere Befragte berichteten davon, dass sie sich ebenfalls eine offene Kommunikation und Transparenz von ihren Vorgesetzten wünschen, da sie so auch selbst besser mit Entscheidungen „leben könnten“. Doch eine uneingeschränkte Transparenz sei aus der Sicht der Interviewpartner:innen nicht immer möglich und auch nicht sinnvoll. So betonten mehrere Befragte, dass sie in manchen Situationen zwar gerne transparenter wären, jedoch zum Wohle des Teams Informationen zurückhalten:

Frau Müller: „Also ich kann da nicht mit allem brühwarm, egal wo hingehen. [...] Und deswegen habe ich dann schon auch gelernt, es ist gut und wichtig, nicht jede Info sofort ans Team zu tragen. Also nicht bevor nicht die Sachen gesetzt sind. [...] Aber es ist natürlich unangenehm.“

Frau Fuchs: „Welche Informationen sind für das Team relevant und haben einen Mehrwert? Und welche Informationen würden noch mehr Unruhe und Verwirrung vielleicht reinbringen?“

Informationen bewusst zurückzuhalten oder zurück halten zu müssen, weil es noch kein „OK“ von Vorgesetzten gibt, macht den meisten Befragten zu schaffen und eröffnet wiederum ein Spannungsfeld. Frau Wagner löst das Spannungsfeld „Transparenz“ wiederum mit Transparenz, indem sie ihren Mitarbeiterinnen ihre Situation erklärt:

Frau Wagner: „Ich versuche das so zu halten, dass ich nicht lügen würde. [...] Ich mache das meistens so, dass ich so transparent bin, [...] und ich sagen würde, darüber kann ich im Moment nicht reden, weil es ist einfach etwas, was noch nicht entschieden ist, wo es noch nicht genug Infos gibt dazu. Und sobald ich aber mehr weiß oder mehr sagen kann, werde ich euch sofort informieren. So versuche ich damit umzugehen, weil ich es nicht fair finde gegenüber dem Team irgendwie irgendwelche Sachen zu erfinden.“

Des Weiteren beschrieben Interviewpartner:innen, dass sie sich Rat von Leitungspersonen anderer Standorte einholen, da diese eventuell selbst schon einmal in einer ähnlichen Situation waren. Zudem wird vor dem Verkünden von gefällten Entscheidungen meist im Leitungsteam besprochen und gemeinsam abgewogen, wie das Team die Entscheidung wohl aufnehmen wird:

Frau Pirker: „Aber ich kann mich nicht mit irgendwelchen absurden Geschichten, wo ich genau weiß, das ganze Team ist jetzt dagegen. Das kläre ich doch einmal mit meinen [Leitungskolleg:innen]. Kriegen wir das durch oder kriegen wir es nicht durch?“

Um Konflikte mit dem Team zu vermeiden oder mögliche Spannungen zu umgehen, werden „unpopuläre“ Entscheidungen entweder „gekippt“ oder es wird eine gut ausgereifte Begründung vorbereitet:

Frau Fuchs: „[...] bei einer Entscheidung, da ist davor schon eine Überlegung: Wie werde ich das dem Team begründen? Was könnten die Einwände sein?“

Frau Fuchs arbeitet in ihrer Leitungsposition im „Tandem“, d.h. sie teilt sich ihre Aufgaben mit einer zweiten Leitungsperson und sie sind gemeinsam für das Team zuständig. In diesem Modell sieht sie eine Chance Führungskräfte zu entlasten, da die Verantwortung,

auch für Entscheidungen, aufgeteilt wird. Entscheidungen müssen jedoch auch im Tandem getroffen werden. Wie das funktionieren kann, beschreibt sie so:

Frau Fuchs: „[...] die beliebteste Möglichkeit ist natürlich, dass wir das wir im Konsens entscheiden. Und wenn wir sehen, okay, wir kommen auf keinen grünen Zweig. Dann schaut man, dass man halt die Möglichkeit findet, wo es den geringsten Widerstand gibt.“

Doch obwohl die Entscheidungen nicht alleine getroffen werden können, sondern immer zu zweit, ist es ihnen trotzdem ein Anliegen auch das Team in den Entscheidungsprozess einzubeziehen:

Frau Fuchs: „Da, wo wir okay damit sind, dass das Team halt eine eigenständige Entscheidung trifft, da öffnen wir das. Oder wir geben Optionen vor und sagen: ihr könnt abstimmen, was euch lieber ist. Und auch, wenn euch was anderes einfällt, was noch besser ist, dann sagt es uns.“

6.4.2 Handlungsspielräume ausreizen

In Bezug auf das Spannungsfeld der Vorgaben der Fördergeber oder der Vorgesetzten und dem, was die Befragten für sinnvoll oder umsetzbar halten, zeigte sich, dass es für die Interviewpartner:innen hilfreich ist ihren Handlungsspielraum zu kennen und diesen mitunter auszureizen:

Frau Bauer: „Ich finde das zwischen den Zeilen zu lesen und interpretieren was ist. Also solange kein Muss im Satz drinsteht, haben wir die Wahl. Das nutze ich immer gerne aus.“

Herr Leitner: „Ich kenne meinen Spielraum sehr gut. Das heißt, ich bin jetzt, was jetzt Finanzen betrifft, ich habe meine Zahlen, ich weiß, ich habe meinen Rahmen. Ich weiß, wo ich ihn spreng. Ich weiß, wo ich ihn nicht spreng. Das passiert meist wissentlich.“

Den Handlungsspielraum gut zu kennen, erfordert jedoch, neben Erfahrung, auch viel Arbeit. So berichtete Frau Bauer beispielsweise, dass sie sich bereits ein halbes Jahr vor dem Einsetzen neuer Umsetzungsregeln der Fördergeber intensiv damit beschäftigt hat, um für alles „gewappnet“ zu sein und ihren Handlungsspielraum besser einschätzen zu können:

Frau Bauer: „Also ja, ich schaue eigentlich darauf, dass ich schon im Vorhinein mir selbst überlege, was für Lösungen ich in den unterschiedlichen Sachen anbieten kann und wie wir auch vorgehen können, wenn es sich nicht ausgeht. [...] Und es ist für mich immer wichtig zu agieren und nicht dieses es kommt etwas und dann reagiere ich, sondern schon im Vorhinein mehr agieren.“

Des Weiteren wurde betont, dass es hilfreich sei, sich auf den eigenen Handlungsspielraum zu konzentrieren und gleichzeitig Vertrauen in andere Personen zu setzen:

Herr Huber: „Und Hände weg von Mikromanagement. Jeder hat seinen Aufgabenbereich und da ist jeder und jede gut in dem was [...]. Also nicht großartig blöd zum Helikoptern anfangen.“

Zudem gehört zur Einschätzung des eigenen Handlungsspielraums für die Befragten auch, zu wissen, welche „Kämpfe sich lohnen“. Hier zeigte sich, dass die Befragten strategisch planen, wann sie sich gegen Vorgaben stellen und wann sie diese „schlucken“, um sich eventuell bei künftigen Verhandlungen eine bessere Position zu verschaffen:

Frau Pirker: „Also, wenn es mir dann wurscht ist und ich weiß, die Diskussion ist mühsamer, als wenn ich das einfach jetzt ausführe, und die Sache hat sich ja. [...] Wenn es irgendwie Konsequenzen hat, die weiterreichen, dann ist es schon so: Okay, gut, das geht nicht so, das müssen wir jetzt anschauen, das will ich nicht, das mache ich jetzt nicht, weil...“

Häufig sind die Befragten jedoch mit Vorgaben konfrontiert, bei denen sie in ihrer Position nichts ausrichten können. Meistens betrifft dies Vorgaben von Fördergebern. Dann sei es wichtig, sich auf den eigenen Einflussbereich zu konzentrieren, um mit diesem Spannungsfeld langfristig zurechtzukommen:

Herr Leitner: „Und ich versuche, mich auf die Dinge zu konzentrieren, die ich beeinflussen kann. Das ist etwas, was ich nicht beeinflussen kann. Das macht Frust, wenn ich mich damit aufhalte. [...] Also mit Entscheidungen und Prozessen auseinanderzusetzen, die man nicht beeinflussen kann und die einen unzufrieden machen, das nimmt einem die gesamte Freude und das macht einen auf lange Sicht wirklich fertig. Also das ist auch ein Grund, warum Menschen Jobs wie diesen aufhören. Das ist ganz klar.“

6.4.3 Externe Unterstützung

Als große Hilfe bei dem Umgang mit Problemen und Spannungen führten die Befragten den Austausch mit anderen Leitungen an. Bei manchen der Befragten gibt es ein Forum in Form einer Intervision¹, in dem sich die Leitungen der Organisation austauschen und gegenseitig helfen können:

Frau Wagner: „Es gibt auch die Intervision für Leitungen. Ein super Tool. Also es ist wirklich sehr fein, weil man einfach auf gleicher Ebene über ähnliche Themen reden kann, weil natürlich in Teams [...] ähnliche Themen sich auch oft ergeben und dann kann man sich darüber auch austauschen. [...] Wie gehen sie Sachen an oder wie gehen sie mit manchen Themen um?“

Besonders häufig wurde jedoch auf Supervision² im Kontext von Entlastung und Unterstützung bei Problemen hingewiesen. Supervisor:innen sind unternehmensexterne Personen, die Supervisionssitzungen einen Rahmen geben und diese mitgestalten sowie moderieren. In den Interviews wurden dabei mehrere Formen der Supervision genannt. Für die Führungskräfte sei es sehr entlastend, wenn ihr Team (auch ohne Führungskräfte) regelmäßig in Team-Supervision gehe. So können dort Konflikte und Themen bearbeitet und bestenfalls aufgelöst werden, bevor sich die Leitungen „einschalten“ müssen. Auch selbst bei den Team-Supervisionen dabei zu sein, kann entlastend für die Befragten sein. Frau Wagner, die sich, wie bereits weiter oben ausgeführt, mit dem Problem konfrontiert sah, dass es innerhalb ihres Teams unterschiedlich starke Bedürfnisse nach Struktur gab, erzählte, dass sie sich dieses Thema gemeinsam mit ihrem Team im Rahmen einer Supervision angeschaut habe:

Frau Wagner: „Und ich sehe da aber auch Supervision als Tool natürlich, wo wir als Team hingehen können und uns Sachen gut bearbeiten können. Das Thema Struktur zum Beispiel haben wir jetzt in der Supervision wirklich voll gut aufgearbeitet, weil es einfach Thema war, weil wir so unterschiedlich arbeiten [...].“

¹ **Intervision** ist eine „angeleitete, zielgerichtete kollegiale Beratung bei beruflichen Problemen in einer Gruppe von Gleichgestellten innerhalb einer Organisationseinheit zur Lösungsfindung in einem autonomen, an Erfahrung orientierten Lernprozess.“ (vgl. Wirtz, Lexikon der Psychologie)

² **Supervision** ist eine „Beratungsmethode zur Reflexion von Arbeitsprozessen auf der interpersonellen, gruppen-, teammäßigen sowie organisationsbezogenen Ebene.“ (vgl. Wirtz, Lexikon der Psychologie)

Neben der Teamsupervision gibt es bei einigen der Befragten zudem die Möglichkeit, an einer Leitungssupervision teilzunehmen sowie Einzelsupervision in Anspruch zu nehmen. Von diesen Möglichkeiten berichteten die Befragten sehr positiv. Die meisten nehmen diese Option vor allem anlassbezogen in Anspruch, beispielsweise, wenn sie sich mit einem Problem oder einer schwierigen Entscheidung konfrontiert sehen. Frau Fuchs, die zum Zeitpunkt des Interviews vor der, wie sie selbst sagt, schwierigsten Entscheidung steht, seit sie Leitung ist, weiß die Möglichkeit der Supervision in einer solchen Situation sehr zu schätzen: „*Ich habe zum Glück nächste Woche zweimal Supervision, einmal mit meiner [...] Kollegin und einmal im gesamten Leitungsteam*“. Des Weiteren gibt es in einigen der Organisationen für Führungskräfte die Möglichkeit, ein individuelles Führungskräfte-Coaching in Anspruch zu nehmen. Das Coaching empfinden Befragte ebenfalls als sehr entlastend und als große Hilfe im Umgang mit Herausforderungen. Meist wird auch darauf bei Problemen, also im Bedarfsfall, zurückgegriffen:

Frau Wagner: „Im ersten Jahr durfte ich mir sehr oft ein Coaching nehmen. Die Möglichkeit gibt es bei uns im Verein auch. Das habe ich jetzt noch mal angefragt, weil eben jetzt wieder so Herausforderungen kommen, dass ich noch mal so ein paar Stunden Coaching einfach nehmen darf.“

6.4.4 Grenzen & Potenziale

In der Analyse zeigte sich, dass die Befragten eine Vielzahl an Handlungsstrategien und Tools im Umgang mit Spannungsfeldern (gefunden) haben, auf die sie zurückgreifen können. Einige der Befragten hatten zudem klare Vorstellungen davon, was es zusätzlich bräuchte, um auf der Führungsebene Herausforderungen zu meistern und mit Spannungsfeldern besser umgehen zu können. Besonders häufig schilderten Befragte, die frisch aus der Basis in eine Leitungsposition kamen, sie hätten sich gefühlt, als seien sie ins kalte Wasser geworfen worden. Aus diesem Grund sehen sie vor allem Nachholbedarf hinsichtlich der Einschulung von Führungskräften. Doch auch langfristig seien stetige Weiterbildungen und Maßnahmen wie Führungskräfteentwicklung aus ihrer Sicht nicht nur sinnvoll, sondern auch notwendig:

Frau Fuchs: „[...] dass es halt für Führungskräfte irgendwie halt auch Begleitung braucht und Weiterbildungen. [...] Aber ich habe schon das Gefühl, dass wir sehr irgendwie auf uns allein gestellt sind. Wir können

uns Fortbildungen suchen, aber es ist jetzt nicht so, dass es da irgendwie Vorgaben gibt, wie Führungskräfte eingeschult werden oder so. Es gibt vom Träger eine arbeitsrechtliche Pflichtfortbildung und das war's.“

Frau Wagner: „jetzt gibt es beim Verein eine Führungskräfteentwicklung. [...] Es sind alle Führungskräfte dabei. Da soll es darum gehen, wie wird Führung gelebt und umgesetzt im Verein in den nächsten Jahren. Darum geht es gerade. Und ich finde auch, dass das sehr notwendig war.“

Die meisten Befragten waren von ihrer Profession her Pädagog:innen oder Sozialarbeiter:innen. Nur eine Führungskraft hatte Sozialwirtschaft studiert, und eine andere hatte zuvor im „wirtschaftlichen Bereich“ gearbeitet. Ein Umstand, der sich auch in den Kompetenzen der Befragten widerspiegelt. Während inhaltliche und fachliche Themen für die Befragten keine Herausforderung darstellten, zeigte sich, dass sich die ein oder andere Führungskraft zumindest zu Beginn mehr Unterstützung bei finanziellen Agenden gewünscht hätte:

Frau Wagner: „Ich finde, es müsste auch eine Budgeteinstellung geben, dass [...] neue Leitungen einfach mal erfahren, was ist ein Budget, wie verwalte ich ein Budget, worauf muss ich achten und so? Das fände ich sinnvoll.“

Aus der Historie von NPOs heraus sei es üblich, dass auch Personen mit sozialen Ausbildungen diese Organisationen führen. Diese Personen haben in den vergangenen Jahrzehnten auch zu einer Professionalisierung der Branche beigetragen, wie Herr Leitner ausführt: *„[...] aber mit ihrem Fachwissen und nicht mit ihren wirtschaftlichen Grundkenntnissen oder mit dem Ausblick von zu tätigen Ausgaben“*. Er ist der Meinung, dass man sich in der Branche vor allem bei den höheren Leitungsebenen mehr mit den erforderlichen Kompetenzen einer Führungskraft auseinandersetzen sollte:

Herr Leitner: „Da geht es ja auch darum, was für eine Ausbildung eine gute Führungskraft im Sozialwesen braucht. Was muss eine gute Führungskraft können? [...] Was ist hier eigentlich die passendste Ausbildung? Ich bin der Meinung, dass wir hier eigentlich sehr, sehr wirtschaftslastig sein sollten.“

Herr Huber erläutert, dass es dabei nicht darum gehe, Kosten zu sparen, sondern viel mehr darum, das Beste für die Klient:innen aus den bestehenden Ressourcen herauszuholen:

Herr Huber: „Also einen Deckungsbeitrag ausrechnen zu können ist von Vorteil da. Ja und deswegen ist man nicht irgendwie der schräge Zahlenonkel, der jetzt nur aufs Geld schaut oder so, weil es geht eigentlich nur darum, dass man das Meiste und Beste aus dem macht, was man halt hat.“

Herr Leitner verweist weiter auf vom AMS (Arbeitsmarktservice) geförderte Programme für NPOs, die helfen sollen, strukturelle Defizite aber auch Potenziale zu identifizieren. Diese werden jedoch noch zu wenig in Anspruch genommen:

Herr Leitner: „Also diese Programme werden genutzt und das finde ich schon gut. Ich glaube aber, dass da vielleicht noch mehr kommen könnte, als auch vom Fördergeber, vom Bund. Weil da wäre der Bund sehr gut beraten, wenn er in unserer Branche, wenn er da wirklich die Organisationen darin unterstützt, somit einfach effizient zu sein, in der Kommunikation gut zu sein [...]“

Es zeigte sich, dass sich die Befragten nicht nur um ihre eigene Zukunft in ihrer Leitungsposition Gedanken machten, sondern auch um die Organisationen, die Branche und die langfristige Versorgung ihrer Klient:innen.

Nicht zuletzt wurde in den Interviews deutlich, dass die Befragten ihre eigene Position als äußerst herausfordernd wahrnehmen und stets Fragen im Raum standen, die Frau Wagner auf den Punkt bringt:

Frau Wagner: „Wie schafft man es in unserer Position, das lange zu machen, ohne ihn in ein Burnout zu geraten? [...] Wann fängt es an? Wo kann man frühzeitig gegensteuern? Was können wir selber machen, um gegenzusteuern?“

7 Interpretation der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse interpretiert und mit Blick auf die zuvor formulierten Erwartungen eingeordnet. Außerdem werden nicht antizipierte Erkenntnisse dargestellt. Dabei werden die Ergebnisse stets mit Befunden aktueller Forschung verknüpft und diskutiert. Daran anschließend sollen die Erkenntnisse der Analyse zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen werden. Bei der Darstellung der Handlungsmotive und Entscheidungen der befragten Führungskräfte wird insbesondere auf Lindenberg (2015) Handlungstheorie und seine Unterscheidung zwischen *hedonic goal*, *gain goal* und *normative goal* zurückgegriffen.

7.1 Motivation

In Bezug auf den bisherigen Forschungsstand und Lindenberg (2015) theoretische Überlegungen wurde antizipiert, dass Führungskräfte von NPOs stark altruistisch und intrinsisch motiviert sind und sich dies im Handeln innerhalb des *normative goals-frames* zeigt. In der Analyse der Interviews konnte eine solche intrinsische und altruistische Motivation der Führungskräfte nachvollzogen werden. Im Zusammenhang mit dieser Motivation berichteten Führungskräfte beispielsweise davon, dass sie Klient:innen nicht abweisen, auch wenn die geforderten Zahlen bereits erreicht sind, oder dass sie und ihr Team freiwillig Überstunden leisten, wenn aufseiten der Klient:innen ein großer Bedarf besteht. Dieses Handeln lässt sich als Orientierung an *normative goals* nach Lindenberg (2015) einordnen und deckt sich mit Erkenntnissen bisheriger Forschung (Hölzle 2017: 12; Herzka 2013: 21).

Die Ergebnisse zeigten jedoch, dass die „Aufopferung“ für Klient:innen bzw. die Organisation aufgrund der hohen intrinsischen und altruistischen Motivation zu einer Überlastung der Führungskräfte führen kann. Besonders deutlich wurde dies in der Analyse beim Thema der „ständigen Erreichbarkeit“ der Führungskräfte. Dieser Umstand deckt sich mit den Befunden von Priller und Zimmer (2017). Auch Moosbrugger (2012) betont in der Debatte rund um die Subjektivierung von Arbeit, dass die Verausgabungsbereitschaft vor allem bei Hochqualifizierten besonders ausgeprägt sei.

Die Darstellung der Motivation der Führungskräfte ging jedoch über intrinsische und altruistische Motive hinaus, da auch das Arbeitsumfeld sowie die persönliche

Weiterentwicklung bzw. Selbstverwirklichung von den Befragten als Gründe angeführt wurden. So führte Frau Maier beispielsweise an, dass die Unzufriedenheit bei ihrem vorherigen Arbeitgeber ein Grund für den Wechsel zu ihrem aktuellen Arbeitgeber war. Mehrere Befragte betonten zudem den fachlichen Zugang und die Haltung gegenüber der Zielgruppe der jeweiligen NPO als ausschlaggebend für die Aufnahme eines Beschäftigungsverhältnisses.

In Bezug auf die Leitungsposition wurde vielfach der Wunsch nach mehr Gestaltungsspielraum sowie die Möglichkeit, sich neue Kompetenzen anzueignen, geäußert. Diese Handlungsmotive lassen sich eher einer Orientierung an *gain goals* zuordnen. Teilweise wurden auch Karriereambitionen von den Befragten als Motivationsfaktor angeführt. Zudem erzählten zwei Interviewpartner:innen, dass sie vor vielen Jahren in ihrer NPO als Basis-Mitarbeitende angefangen haben, einfach weil sie während des Studiums dringend Geld brauchten. Diese Gründe orientieren sich eindeutig am *gain goal-frame* nach Lindenberg (2015).

Lindenberg beschreibt zudem, dass sich Personen innerhalb eines *normative goal-frames* gleichzeitig positive emotionale Effekte („*warm glow*“) aus dem *hedonic goal* ziehen können (Lindenberg 2015: 52). Aufgrund dessen wurde die Erwartung formuliert, dass das Handeln von Führungskräften in NPOs innerhalb des *normative goal-frames* durch *hedonic goals* gestärkt werden kann. Der Effekt des „*warm glows*“ konnte zumindest bei einer Interviewpartnerin klar identifiziert werden. Frau Müller berichtete davon, dass es in der Arbeit mit Klient:innen „*ganz reale Erfolgserlebnisse*“ gibt, die ihr „*so etwas wie eine Dopamin-Serotonin-Ausschüttung*“ geben. Aber auch Frau Maier erzählte, dass es sich für sie „voll schön“ anfühle, wenn sie sehe, wie Menschen durch die Arbeit ihrer Organisation geholfen werde, und bezeichnet das als „große Motivation“. In beiden Fällen wird demnach aus dem Handeln innerhalb des *normative goal-frames* ein positiver emotionaler Effekt („*warm glow*“) im Sinne des *hedonic goal* gezogen, der das Handeln nach *normative goals* wiederum stützt.

7.2 Ansprüche & Werteorientierung der Mitarbeitenden

Neben der hohen intrinsischen und altruistischen Motivation weisen Mitarbeitende von NPOs zudem eine starke gemeinsame Werteorientierung auf (Hölzle 2017: 12; Simsa & Patak 2016: 7). Diese gemeinsame Werteorientierung, die sich vor allem in einem allgemeinen positiven Menschenbild und im Umgang mit der Zielgruppe zeigte, wurde in den Interviews von den Befragten bestätigt und zudem als verbindendes Element innerhalb der Belegschaft eingeschätzt.

Lindenberg führt als Voraussetzung für das Handeln innerhalb des *normative-goal-frames* die Fähigkeit zur kollektiven Orientierung sowie ein Verständnis für das eigene Handeln als Mitglied einer Gruppe an (Lindenberg 2015: 49). In diesem Kontext verweist er auf die Bedeutung von *significant others*, die das Handeln nach *normative-goals* stabilisieren können. Dabei repräsentieren *significant others* Normen und Werte und beeinflussen die Bereitschaft, diese zu befolgen (Lindenberg 2013: 89ff).

Aufgrund dieser Überlegungen wurde die Erwartung formuliert, dass das Handeln von Führungskräften innerhalb des *normative-goal-frames* gestützt wird, wenn Kolleg:innen oder Mitarbeitende mit einer hohen Werteorientierung für sie eine Art *significant others* darstellen.

Ob einzelne Kolleg:innen oder Mitarbeitende wirklich eine Art *significant others* für die Befragten darstellen, konnte nicht explizit in der Analyse herausgearbeitet werden. Die Befragten gaben jedoch an, dass auch sie die gemeinsame Werteorientierung der Belegschaft teilen. So sind es nicht einzelne Personen, die *significant others* für die Führungskräfte darstellen, sondern vielmehr verstehen sich die Führungskräfte als Teil einer Gruppe (der Belegschaft) mit gemeinsamen Werten, wodurch das Handeln nach *normative goal-frames* wechselseitig gestützt bzw. verstärkt wird, wie es auch Lindenberg beschreibt (2015: 49).

Dies schließt auch an Erkenntnisse bisheriger Forschung an, dass die werteorientiert geprägte Sinnggebung bei NPOs meist zu einer starken persönlichen Verbundenheit unter Kolleg:innen führt (Brandes & Santifaller 2018: 184). Auch einige Befragte berichteten von teilweise engen Freundschaften zu Kolleg:innen bzw. Mitarbeitenden, die meist in der Zeit vor ihrem Aufstieg in eine Leitungsposition entstanden sind. Dabei stehen

Führungskräfte, die selbst aus der Basisarbeit kommen, meist nach wie vor in einem Naheverhältnis zu den Mitarbeitenden (Vennedey 2009, S. 44 ff, zit. nach Fuchshuber 2019: 270).

Vor allem die geteilten Werte werden in der Forschung als Grund dafür genannt, warum in NPOs häufiger als bei anderen Organisationstypen enge freundschaftliche Beziehungen innerhalb der Belegschaft entstehen (Simsa & Patak 2016: 7). Wie Simsa und Patak (ebd.) weiter beschreiben, führt dieses Näheverhältnis in Kombination mit der hohen Werteorientierung jedoch auch dazu, dass Kritik an Entscheidungen der Leitung von Mitarbeitenden oftmals direkter und deutlicher geäußert wird.

Handeln Führungskräfte nicht entsprechend den gemeinsamen Werten der Belegschaft bzw. den normativen Ansprüchen der Mitarbeitenden, kann dies negative Konsequenzen, z.B. in Form von Widerstand oder Verlust sozialen Einflusses, zur Folge haben. Laut Lindenberg beeinflussen in solchen Fällen strategische Überlegungen das Handeln innerhalb des *normative goal-frames* (Lindenberg 2015: 52), weshalb antizipiert wurde, dass das Handeln innerhalb des *normative goal-frames* von *gain goals* gestärkt werden kann. Durch die Beeinflussung des *gain goal* werden Handlungen primär anhand ihres späteren Nutzens und der potenziellen Risiken bewertet (ebd.). Auch diese Handlungsmotive ließen sich in den Interviews wiederfinden.

So gab Frau Fuchs beispielsweise an, sie würde vor dem Verkünden von Entscheidungen eine ausgereifte Begründung ausarbeiten und überlegen, welche Einwände vom Team kommen könnten, um sich auch auf diese vorzubereiten. Auch Frau Pirker berichtete, dass sie gemeinsam mit Leitungskolleg:innen bei Entscheidungen abwägt: „*Kriegen wir das durch oder kriegen wir es nicht durch?*“. In diesen Fällen scheinen die normativen Ansprüche (*normative goal-frames*) bei Entscheidungsprozessen stets präsent zu sein, während gleichzeitig strategisch überlegt wird, ob und wie sich die Entscheidungen mit so wenig negativen Konsequenzen für die Führungskraft durchsetzen lassen (*gain goals*).

7.3 Exogene Vorgaben, Druck & Unsicherheit

Die Ökonomisierung des Non-Profit-Sektors, also die zunehmende Orientierung an der Logik des Wirtschaftssystems, zeigt sich für NPOs nicht selten in einer prekären öffentlichen Finanzierung (u.a. Langer 2010: 49; Simsa 2013: 7; Herzka 2013: 1). Grund dafür ist die steigende Konkurrenz um Fördergelder zwischen NPOs, staatlichen Einrichtungen, aber auch FPOs (u.a. Mätzke & Seckauer 2013: 4; Simsa 2013: 8; Hölzle 2017: 12). Boecker (2014: 221) spricht in diesem Zusammenhang von der Entstehung von „Quasi-Märkten“, die NPOs vor die Herausforderung stellen, ihre Leistung in „Quantitäten und monetären Äquivalenten anzugeben und somit messbare Einheiten“ (Zimmer 2014: 175) darzustellen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Inwieweit Arbeit mit Menschen sich in Zahlen ausdrücken lässt, stellten die befragten Führungskräfte in Anlehnung an den breiten Diskurs zur Messbarkeit der Qualität von Sozialdienstleistungen kritisch infrage. In der Realität stehen NPOs dennoch zunehmend unter Druck, „Zahlen zu liefern“, um weiterhin Fördergelder zu erhalten.

Die Erfüllung exogener Vorgaben kann seitens der befragten Führungskräfte unter dem Gesichtspunkt der Erhaltung der eigenen Organisation bzw. der Arbeitsplätze betrachtet werden. Dies lässt sich mit dem Handeln innerhalb des *gain goal-frame* (Lindenberg 2015) kontextualisieren. Das Handeln nach *gain goals* zielt darauf ab, persönliche Ressourcen (auch langfristig) zu verteidigen (Lindenberg 2015: 50). Dem folgend wurde vorab die Erwartung formuliert, dass der von Fördergebern ausgehende Druck auf NPOs und die damit zusammenhängende Sorge um die Organisation bzw. die Arbeitsplätze bei Führungskräften zu einer Aktivierung des Handelns nach *gain goals* führt. Dieser Zusammenhang konnte auch in den geführten Interviews festgestellt werden.

Am deutlichsten zeigte sich dies bei Frau Müller, die in einer NPO arbeitet, die besonders von einer unsicheren und prekären Finanzierung betroffen ist. Dort kam es schon mehrfach vor, dass die Arbeitsverträge von Mitarbeitenden aufgrund von Budgetkürzungen nicht verlängert wurden, diese Stunden abgeben mussten oder sogar ihren Job verloren. Das Handeln nach *gain goals* zeigte sich bei Frau Müller und ihrem Team darin, dass sie sich gezwungen sahen, ihre Zahlen „zu frisieren“, d.h. bei einer Beratung, die nur zehn Minuten dauerte, eine ganze Stunde zu dokumentieren. Ein solcher Umstand verdeutlicht die berechtigte Infragestellung der Sinnhaftigkeit von

Nachweisen in Zahlen, wie sie auch in der Forschung schon seit einiger Zeit diskutiert wird.

In diesem Zusammenhang wird besonders davor gewarnt, dass der Druck, Zahlen zu liefern, sich so weit zuspitzt, dass NPOs beispielsweise beginnen könnten, abzuwägen, welche Klient:innen zu besseren Erfolgsquoten führen (Wolfinger & Riedl 2013: 25). Auch in den Interviews wurde immer wieder erwähnt, dass die Verlierer:innen der Konkurrenz zwischen NPOs nicht selten die Klient:innen sind. So berichtete Frau Fuchs beispielsweise, dass die Organisation eine Projektförderung erhalte, die das günstigste Angebot macht und nicht die Organisation mit dem besten Konzept, also der besten Unterstützung für die Klient:innen. Das Einreichen besonders günstiger Angebote in der Hoffnung, den Zuschlag zu bekommen und somit das Fortbestehen der Organisation zu gewährleisten, zeigt sich als Handeln sozialer Organisationen nach *gain goals*.

Frau Müller berichtete zudem davon, dass die Fördergeber „*super rassistische*“ Berichte von ihr verlangten. Zu Beginn des Interviews schilderte Frau Müller, dass es ihr besonders wichtig sei, in einem „*feministischen und antirassistischen*“ Arbeitsumfeld zu arbeiten. Trotzdem verfasse sie die Berichte so, wie die Fördergeber es von ihr verlangten, da sonst die Förderungen gestrichen würden. Ihre normativen Ansprüche und die exogenen Vorgaben stehen hier im Konflikt, doch die Angst vor einem Jobverlust bzw. davor, Mitarbeitende entlassen zu müssen, führt bei Frau Müller zu einer Dominanz des *gain goal-frame* gegenüber des *normative goal-frame*. Dieses Analyseergebnis deckt sich mit einer weiteren, zuvor formulierten Erwartung.

7.4 Sandwichposition

Es wurde antizipiert, dass *gain goals* und *normative goals* bei Führungskräften von NPOs aufgrund widersprüchlicher, an sie gestellter Anforderungen im Konflikt zueinanderstehen. Dieses Spannungsfeld zwischen *gain goals* und *normative goals* zeigte sich in den Interviews bei den befragten Führungskräften in sehr vielfältiger Form. Grund dafür ist vor allem die Sandwichposition, welche sich durch unterschiedliche, teils divergierende Ansprüche verschiedener Bezugsgruppen auszeichnet.

Herr Leitner beschrieb beispielsweise, dass Mitarbeitende den normativen Anspruch an ihn stellen, sich für ihre „Seite“ zu entscheiden, während er gleichzeitig gegenüber seinen Vorgesetzten Loyalität zeigen müsse, sonst wäre sein Job *„ein schwieriger“*. Frau Fuchs berichtete, dass sie Druck von „oben“ bekomme, eine Person zu entlassen, weil das Budget nicht mehr ausreiche. Dies falle ihr jedoch sehr schwer, da sie auch die jeweilige persönliche Situation ihrer Mitarbeitenden gut kenne und niemandem die Existenzgrundlage aufgrund einer Kündigung nehmen wolle. Frau Bauer erklärte, dass sie die neuen Voraussetzungen der Fördergeber erfüllen müsse, ohne Personal aufzustocken, obwohl sie vorab deutlich gemacht hatte, dass sie für die Erfüllung der Vorgaben mehr Mitarbeitende brauche, um bestehende Mitarbeitende nicht zu überlasten.

Herr Leitner bezieht neben den Mitarbeitenden und Vorgesetzten bzw. Fördergebern auch die Klient:innen als Anspruchsgruppe ein und zeichnet das Konflikt Dreieck auf, in dem er sich befindet: So gebe es von „oben“ immer Druck bezüglich der Auslastung, d.h. der Nutzer:innenzahlen. Eine Vollausslastung gehe in Zeiten von Personalnotstand – er berichtete beispielsweise von der Grippewelle – jedoch nur auf Kosten des bestehenden Personals. Dadurch sei das bestehende Personal weniger belastbar, was wiederum auf die Kosten der Klient:innen gehe. So Herr Leitner: *„Dann bringt mir die beste Vollausslastung nichts, weil dann ist es einfach dort für die Klient:innen nicht mehr schön“*. Er argumentiert also, dass die von Fördergebern bzw. „oben“ gestellten Ansprüche sich weder mit seinen normativen Ansprüchen an seine Rolle als Führungskraft noch mit denen der Mitarbeitenden an gute Arbeitsbedingungen und denen der Klient:innen an ein gutes Unterstützungsangebot vereinbaren lassen.

Diese Kombination aus Befehlsempfänger:in von „oben“ und Befehlsgeber:in nach „unten“ zeichnet das Spannungsfeld mittlerer Führungskräfte aus (Weinberger 2018: 27). Die „Sandwich-Problematik“ resultiere aus der doppelten Rolle und stelle sich somit als strukturimmanente Problematik dar (Fifka und Kraus 2013: 26). Der Spagat zwischen dem Durchsetzen unpopulärer Entscheidungen gegenüber dem Team – Handeln nach *gain goals* – und dem Anspruch, als Kolleg:in wahrgenommen zu werden und für das Team einzustehen und da zu sein – Handeln nach *normative goals* – wurde bereits in anderen

Forschungen als besondere Herausforderung von mittleren Führungskräften in NPOs beobachtet (Nöbauer et al. 2024: 98).

7.5 Einfluss von Rahmenbedingungen

Dass bei den befragten Führungskräften ein Konflikt zwischen *normative goals* und *gain goals* besteht, konnte in der Analyse der Interviews herausgearbeitet werden. Die Handlungsentscheidung, beziehungsweise welche Zielsetzung sich in einer bestimmten Situation durchsetzt, hängt in solchen Situationen von sozialen und institutionellen Strukturen ab (Lindenberg 2015: 51). Aufgrund dessen wurde vorab folgende Erwartung formuliert: Ob Führungskräfte innerhalb des *normative goal-frames* oder des *gain goal-frames* handeln, wird beeinflusst von den sozialen, politischen und institutionellen Rahmenbedingungen.

Ausgehend von dieser Erwartung ergab die Analyse der Sichtweisen der Befragten ein vielschichtiges Bild. Die institutionellen Rahmenbedingungen in Bezug auf die Förderlogik zeigten, dass Führungskräfte von objektgeförderten Organisationen mehr Möglichkeiten sahen, innerhalb des *normative goal-frames* zu handeln. So berichtete beispielsweise Herr Leitner, dass er seinen Budgetrahmen im Bedarfsfall meist „*wissentlich sprengt*“, was darauf schließen lässt, dass er in seiner Organisation mit wenig Sanktionen hierfür rechnen muss. Andere Führungskräfte (meist aus subjektgeförderten Organisationen) berichteten hingegen von einem großen Druck durch Fördergeber und der Notwendigkeit strategischer Entscheidungen – *Handeln nach gain goals* – um beispielsweise auf die benötigten Zahlen zu kommen, wie bereits weiter oben erörtert wurde. In der Analyse zeigte sich außerdem, dass in der Hierarchie weiter untenstehende Führungskräfte (z.B. Teamleitungen) ihr Handeln stärker an *normative goals* orientieren (können), da diese in ihrer Position meist weniger Budgetverantwortung und Druck durch Fördergeber haben als beispielsweise Bereichsleitungen.

Doch auch soziale Faktoren bzw. Rahmenbedingungen beeinflussen das Handeln der Befragten. So geht die starke Werteorientierung der Mitarbeitenden meist mit hohen normativen Ansprüchen an Führungskräfte einher (Hölzle 2017: 12). Wie bereits weiter oben ausgeführt wurde, können diese an Führungskräfte gestellten normativen Ansprüche sowohl ein Handeln nach *normative goals* (z.B. wenn Mitarbeitende bei

Entscheidungen auf die gemeinsamen Werte verweisen) als auch nach *gain goals* (z.B. wenn ein Verlust sozialen Einflusses innerhalb der Belegschaft befürchtet wird) fördern. Aber auch normative Ansprüche von Vorgesetzten (z.B. das Einfordern von Loyalität) können das Handeln von mittleren Führungskräften beeinflussen.

Politische Rahmenbedingungen stellten sich in der Analyse des Interviewmaterials ebenfalls als bedeutender Faktor in Bezug auf die Handlungsentscheidungen der Befragten dar. Grund dafür ist die Abhängigkeit von politischen Entscheidungsprozessen, die sich je nach politischer Konstellation auch schnell wandeln können (Herzka 2013: 52), weshalb Klatetzki auch von anhaltenden „*Umweltturbulenzen*“ spricht (2010: 15). In „Turbulenzen“ steckte auch das politische Österreich Anfang 2025, nachdem die Regierungsbildung nach der Nationalratswahl im September 2024 über vier Monate dauerte.

Frau Bauer berichtete in Bezug auf die Zeit der Koalitionsverhandlungen beispielsweise: *„Dadurch, dass wir wussten, die Regierung kommt erst, war der Jahreswechsel und der Anfang des Jahres eher mit leiserem Auftreten verbunden und mit mehr Zurückhaltung“*. Die Zurückhaltung ihrer Organisation während der Koalitionsverhandlungen lässt sich als *Handeln nach gain goals* interpretieren, da bei einem „lauten“ Auftreten mit negativen Folgen für die Organisation gerechnet wurde. Zudem wurde von den Befragten berichtet, dass bei politischen Wechsels organisationalen Ressourcen in die Einschätzung der Lage und die Vorbereitung auf mögliche Veränderungen fließen. Politische Rahmenbedingungen fördern somit strategische Überlegungen auf Seiten der NPOs, also das *Handeln innerhalb des gain goal-frames*.

7.6 Nicht antizipierte Ergebnisse

Das Thema Personalrekrutierung und -bindung nahm eine große Bedeutung in den Interviews ein, was zwar nicht explizit in den Erwartungen formuliert wurde, sich jedoch mit den Befunden aus der Forschung deckt (vgl. Hölzle 2017: 12). Einige der befragten Führungskräfte schilderten, dass sie sowohl mit einer hohen Fluktuation der Mitarbeitenden als auch mit der Schwierigkeit, neues, geeignetes Fachpersonal zu finden, zu kämpfen haben. Auch Priller und Zimmer (2017: 391) zeigten in ihrer Befragung

von Führungskräften sozialer Organisationen bereits, dass sich das Thema Personal zunehmend schwieriger und teilweise sogar problematisch gestaltet.

Für die hohe Fluktuation und die Schwierigkeit, neues Personal zu finden, machten die Befragten auch die Arbeitsbedingungen verantwortlich. Besonders betont wurde in diesem Zusammenhang die Arbeit an Wochenenden und Abenden sowie in Nächten bzw. generell die Schichtarbeit, die auch eine körperliche Belastung darstellt. Hinzu kommt die erforderliche Flexibilität, für Kolleg:innen einzuspringen, nicht zu wissen, was in der Schicht passiert, sowie die Bereitschaft, auf eine sich immer wieder verändernde Zielgruppe einzugehen. Führungskräfte sozialer Organisationen sehen sich demnach mit der Herausforderung konfrontiert, ihren Mitarbeitenden prekäre bzw. unterdurchschnittliche Arbeitsbedingungen in einem schwer beherrschbaren Tätigkeitsfeld „schmackhaft“ zu machen (Albert et al. 2021: 209).

In Bezug auf die Arbeitsbedingungen zeigte sich ein weiteres Thema, welches weder in den Erwartungen formuliert noch im Zuge des aktuellen Forschungsstandes antizipiert wurde. So berichteten einige Befragte, dass ihre Arbeit durch eine schleppende Digitalisierung (z. B. Zeiterfassung oder Dokumentation) erschwert wird und sie auch bei anderen Arbeitsprozessen (z. B. Meetings) den Bedarf sehen, diese zu „straffen“, um zeit- und ressourcenschonender arbeiten zu können.

7.7 Beantwortung der Forschungsfragen

Inwiefern besteht bei mittleren Führungskräften sozialer Organisationen ein Spannungsverhältnis zwischen den an sie gestellten Ansprüchen verschiedener Bezugsgruppen, den strukturellen Zwängen der Organisation und den eigenen Ansprüchen?

Im Zuge der Analyse der Interviews konnte eine Vielzahl von Spannungsfeldern identifiziert werden, mit denen mittlere Führungskräfte in NPOs in Wien konfrontiert sind. Als besonders bedeutsam für die Befragten erwies sich das Fördersystem. Die Analyse zeigte, dass dieses maßgeblich zur Entstehung verschiedener Spannungen beiträgt. Von den Fördergebern gehe vor allem der Druck aus, „Zahlen zu liefern“, verbunden mit einer damit einhergehenden Unsicherheit. Diesem Druck sind meist die Vorgesetzten der Befragten (z. B. die Geschäftsführung) noch direkter und stärker ausgesetzt, geben ihn

jedoch an die mittleren Führungskräfte weiter. Die Befragten selbst versuchen hingegen, diesen Druck nicht oder nur in begrenztem Maße an ihre Mitarbeitenden weiterzugeben, um sie zu entlasten bzw. nicht zu verunsichern. Dennoch zeigte sich, dass der Druck in einigen der beforschten Organisationen bis in die Basis spürbar ist und auch dort Unsicherheit erzeugt.

Die Kombination aus Unsicherheit und der starken intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden führe teilweise zu einer selbstausbeuterischen Leistungsbereitschaft, sodass sich mittlere Führungskräfte gezwungen sehen, ihren Mitarbeitenden Grenzen zu setzen, damit diese nicht „ausbrennen“. Gleichzeitig müssen sie jedoch die Klient:innen im Blick behalten, die Qualität der Arbeit sicherstellen und zugleich gewährleisten, dass die vorgegebenen Zahlen erreicht werden.

Zum Schutz ihrer Mitarbeitenden müssen mittlere Führungskräfte auch nach „oben“ Grenzen setzen – insbesondere dann, wenn neue Umsetzungsregeln verlangt werden, die aus ihrer Sicht mit den bestehenden Ressourcen nicht umsetzbar sind, ohne dass dies zulasten des Teams geht. Die Verteidigung der eigenen Mitarbeitenden gegenüber den Vorgesetzten wird dabei sowohl durch den Anspruch des Teams auf „Rückendeckung“ als auch durch die normativen Überzeugungen der Führungskräfte verstärkt, für ihr Team da sein zu wollen bzw. sich mit diesem zu solidarisieren. Gleichzeitig fordern jedoch auch die Vorgesetzten von den Befragten Loyalität ein. Dadurch geraten die Führungskräfte immer wieder in Situationen, in denen sie Entscheidungen gerne transparent mit ihrem Team besprechen würden, dies aber von ihren Vorgesetzten nicht gewünscht oder gar untersagt wird. Die Analyse machte deutlich, dass es vor allem die widersprüchlichen Erwartungen und normativen Ansprüche von Mitarbeitenden und Vorgesetzten sind, die für mittlere Führungskräfte schwer in Einklang zu bringen sind.

Doch auch die eigenen normativen Ansprüche der Befragten geraten immer wieder in Konflikt mit den an sie gerichteten Erwartungen. Sie sollen beispielsweise Entscheidungen von „oben“ an das Team weitergeben, wollen jedoch selbst nicht nur in einer Vermittler:innen-Position landen oder als Sprachrohr zwischen verschiedenen Ebenen „verkommen“. Vor allem in Bezug auf Vorgaben von Fördergebern, die sich nicht zuletzt aufgrund stetig wechselnder politischer Rahmenbedingungen rasch wandeln können, wird der Handlungsspielraum der Befragten als sehr klein eingeschätzt.

Aus diesem Grund sehen sich mittlere Führungskräfte häufig gezwungen, auch Auflagen oder Maßnahmen, die sie selbst für unsinnig halten, an das Team weiterzugeben. Auch hier zeigt sich deutlich die vielfach thematisierte Sandwichproblematik, in der mittlere Führungskräfte als eine Art „Puffer“ zwischen verschiedenen Hierarchieebenen fungieren.

Während verschiedene Bezugsgruppen mit teils widersprüchlichen Ansprüchen an mittlere Führungskräfte herantreten, sind selbst die Erwartungen innerhalb einer Bezugsgruppe nicht immer konsistent. So berichteten die Interviewpartner:innen, dass ihre Mitarbeitenden einerseits erwarten, dass sie ihnen Struktur geben und stets über alles Bescheid wissen, andererseits jedoch nicht wollen, dass sie sich zu sehr in ihre Arbeit einmischen. Dadurch entsteht ein Balanceakt zwischen der Unterstützung der Mitarbeitenden und ihrem Bedürfnis nach Autonomie.

Die Bedeutung der Berücksichtigung der Bedürfnisse von Mitarbeitenden zeigte sich in den Interviews auch im Kontext des Fachkräftemangels. Die Befragten berichteten, dass Personalrekrutierung und -bindung eine große Herausforderung darstellen, weshalb sie versuchen, das bestehende Personal zu halten und dementsprechend auf dessen Bedürfnisse einzugehen sowie sich „nach oben“ für bessere Arbeitsbedingungen einzusetzen. Gleichzeitig wurde in den Interviews jedoch auch der eigene Anspruch thematisiert, den Mitarbeitenden nicht alles recht machen zu wollen und diese nicht nur zu „servicieren“.

Darüber hinaus zeigte sich, dass auch die Befragten stark intrinsisch und altruistisch motiviert sind und es vor allem die Klient:innen sind, für die sie qualitativ hochwertige Unterstützung bieten wollen. Aufgrund der Förderlogik entstehe jedoch eine Konkurrenz zwischen NPOs, die eine Zusammenarbeit sowie gemeinsame Weiterentwicklungen einschränke und damit die klient:innenadäquate Verbesserung der Angebote erschwere.

Abschließend lässt sich sagen, dass für mittlere Führungskräfte von NPOs in Wien ein vielfältiges Spannungsfeld zwischen den Ansprüchen verschiedener Bezugsgruppen besteht: Sie sollen Zahlen und Vorgaben von Fördergebern erfüllen, aber auch ihre Mitarbeitenden halten. Sie sollen auf die Finanzen achten, Organisationsinteressen wahren und gleichzeitig auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen. Sie sollen Struktur geben, sich jedoch nicht zu sehr einmischen. Sie sollen nach oben und unten

loyal sein. Sie sollen vermitteln, aber nicht zum bloßen Sprachrohr werden. Sie sollen strategische Entscheidungen treffen, die inhaltlich und fachlich auch den Klient:innen zugutekommen. Sie sollen Druck von verschiedenen Seiten abfangen, dabei aber nicht ausbrennen, damit sie der Organisation langfristig erhalten bleiben.

Wie gehen Führungskräfte mit diesem Spannungsverhältnis um?

Wie kommen Führungskräfte auf dieser Grundlage zu Entscheidungen?

Neben der Identifikation von Spannungsverhältnissen war es von weiterführendem Interesse, herauszuarbeiten, welche Strategien mittlere Führungskräfte sozialer Organisationen in Wien entwickelt haben, um diese Spannungsfelder auszuhalten oder zu bewältigen. Die Analyse zeigte, dass die Befragten externe Unterstützung in Form von Supervision oder Coaching als besonders hilfreich empfinden. Zudem sei auch der Austausch mit anderen Führungskräften, beispielsweise in Form von Intervisionen, eine gute Möglichkeit, sich gegenseitig zu unterstützen oder Ratschläge einzuholen und so aus bereits gemachten Erfahrungen von Kolleg:innen zu profitieren.

In Bezug auf die Vorgaben von Fördergebern bzw. Vorgesetzten zeigte sich bei den Befragten die Strategie, den eigenen Handlungsspielraum auszureizen. Gemeint ist damit beispielsweise, dass sie „zwischen den Zeilen lesen“ und Vorgaben, in denen kein „Muss“ steht, lediglich als Vorschlag interpretieren, dem sie nur folgen, wenn sie es als sinnvoll erachten. Des Weiteren wurde deutlich, dass die Befragten das Spannungsfeld zwischen externen Vorgaben und dem, was aus ihrer Sicht umsetzbar ist, abzufedern versuchen, indem sie sich intensiv mit diesen Vorgaben vor deren Inkrafttreten auseinandersetzen und gegebenenfalls Gegenargumente vorbereiten. Sie selbst beschrieben diese Strategie als „agieren statt reagieren“.

Auch im Umgang mit dem eigenen Team zeigte sich diese Strategie. So berichteten die Befragten, dass sie die Verkündung von Entscheidungen, bei denen sie mit Widerstand ihrer Mitarbeitenden rechnen, gut vorbereiten und mögliche Einwände des Teams vorab in ihre Argumentation einkalkulieren.

Zudem zeigte sich eine Strategie im Umgang mit Spannungsfeldern, die darauf abzielt, mit den eigenen Kräften zu haushalten. So offenbarten die Interviewpartner:innen, dass sie

sich strategisch überlegen, welche Diskussionen sich lohnen und bei welchen sie sich ihre Energie sparen können, weil sie ohnehin nichts ausrichten können. Generell, so die Befragten, helfe es im Umgang mit Spannungsfeldern, sich lediglich auf Dinge zu konzentrieren, auf die man Einfluss hat – alles andere mache auf lange Sicht nur unzufrieden.

Im Hinblick auf ihre Handlungsentscheidungen setzen die Befragten zudem auf einen partizipativen Führungsstil. Dieser zeichnet sich durch die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindung aus (Tannenbaum & Schmidt 1985: 96, zit. nach Fajen 2018: 175). Der partizipative Führungsstil passt zu dem starken Bedürfnis nach Partizipation der Mitarbeitenden von NPOs, auf das die Befragten mehrfach verwiesen und das sich auch mit den Befunden aus bisheriger Forschung deckt (Simsa & Patak 2016: 29). Das stark ausgeprägte Partizipationsbedürfnis der Mitarbeitenden und ihr Interesse daran, sich in Entscheidungsprozesse einzubringen, sind zudem Voraussetzungen für einen funktionierenden partizipativen Führungsstil (Fajen 2018: 345).

Doch auch für die Befragten stellte er eine Möglichkeit dar, mit Spannungsfeldern umzugehen bzw. trotz Spannungen zu Entscheidungen zu gelangen. Sie schilderten, dass der Einbezug des Teams bei Entscheidungen dazu führe, dass die Bereitschaft, diese mitzutragen, steige und die Wahrscheinlichkeit von Widerstand des Teams sinke. Eine Führungskraft erklärte zudem, dass sie bei manchen Entscheidungen dem Team verschiedene Optionen zur Verfügung stelle und in Form einer Online-Umfrage oder in Teamsitzungen darüber abstimmen lasse. Diese Strategie ermöglicht es der Führungskraft, nicht nur die Entscheidung, sondern auch die Verantwortung an das Team abzugeben und sich dadurch weniger angreifbar zu machen. Eine ähnliche Wirkung zeigte die Strategie einer Befragten, zwar eine Entscheidung zu treffen, jedoch mit dem Zusatz, dass das Team gerne einen besseren Vorschlag machen könne, falls es mit der Entscheidung nicht zufrieden sei.

In der Analyse der Interviews zeigte sich außerdem, dass den befragten Führungskräften Transparenz im Umgang mit Spannungsfeldern half. Mussten die Befragten unpopuläre Entscheidungen oder Vorgaben von „oben“ an das Team weitergeben, verwiesen sie darauf, dass sie nichts dagegen ausrichten konnten, und machten transparent, dass sie

die Entscheidungen selbst auch nicht für sinnvoll erachten. Offene und transparente Kommunikation war zudem eine Strategie, wenn Mitarbeitende Informationen haben wollten, die die Befragten ihnen nicht geben konnten. In diesen Fällen verwiesen sie darauf, dass sie die Informationen zum aktuellen Zeitpunkt nicht weitergeben dürften, die Mitarbeitenden aber sofort informieren würden, sobald es Näheres gebe.

Aus Sicht der Führungskräfte würde es ihnen außerdem zukünftig helfen, besser mit Spannungsfeldern umgehen zu können, wenn sie eine bessere Einschulung, vor allem im Hinblick auf finanzielle Agenden (z. B. Budgetverwaltung), sowie generell umfassendere Weiter- und Fortbildungsangebote im Bereich Führungskräfteentwicklung erhielten. Des Weiteren sei es notwendig, mittlere Führungskräfte auch hinsichtlich Verantwortung und Erreichbarkeit zu entlasten und sich von der Vorstellung zu lösen, dass Führungskräfte „nur für die Organisation leben“. Nur eine von den Organisationen gelebte, ausgewogenere Work-Life-Balance könne helfen, Führungskräfte vor dem „Ausbrennen“ zu bewahren und somit auch die Organisationen langfristig auf stabile Beine zu stellen.

8 Zusammenfassung

Während der Bedarf an sozialen Unterstützungsangeboten steigt, befinden sich Non-Profit-Organisationen (NPOs) in einem zunehmenden Spannungsfeld. Obwohl NPOs nicht gewinnorientiert ausgerichtet sind, stehen sie aufgrund der Ökonomisierung des sozialen Bereichs zunehmend unter Druck, ihre Leistungen nach quantifizierbaren Kriterien nachzuweisen und sich im Wettbewerb um Fördergelder gegen konkurrierende Anbieter durchzusetzen (u. a. Langer 2010: 49; Simsa 2013: 7f). Auch mittlere Führungskräfte sind dadurch hohen Ansprüchen von Vorgesetzten und Fördergebern ausgesetzt. Hinzu kommen die Erwartungen der stark intrinsisch motivierten Mitarbeitenden, die ihre Arbeit entsprechend den Bedürfnissen ihrer Klient:innen umsetzen möchten und hohe normative Ansprüche an sich selbst sowie an ihre Führungskräfte stellen (Hölzle 2017: 12). Führungskräfte in sogenannten Sandwichpositionen geraten in ein Konflikt dreieck zwischen eigenen Wertvorstellungen, dem Empfang von Weisungen und der Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden (Weinberger 2018: 27). Ihre Entscheidungen erfordern somit ein permanentes Abwägen zwischen den teils divergierenden Ansprüchen verschiedener Bezugsgruppen sowie zwischen ökonomischer Realität und fachlichem Selbstverständnis (Pielach & Schubert 2018: 36).

Die vorliegende Arbeit untersucht die daraus resultierenden Spannungsverhältnisse bei mittleren Führungskräften sowie deren Handlungsentscheidungen im Umgang damit. Hierfür wurden acht problemzentrierte Interviews (nach Witzel 1985) mit mittleren Führungskräften aus sieben unterschiedlichen NPOs in Wien geführt und mittels Themenanalyse (nach Lueger 2010) ausgewertet. Zur Analyse der Handlungsmotive und Entscheidungen der befragten Führungskräfte wurde auf die Handlungstheorie von Lindenberg (2015) zurückgegriffen.

Es zeigt sich, dass die interviewten Führungskräfte stark intrinsisch und altruistisch motiviert sind. Sie weisen zudem eine hohe Werteorientierung auf, die sich in eigenen normativen Ansprüchen widerspiegelt: Sie streben danach, für Klient:innen das bestmögliche Angebot zu schaffen, für Mitarbeitende eine umfassende Unterstützung zu sein und zugleich die Interessen der Organisation zu vertreten. Die eigenen normativen Ansprüche, aber auch die anderer Bezugsgruppen, sind teils widersprüchlich. Hinzu

kommen exogene Rahmenbedingungen, die den Handlungsspielraum der Befragten einschränken. Dies führt zu einer hohen Komplexität in der Arbeit mittlerer Führungskräfte: Sie sehen sich damit konfrontiert, die strategischen Ziele der Organisation umzusetzen, Vorgaben von Fördergebern zu erfüllen, die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden sowie der Klient:innen zu berücksichtigen und letztlich eine Vielzahl wirtschaftlicher, politischer und sozialer Aspekte miteinander zu vereinen – und das alles in Einklang mit ihren eigenen normativen Ansprüchen.

Mit diesen Spannungsfeldern einhergehend offenbarten sich verschiedene Strategien der Führungskräfte im Hinblick auf ihre Handlungsentscheidungen. So zeigte sich, dass die befragten Führungskräfte auf einen partizipativen Führungsstil (Fajen 2018) setzen, bei dem sie ihre Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse einbeziehen, dadurch die Verantwortung verteilen und die Wahrscheinlichkeit von Spannungen zwischen Vorgaben von „oben“ und Widerstand von „unten“ verringern. Auch Transparenz erwies sich als Strategie – sowohl bei der Verkündung unpopulärer Entscheidungen, die sie selbst nicht befürworteten, als auch in der Kommunikation über nicht freigegebene Informationen, bei denen sie gegenüber ihren Mitarbeitenden auf ihre eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten verwiesen.

Mit Blick in die Zukunft sehen die befragten Führungskräfte eine bessere Einschulung, insbesondere in finanziellen Agenden, sowie umfassendere Weiterbildungen und Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung als entscheidend für den erfolgreichen Umgang mit Spannungsfeldern.

9 Fazit, Limitationen & Ausblick

Obwohl der Nonprofit-Bereich 2021 mit einer Bruttowertschöpfung von 12 Milliarden Euro 3,3 % der gesamten Wirtschaftsleistung Österreichs ausmachte und 283.300 Beschäftigungsverhältnisse verzeichnete (BMSGPK 2024), haben „für die Managementforschung Führungskräfte im Sozialwesen bislang kaum eine Rolle gespielt“ (Albert et al. 2021: 193). Zudem werden NPOs häufig „relativ unhinterfragt als Wirtschaftsunternehmen verstanden“ (Klatetzki 2010: 7), dabei weisen sie im Vergleich zu anderen Organisationstypen besondere Merkmale auf, die es gilt, nicht nur, aber auch aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive, zu beleuchten. Gesellschaftliche Entwicklungen und Krisen lassen den Bedarf an sozialen Unterstützungsleistungen und somit die gesellschaftliche Relevanz sozialer Organisationen steigen, sondern fordern diesen zudem eine schnelle und flexible Anpassung an Bedarfe ab (Mätzke & Seckauer 2013: 4). Entscheidend für das Bestehen und die Stabilität von NPOs und somit eine breite und funktionierende gesellschaftliche Versorgung mit sozialen Dienstleistungen sind nicht zuletzt auch ihre Führungskräfte. Die vorliegende Arbeit legte aufgrund dessen einen Fokus auf die Führungskräfte von NPOs und soll einen Beitrag dazu leisten, aus soziologischer Perspektive ein tieferes Verständnis für deren Situation zu erlangen, indem Bestimmungsfaktoren ihres Handelns sowie Deutungsmuster bezüglich ihrer Handlungsentscheidungen identifiziert werden.

So konnte die vorliegende Arbeit einen Einblick in verschiedene Spannungsfelder von NPOs und den Umgang mittlerer Führungskräfte mit diesen geben. Dabei wurde versucht, verschiedene Tätigkeitsfelder von NPOs durch die Auswahl der befragten Führungskräfte abzudecken. Der soziale Bereich ist jedoch äußerst vielfältig, weshalb es von weiterem Forschungsinteresse wäre, herauszufinden, inwieweit sich Spannungsverhältnisse je nach Tätigkeitsfeld unterscheiden. Zudem ließ der Umfang der vorliegenden Arbeit nur eine geringe Anzahl an Interviews zu. Für eine umfassendere Beantwortung der Forschungsfragen wäre dementsprechend eine umfangreichere Durchführung von Interviews mit mittleren Führungskräften sinnvoll – auch, um herauszufinden, inwieweit es sich hier um ein flächendeckendes Phänomen von Spannungsfeldern sozialer Organisationen handelt.

In der vorliegenden Arbeit wurden mittlere Führungskräfte verschiedener Hierarchieebenen befragt. Die Ergebnisse deuteten an, dass sich die Spannungsfelder je nach Hierarchieebene aufgrund der damit verbundenen Verantwortungsbereiche unterschiedlich ausgestalten. Eine vergleichende Untersuchung zwischen unteren und höheren Führungskräften wäre aufgrund dessen von weiterführendem Interesse. Für weitere Forschung gilt es zudem, den Umstand des, im Vergleich zu anderen Branchen, großen Anteils weiblicher Befragter in dieser Arbeit im Anschluss an Arbeiten von Priller und Zimmer (2017) näher zu untersuchen.

In der Analyse der Interviews kamen Bedarfe der Führungskräfte zum Vorschein, die ihnen dabei helfen könnten, besser mit den bestehenden Spannungsfeldern umzugehen. Eine vertiefte Untersuchung und Befragung dieser Bedarfe erscheint insbesondere im Hinblick auf die zukünftige Stabilität sozialer Organisationen von großer Bedeutung. Ein zentraler Aspekt, der sich dabei herauskristallisierte, betrifft die Frage nach den erforderlichen Kompetenzen und Ausbildungen für Führungskräfte in NPOs. Diese Thematik wurde nicht nur in den Interviews angesprochen, sondern ist auch Gegenstand aktueller Forschung, wie beispielsweise den Arbeiten von Nöbauer et al. (2024). Um die Ergebnisse dieser Forschung weiter zu vertiefen, sind zusätzliche empirische Untersuchungen notwendig, die gezielt die spezifischen Qualifikationen und Weiterbildungsbedarfe von Führungskräften in sozialen Organisationen in den Blick nehmen. Darüber hinaus beschäftigte die Befragten auch die Frage, wie sie und ihre Kolleg:innen langfristig in ihren Positionen tätig bleiben können, ohne auszubrennen. In diesem Kontext wäre eine umfassendere wissenschaftliche Betrachtung von großer Bedeutung, um mögliche Implikationen für die Praxis, wie beispielsweise präventive Maßnahmen gegen Burn-out, zu entwickeln. Eine solche Untersuchung könnte nicht nur relevante Erkenntnisse liefern, sondern auch dazu beitragen, diese durch die Kommunikation der Ergebnisse an NPOs in konkrete Maßnahmen umzusetzen, um die langfristige Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von Führungskräften in sozialen Organisationen zu fördern.

Offen bleibt, ob die vorliegenden Ergebnisse durch einen Selektionseffekt verzerrt wurden, weil sich möglicherweise eher Führungskräfte für ein Interview bereit erklärten, die mit dem Thema Spannungsfeld etwas anfangen konnten oder im Hinblick darauf einen Leidensdruck und Redebedarf hatten, oder ob diese den Forschenden sozial

erwünschte Antworten gaben. Des Weiteren ist nicht auszuschließen, dass es bei den Befragten zu einer Vermischung des eigenen Anspruchs (Soll) und des tatsächlichen Tuns (Ist) gekommen ist. Daher wäre eine Ergänzung durch die Befragung von Mitarbeitenden zum tatsächlichen Handeln der Führungskräfte sinnvoll, um das Forschungsinteresse umfassend zu beleuchten.

Hinsichtlich der Auswertung wäre zudem eine ergänzende Analyse latenter Inhalte sinnvoll, da sich die in dieser Arbeit verwendete Auswertungsmethode auf manifeste Inhalte konzentrierte. Es sollte auch nicht unerwähnt bleiben, dass Untersuchungen qualitativer Natur Erkenntnisse in Bezug auf das Typische liefern können, jedoch keine verallgemeinernden Aussagen für das gesamte Forschungsfeld ermöglichen. Aus diesem Grund wäre zudem eine groß angelegte quantitative Untersuchung interessant, um weitere Erkenntnisse zu den Herausforderungen und Spannungen von NPOs und ihrer Führungskräfte zu gewinnen.

10 Literaturverzeichnis

- Abels, Heinz (2019). Einführung in die Soziologie. *Die Individuen in ihrer Gesellschaft*. (Band 2). 5th ed., Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer VS.
- Albert, Andreas; Betzelt Sigrid; Bode, Ingo; Parschick, Sarina (2021). Management mit Angst? *Arbeit*, 30(3), 193–214. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2021-0015>
- Alsago, Elke und Meyer, Nikolaus (2023): Professionelle Krise nach Corona? Steuerungsbedarf in der Sozialen Arbeit nach der Pandemie. *Verdi Studie. Ergebnisse der Studie „Professionelle Krise nach Corona? Steuerungsbedarf in der Sozialen Arbeit nach der Pandemie (CriCo)“: Beschäftigte an der Belastungsgrenze | ver.di* (Zugegriffen: 21.02.2025).
- Anheier, H. K. (2000). Managing non-profit organisations: Towards a new approach. <http://eprints.lse.ac.uk/29022/1/cswp1.pdf>. (Zugegriffen: 19.02.2025)
- Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (1999). Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Boecker, Michael (2014). Mikropolitische Aspekte Sozialer Arbeit. In *Erfolg in der Sozialen Arbeit*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 59–95, https://doi.org/10.1007/978-3-658-07347-3_3.
- Bosančić, Saša (2014): Arbeiter ohne Eigenschaften. Über die Subjektivierungsweisen angelernter Arbeiter. Wiesbaden: Springer VS.
- Brandes, L. und Santifaller, D. (2018). Herausforderungen der Führung auf Distanz in sozialen Organisationen: Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. In *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt*, Hrsg: von Au. Leadership und Angewandte Psychologie. Springer, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18688-3_1
- Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMSGPK) (Hrsg.); Satellitenkonto für den Nonprofit Bereich in Österreich, 2024. [Satellitenkonto für den Nonprofit-Bereich in Österreich](#)
- Dimmel, Nikolaus (2012). Sozialwirtschaft unter Prekarisierungsdruck, In *WISO* (1).

Fajen, Annalena (2018). Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams: Wie Führungskräfte neuartige Herausforderungen meistern. Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer Gabler.

Fifka, Matthias und Kraus, Stella (2013). Das mittlere Management. Rollenkonflikt, Leistungsdruck und Moral, Hrsg. Dr. Jürgen Meyer Stiftung, Köln.

Fuchshuber, Eva-Maria (2019). Man müsste eigentlich eine eierlegende Wollmilchsau sein – Eine empirische Analyse der Herausforderungen, Spannungsfelder und Kompetenzen von Führungskräften in der Wiener Sozialwirtschaft. In *Führung und Organisation. Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft*. Hrsg. Marlies W. Fröse; Beate Naake; Maik Arnold: Springer VS, 267-290.

Greve, Jens (2003). Handlungserklärung und die zwei Rationalitäten? Neuere Ansätze zur Integration von Wert- und Zweckrationalität in ein Handlungsmodell. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Bd. 55, Nr. 4, 2003, S. 621–828, <https://doi.org/10.1007/s11577-003-0115-4>.

Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd (2014): Grundlagen des Sozialmanagements. In *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*, Hrsg. Ulli Arnold; Klaus Grunwald; Bernd Maelicke, Baden Baden: Nomos, 793-809, 4. Auflage.

Gubitzer, Luise; Klawatsch-Treitl, Eva (2013). Soziale Dienstleistungen – Quo vadis?, In *Kontraste* (8): 57-66.

Herzka, Michael (2013). Führung im Widerspruch: Management in Sozialen Organisationen (1st ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden : Imprint: Springer VS.

Hölzle, Christina (2017): Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. Weinheim: Beltz Juventa, 2. Auflage.

Kaltenbrunner, Katharina Anna (2018). Eine Replik auf die Dynamisierung des NPO-Managements. In *Dynamisierung des Nonprofit-Managements*, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 523–43, https://doi.org/10.1007/978-3-658-21126-4_8.

Klatetzki, Thomas (2010). Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen : Soziologische Perspektiven. VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.

Kolhoff, Ludger (2012). Soziale Arbeit und Sozialmanagement. In *Management in der sozialen Arbeit*, Hrsg. Rudolf Bieker; Edeltraud Vomberg, 11-33. Kohlhammer Verlag.

Langer, Andreas (2010). Professionelle Sozialmanagementkompetenzen zwischen Akademisierung und Entscheidungshandeln. In *Professionalisierung Im Nonprofit Management*, VS Verlag für Sozialwissenschaften GmbH, S. 47–66, https://doi.org/10.1007/978-3-531-92664-3_3.

Lindenberg, Siegwart (2013). Social Rationality, Self-Regulation and Well-being: The Regulatory Significance of Needs, Goals, and the Self. In *Handbook of Rational Choice Social Research*, Hrsg. Rafael Wittek; Tom Snijders; Victor Nee. Stanford: Stanford University Press, Pp. 72 – 112.

Lindenberg, Siegwart (2015). Social Rationality and Weak Solidarity: A Coevolutionary Approach to Social Order. In *Order on the Edge of Chaos*, Cambridge University Press, pp. 43–62, <https://doi.org/10.1017/CBO9781139924627.004>.

Lueger, Manfred (2010). Interpretative Sozialforschung: die Methoden (1. Auflage). facultas.wuv.

Mätzke, Margitta und Seckauer, Hansjörg (2013). Vom Einzug der Betriebswirtschaftslehre in den Sozialbereich, In *Kontraste* (8): 3-5.

Merchel, J. (2017). Management ist nur dann gut, wenn es mit dem Gegenstand „Soziale Arbeit“ verknüpft ist! – Das Spezifische an Organisationen der Sozialen Arbeit und seine Bedeutung für das Management. In *Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz*, Hrsg. Wöhrle, A., Fritze, A., Prinz, T., Schwarz, G., 281-296. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14896-6_18

Miebach, Bernhard (2014). Soziologische Handlungstheorie: Eine Einführung. 4. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden.

Moosbrugger, Jeanette (2012). „Freiwillige Selbstausbeutung“ auf der Interaktionsebene. In *Subjektivierung Von Arbeit: Freiwillige Selbstausbeutung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften GmbH: 103-138. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18788-4_6

Noll, S. (2012). Das mittlere Management und seine Brückenfunktion in Führung und Wandel. In *Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis*, Hrsg. H. Bassarak, S. Noll, 183–196. Wiesbaden.

Nöbauer, Brigitta (2001). Berufliches Selbstverständnis und Hauptaufgaben mittlerer Führungskräfte: Ergebnisse einer Studie in oberösterreichischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. In *WISO 24* (Jg. 4): 141-164.

Nöbauer, B., Wetzelhütter, D., Riegler-Klinger, A. (2024). Führungsherausforderungen, Führungskompetenzen und der Stellenwert von Innovation. In *Sozial - Innovativ - Nachhaltig. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement*. Hrsg. Schmidtke, B.; Kolbinger, M. L.; Molzbichler, D. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42847-1_5

Pielach, Martin und Schubert, Hans-Joachim (2018). Kompetenzanforderungen an Führungskräfte in Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens: Ergebnisse einer Delphi-Studie. *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen* (Februar 8, 2018) <https://doi.org/10.1016/j.zefq.2018.01.007>

Priller, E. und Zimmer, A. (2017). Hochgeschätzte Beschäftigung in Nonprofit-Organisationen: Wie lange noch? In *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit*. NPO-Management. Hrsg. Theuvsen, L.; Andeßner, R.; Gmür, M.; Greiling, D., 387-400. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18706-4_36

Schneider, Wolfgang Ludwig (2008). Grundlagen der soziologischen Theorie: Band 1: Weber, Parsons, Mead, Schütz. 3. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Schröer, A. (2009). Professionalisierung und Nonprofit Leadership. In *Leadership in sozialen Organisationen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 141-158.

Simsa, R. und Patak, M. (2008). Leadership in Nonprofit-Organisationen. Linde International.

Simsa, Ruth (2009). NPOs unter Druck. In *Arbeit & Wirtschaft*. [NPOs unter Druck - Arbeit&Wirtschaft](#) (Zugegriffen: 23.02.2025).

Simsa, Ruth (2013). Die Ökonomisierung des Sozialen und der Druck auf Sozialorganisationen. In *Kontraste* (8): 6-13.

Simsa, R. und Patak, M. (2016). Leadership in Nonprofit-Organisationen: die Kunst der Führung ohne Profitdenken (2. aktualisierte Auflage.). Linde International.

Statistik Austria (2011). Statistisches Jahrbuch Österreichs 2012. Wien: Verlag Österreich GmbH.

Statistik Austria (2023). [Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern trotz Rückgang über dem EU-Durchschnitt](#). Pressemitteilung: 13 019-047/23.

Weinberger, Markus Franz (2018). Mittleres Management: Befehlsempfänger von oben, Brückenbauer nach unten: ethische Herausforderungen im mittleren Management. Universität Graz.

Wirtz, Markus Antonius. In: Dorsch Lexikon der Psychologie. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/intervision>

Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfehler*, Hrsg. Jüttemann, G.: 227-255. Weinheim: Beltz.

Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. In *Forum, qualitative social research*, 1(1), Art. 22.

Witzel, A., und Reiter, H. (2022). Das problemzentrierte Interview: eine praxisorientierte Einführung (1. Auflage). Beltz Juventa.

Wolfinger, S. und Riedl, A. K. (2013). Von der Subvention zum Leistungsvertrag. In *Kontraste* (8): 23.

Yaziji, Michael und Doh, Jonathan (2009). Classifying NGOs: Definitions, Typologies and Networks. In *NGOs and Corporations*, 3-14.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511626708.003>

Zimmer, A. (2014). Money makes the world go round! Ökonomisierung und die Folgen für NPOs. In *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement*. Hrsg. Zimmer, A., Simsa, R., 163-180. Bürgergesellschaft und Demokratie (vol 46), Springer VS, Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-06177-7_9