

Ruth Simsa
Michael Meyer / Christoph Badelt
(Hrsg.)

Handbuch der Nonprofit- Organisation

Strukturen und Management

5. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Ruth Simsa/Michael Meyer/Christoph Badelt (Hrsg.)

Handbuch der Nonprofit-Organisation

Strukturen und Management

5., überarbeitete Auflage

2013
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book ISBN 978-3-7992-6664-2

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Melanie Frasch/Jessica Joos
Satz: Johanna Boy, Brennbach

Januar 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort zur 5. Auflage

Liebe Leserinnen und Leser,

vor fünfzehn Jahren erschien die erste Auflage dieses Handbuches. Es hat im deutschsprachigen Europa wenn schon nicht Neuland betreten, so doch zumindest neue Wege in wenig bekanntes Terrain gelegt. Damals musste man für Management im Nonprofit-Sektor werben. Es gab ein Kapitel »Notwendigkeit des Managements für NPOs«, um Berührungspunkte abzubauen. Christoph Badelt schrieb in der Einleitung, dass Existenz und Bedeutung des Nonprofit-Sektors erst langsam akzeptiert würden.

Seit damals hat sich nicht nur die Welt verändert, sondern auch der Nonprofit-Sektor und die NPOs. Sie sind in jeder Hinsicht professioneller und selbstbewusster geworden, stehen aber auch ganz neuen Herausforderungen gegenüber. Das Handbuch in seiner fünften Auflage ist daher keine Überarbeitung, sondern wurde fast zur Gänze neu geschrieben. Die Grobstruktur wurde zwar beibehalten, aber einzelne Kapitel sind weggefallen bzw. neu hinzugekommen, und auch viele Autoren und Autorinnen sind neu im Team. Mit den neu aufgenommenen Kapiteln Projekt- und Prozessmanagement, Führung, Innovationen und Social Entrepreneurship, Evaluation und Wirkungsmessung oder Governance tragen wir aktuellen Entwicklungen der NPO-Welt bzw. der Forschung Rechnung. Im Ausblick wird eine Befragung von Experten und Expertinnen zu ihrer Sicht auf Entwicklungen im NPO-Bereich präsentiert. Die meisten Beiträge wurden vollkommen neu geschrieben, um aktuellen Entwicklungen in den NPOs und in ihrem Umfeld Rechnung zu tragen. Die Verschiebung der Gewichte in der Struktur des Handbuches spiegelt auch Entwicklung im Nonprofit-Sektor wider: Niemand muss heute mehr für Management in NPOs werben. Eher gilt es, einen reflektierten Umgang mit betriebswirtschaftlichen Methoden einzumahnen. Der Abschnitt über die klassischen Managementfunktionen wurde gekürzt, jener über NPO-spezifische Themen ausgeweitet.

Es freut uns, dass das Handbuch seit Jahren ein Standardwerk ist. Adel verpflichtet gewissermaßen, also haben wir viel Wert darauf gelegt, seine Qualität zu erhalten, die v. a. aus dem interdisziplinären Zugang, der Aktualität und der Verbindung von Praxisrelevanz mit wissenschaftlichen Theorien und Forschungsergebnissen resultiert. Im Rahmen der Wiener NPO-Forschung wird an der Wirtschaftsuniversität Wien seit vielen Jahren von Forschern und Forscherinnen unterschiedlicher Disziplinen zu NPO-Management gearbeitet. Die Besonderheit unseres Zugangs – und damit auch dieses Buches – liegt in der Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis – die meisten AutorInnen forschen und lehren nicht nur an der WU Wien, sondern befinden sich gleichzeitig in regem Austausch mit NPOs.

Dank gebührt v. a. jenen Autorinnen und Autoren, die sich in einem hohen Ausmaß an internen Diskussionen beteiligt haben. Alle Artikel wurden von mehreren Personen gelesen und intensiv besprochen, die z. T. sehr umfangreichen Rückmeldungen aus der Perspektive unterschiedlichster Fachrichtungen und persönlicher Schwerpunkte waren sehr wertvoll. Diese Form der Zusammenarbeit und des Diskurses ist an Universitäten

mittlerweile kaum noch üblich – führt sie doch für die einzelnen Beteiligten nicht zu lebenslauf-relevanten eigenen Publikationen. Umso mehr freuen wir uns, dass es gelungen ist, Zeit aus dem anspruchsvollen Universitätsalltag für ein gemeinsames Lernen und Diskutieren freizuschaukeln.

Und schließlich zum Gebrauch des Buches: Wir freuen uns natürlich, wenn Sie das ganze Buch von vorne bis hinten lesen. Grundsätzlich ist das aber nicht notwendig – jedes einzelne Kapitel sollte für sich stehen, einen Überblick über die Thematik, den Stand der Forschung und aktuelle Trends geben, sowie möglichst einen Managementbezug herstellen. Dem Handbuchcharakter entsprechend bietet das Buch darüber hinaus eine Reihe von praktischen Hilfestellungen, um sich rasch zu einem bestimmten Thema orientieren zu können. Dazu zählen umfangreiche Querverweise zwischen den einzelnen Beiträgen, Hinweise auf weiterführende bzw. vertiefende Literatur und ein Stichwortverzeichnis.

Damit sind wir beim Wichtigsten jedes Buches: Seinen Leserinnen und Lesern. Einen Text zu schreiben, ohne dabei das künftige Publikum zu bedenken, wäre fahrlässig. Wir haben bei diesem Buch vor allem an drei Gruppen gedacht. Erstens, der/die berühmte »reflektierte Praktiker/in«, also Menschen, die in NPOs oft in verantwortungsvoller Position arbeiten, die aber all dem Arbeits- und Entscheidungsdruck zum Trotz Auszeiten zum Lesen und Reflektieren über ihre Organisationen und ihre Tätigkeiten nehmen. Diesen hoffen wir vor allem, mit Struktur und Systematik des Managements und dem einen oder anderen Hinweis auf Entscheidungsoptionen zu helfen und Anregung zu geben. Zweitens, Studierende unterschiedlicher Fachrichtungen (z.B. Betriebswirtschaft, Ökonomie, Soziologie, Politikwissenschaften), die sich auf den Nonprofit-Sektor und die Zivilgesellschaft spezialisieren. Diesen hoffen wir, das Faszinosum des Sektors und des Management von NPOs hinreichend zu erklären. Drittens, in einem gewissen Ausmaß auch KollegInnen in der Wissenschaft, die sich zu einzelnen Teilbereichen einen guten und schnellen Überblick zum Stand der Forschung verschaffen wollen. Nicht, dass das Handbuch all diesen LeserInnengruppen und ihren Bedürfnissen voll gerecht werden kann. Es wird, wie jedes gute Buch, mehr Fragen aufwerfen, als es beantworten kann. Was wir uns aber wünschen: Dass es den ökonomischen und gesellschaftlichen Stellenwert des Nonprofit-Sektors noch deutlicher macht, dass es junge Menschen für diesen Sektor und die Arbeit in NPOs faszinieren kann und dass es die Anerkennung jener Menschen fördert, die im Management von NPOs arbeiten.

Wien, im Herbst 2012

Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
---------------	---

Teil I

Die Bedeutung des Sektors aus unterschiedlichen Perspektiven

1	NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge	3
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
2	Der Nonprofit-Sektor in Deutschland	15
	<i>Annette Zimmer, Eckhard Priller, Helmut K. Anheier</i>	
3	Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz	37
	<i>Georg von Schnurbein</i>	
4	Der Nonprofit-Sektor in Österreich	55
	<i>Astrid Pennerstorfer, Ulrike Schneider, Christoph Badelt</i>	
5	Entwicklungen der internationalen Zivilgesellschaft	77
	<i>Helmut K. Anheier</i>	
6	Nonprofit-Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht	89
	<i>Wolfgang Mayrhofer</i>	
7	Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht	107
	<i>Astrid Pennerstorfer, Christoph Badelt</i>	
8	Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs	125
	<i>Ruth Simsa</i>	

Teil II

Klassische Management-Aufgaben in NPOs

1	Besonderheiten des Management von NPOs	145
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
2	Ziele und Strategien	159
	<i>Christian Horak, Gerhard Speckbacher</i>	
3	Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs	183
	<i>Christian Nowotny</i>	
4	Organisation von NPOs	205
	<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	
5	Marketing in NPOs	227
	<i>Renate Buber</i>	

6	Personalmanagement	247
	<i>Doris Schober, Andrea Schmidt, Ruth Simsa</i>	
7	Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen in NPOs.	267
	<i>Monika Drs, Eberhard Eichenhofer, Thomas Gächter</i>	
8	Finanzierung von NPOs	289
	<i>Edith Littich, Christian Schober</i>	
9	Controlling und Rechnungswesen in NPOs	313
	<i>Christian Horak, Josef Baumüller</i>	
10	Projekt- und Prozessmanagement	335
	<i>Reinhard Millner, Christian G. Majer</i>	
11	Führung in NPOs	359
	<i>Ruth Simsa, Johannes Steyrer</i>	

Teil III

Beyond Management – Klassische NPO-Themen

1	Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen	381
	<i>Eva More-Hollerweger, Paul Rameder</i>	
2	The Third Sector and Multi-Level Governance in Europe	401
	<i>Taco Brandsen</i>	
3	Märkte, »Mission«, Management: Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation	415
	<i>Gerlinde Mautner</i>	
4	Innovation und Social Entrepreneurship im Nonprofit-Sektor	431
	<i>Reinhard Millner, Peter Vandor, Hanna Schneider</i>	
5	Evaluation und Wirkungsmessung.	451
	<i>Christian Schober, Olivia Rauscher, Reinhard Millner</i>	
6	Spenden und Stiftungszuwendungen	471
	<i>Michaela Neumayr, Christian Schober, Hanna Schneider</i>	
7	Nonprofit-Governance	491
	<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	
8	Entwicklungsperspektiven des Nonprofit-Sektors	509
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
	Stichwortverzeichnis.	525
	Autorenverzeichnis.	533

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
---------------	---

Teil I

Die Bedeutung des Sektors aus unterschiedlichen Perspektiven	1
---	----------

1 NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge	3
--	----------

Michael Meyer, Ruth Simsa

1.1 Wiener NPO-Forschung: Unser Zugang zum Feld	3
---	---

1.2 Die »Probleme« negativer Abgrenzungen: der Sinn und Unsinn von Begriffsstreitigkeiten	5
--	---

1.3 Denkbare Definitionszugänge	7
---------------------------------------	---

1.4 Der NPO-Begriff dieses Handbuchs	7
--	---

1.5 Zwischen Markt und Staat – NPOs als Dritter Sektor	9
--	---

1.6 Abgrenzung des Dritten Sektors von Staat und Wirtschaft	10
---	----

1.7 Der Aufbau des Handbuchs	12
------------------------------------	----

Literatur	14
-----------------	----

2 Der Nonprofit-Sektor in Deutschland	15
--	-----------

Annette Zimmer, Eckhard Priller, Helmut K. Anheier

2.1 Die gesellschaftliche und politische Bedeutung des Nonprofit-Sektors in Deutschland	15
--	----

2.1.1 Vielfalt an Organisations-, Rechtsformen und Begrifflichkeiten	15
--	----

2.1.2 Traditionen und Veränderungen	17
---	----

2.2 Das quantitative Bild des Nonprofit-Sektors in Deutschland	21
--	----

2.2.1 Die aktuelle Datenlage zum deutschen Nonprofit-Sektor	21
---	----

2.2.2 Größe des deutschen Nonprofit-Sektors	22
---	----

2.2.3 Zusammensetzung nach Rechtsformen und Branchen	24
--	----

2.2.4 Beschäftigung und Zivilengagement im deutschen Nonprofit-Sektor	27
--	----

2.3 Aktuelle Trends und Entwicklungen	32
---	----

Literatur	34
-----------------	----

3 Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz	37
--	-----------

Georg von Schnurbein

3.1 Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz	37
---	----

3.1.1 Geschichtliche Entwicklung	37
--	----

3.1.2 Juristische Grundlagen	39
------------------------------------	----

3.2 Quantitative Erfassung des schweizerischen Nonprofit-Sektors	42
--	----

3.2.1	Größe und Zusammensetzung	42
3.2.2	Ökonomische Bedeutung	43
3.2.3	Gesellschaftliche Bedeutung	46
3.2.4	Politische Bedeutung	48
3.3	Perspektiven für NPOs in der Schweiz	49
3.3.1	Strukturelle Veränderungen im NPO-Sektor	49
3.3.2	Verlagerung von »Service« zu »Advocacy«	50
3.3.3	Steigender Einfluss in gesellschaftlichen Fragen	50
3.3.4	Wachsender Druck von außen	51
3.4	Abschließende Bewertung	51
	Literatur	52
4	Der Nonprofit-Sektor in Österreich	55
	<i>Astrid Pennerstorfer, Ulrike Schneider, Christoph Badelt</i>	
4.1	Der Nonprofit-Sektor im österreichischen Gesellschaftssystem	55
4.2	Der österreichische Nonprofit-Sektor in Zahlen	61
4.2.1	Die aktuelle Datenlage zum österreichischen Nonprofit-Sektor	61
4.2.2	Zahl der NPOs nach Rechtsformen	62
4.2.3	Beschäftigung und Freiwilligenarbeit im österreichischen Nonprofit-Sektor	63
4.2.4	Einnahmenstruktur	67
4.2.5	Ausgabenstruktur	70
4.2.6	Wertschöpfung des österreichischen Nonprofit-Sektors	71
4.2.7	Marktanteil von NPOs in ausgewählten Sektoren	71
4.3	Fazit	72
	Literatur	73
5	Entwicklungen der internationalen Zivilgesellschaft	77
	<i>Helmut K. Anheier</i>	
5.1	Einleitung	77
5.2	Akteure, Organisationsformen, Mobilisierungsstrategien – von der Bewegung zur Institution	77
5.3	Trends und Entwicklungen – ein empirisches Profil der internationalen Zivilgesellschaft	81
5.4	Ausblick	85
	Literatur	87
6	Nonprofit-Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht	89
	<i>Wolfgang Mayrhofer</i>	
6.1	Einleitung	89
6.2	Grundlagen	90
6.2.1	Historische Entwicklung	90
6.2.2	Betriebswirtschaftliche Ansätze	91
6.2.2.1	Produktionsfaktororientierung	91
6.2.2.2	Entscheidungsorientierung	91
6.2.2.3	Systemorientierung	92
6.2.2.4	Verhaltensorientierung	92

6.2.2.5	Umweltorientierung	92
6.2.2.6	Institutionenorientierung	93
6.2.3	NPOs in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur	93
6.3	Zentrale NPO-relevante Theorie- und Denkfiguren der Betriebswirtschaftslehre	94
6.3.1	Umwelt und Schnittstellen zur Umwelt	94
6.3.1.1	Märkte	94
6.3.1.2	Legitimität und Stakeholder	96
6.3.2	Interaktionen und Formalstruktur	98
6.3.2.1	Produktion und Leistungserstellung	98
6.3.2.2	Aufbau- und Ablauforganisation.	99
6.3.2.3	Spezielle Betriebswirtschaftslehren	100
6.3.3	Entscheidungs- und Tiefenstruktur.	100
6.3.3.1	Leitvorstellungen	100
6.3.3.2	Ziele und Koalitionen.	102
6.3.3.3	Organisationskultur	102
6.4	Statt einer Schlussbemerkung: Betriebswirtschaftslehre und NPOs im Wechselspiel	103
	Literatur.	103
7	Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht	107
	<i>Astrid Pennerstorfer, Christoph Badelt</i>	
7.1	Ökonomische Fragestellungen	107
7.2	Das Entstehen des Nonprofit-Sektors	108
7.2.1	Entstehen von NPOs aufgrund von Unzulänglichkeiten der Angebote des Marktes und des Staats.	108
7.2.2	Nonprofitversagen	111
7.2.3	Der Transaktionskostenansatz	112
7.2.4	Entrepreneurship-Theorien	112
7.2.5	Die Social-Origins-Theorie	113
7.3	Das Verhalten von NPOs	114
7.3.1	Was maximieren NPOs?	114
7.3.2	Thesen zu Verhaltensunterschieden zu öffentlichen und gewinnorientierten Einrichtungen	114
7.3.3	Empirische Ergebnisse zum Verhalten von NPOs	116
7.3.3.1	Qualitätsunterschiede	117
7.3.3.2	Preis- und Klientendifferenzierung	118
7.3.3.3	Unterschiede im Einsatz von Arbeit.	119
7.4	Fazit	119
	Literatur.	120
8	Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs	125
	<i>Ruth Simsa</i>	
8.1	Einleitung	125
8.2	NPOs als Teil der Zivilgesellschaft	126

8.2.1	Zum Begriff der Zivilgesellschaft	127
8.2.2	Soziale Bewegungen als Teil der Zivilgesellschaft und als wichtige Umwelt von NPOs	128
8.3	Die Rolle der Zivilgesellschaft in Bezug auf grundlegende Aufgaben der Gesellschaft	129
8.3.1	Einschub: Die systemtheoretische Betrachtung der Gesellschaft.	129
8.3.2	Integration gesellschaftlicher Teilsysteme und die Rolle der Zivilgesellschaft	130
8.3.3	Inklusion von Personen und die Rolle der Zivilgesellschaft	131
8.3.4	Internalisierung von Themen in den gesellschaftlichen Diskurs und die Rolle der Zivilgesellschaft	132
8.4	Organisationssoziologische Zugänge: Besonderheiten von NPOs in Zusammenhang mit ihrer gesellschaftlichen Funktion und Einbettung	132
8.4.1	Soziologischer Institutionalismus – NPOs als Produkt ihrer Umwelt	133
8.4.2	NPOs als Multiple-Stakeholder-Organisationen	133
8.4.3	Intermediarität: NPOs als Vermittler zwischen verschiedenen Welten	134
8.4.4	Systemtheoretischer Zugang – NPOs als untypische Organisationen mit vielfältigen Funktionen: parallele Leistungserbringung, Vermittlung, Alarm, Reparatur	135
8.5	Conclusio.	137
	Literatur.	138

Teil II

Klassische Management-Aufgaben in NPOs 143

1	Besonderheiten des Management von NPOs	145
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
1.1	Balance von Widersprüchen	145
1.2	Klassische Management-Funktionen	146
1.3	NPO und ihre Umwelt	148
1.4	Mehr als bloßes Management: Leadership in NPOs.	151
1.5	Ambivalenzen des Management.	153
	Literatur.	154
2	Ziele und Strategien	159
	<i>Christian Horak, Gerhard Speckbacher</i>	
2.1	Organisationsziele	160
2.1.1	Kategorisierung von Zielen und Zielsystem	160
2.1.2	Anforderungen an Ziele und Zielsysteme in NPOs.	162
2.1.3	Beispiel: Zielsystem für stationäre Einrichtungen der Altenhilfe	164
2.2	Strategieentwicklung und -umsetzung	166
2.2.1	Strategische Planung	166
2.2.2	Strategieimplementierung	175
2.3	Zusammenfassung	180
	Literatur.	181

3	Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs	183
	<i>Christian Nowotny</i>	
3.1	Einleitung	183
3.2	Kriterien der Rechtsformentscheidung	183
3.2.1	Betreiberstruktur	184
3.2.2	Organisation des Entscheidungsprozesses	185
3.2.3	Kontrolle der Gebarung	186
3.2.4	Kontrolle der Zielerreichung	187
3.2.5	Haftungsbeschränkung	188
3.3	Alternative Rechtsformen von NPOs	189
3.3.1	Vorbemerkung	189
3.3.2	Der ideelle Verein	189
3.3.3	Die Genossenschaft	193
3.3.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	195
3.3.5	Aktiengesellschaft (AG)	197
3.3.6	Die Stiftung	199
3.4	Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen	201
	Literatur	201
4	Organisation von NPOs	205
	<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	
4.1	Organisationsbegriffe	205
4.2	Eigenschaften der Organisationsstruktur	205
4.3	Gliederungsprinzipien der Formalstruktur	207
4.3.1	Funktionale Gliederung	207
4.3.1.1	Divisionale Gliederung	208
4.3.1.2	Matrixorganisation	210
4.3.1.3	Sekundärorganisation	211
4.4	Netzwerkorganisation und Kooperationen	211
4.5	Typische Organisationsformen von NPO	213
4.5.1	NPO und die fünf Strukturkonfigurationen von Mintzberg	213
4.5.2	Hierarchisch-bürokratische und kollektivistisch-demokratische NPO	216
4.5.3	Typische Lebenszyklen von Organisationen	218
4.6	Effekte von Organisationsstrukturen: Empirische Befunde für NPOs	219
4.6.1	Einflussfaktoren auf Organisationsstrukturen	220
4.6.2	Organisationsstrukturen und Effektivität	220
4.6.3	Organisationsstrukturen und Innovation	222
4.6.4	Beziehungen mit anderen Organisationen	223
4.7	Zusammenfassung und Ausblick	223
	Literatur	224
5	Marketing in NPOs	227
	<i>Renate Buber</i>	
5.1	Entwicklung des Marketingdiskurses	227
5.2	Märkte und Wettbewerb von NPOs	231
5.3	Begriffsumfang des Nonprofit-Marketing	232

5.4	Besondere Ansätze des Marketings in NPOs	233
5.5	Rahmenbedingungen des Marketings von NPOs.	235
5.6	Marketingkonzeption.	235
5.6.1	Analyse der Marketingsituation	236
5.6.2	Marketingstrategien und Marktpositionierung	236
5.6.3	Marketing-Anspruchsgruppen.	238
5.6.4	Marketingziele	239
5.6.5	Marketinginstrumente	240
5.6.6	Marketingforschung für NPOs	241
5.7	Zum Ausblick und Abschluss: Marketingmanagement in NPOs.	242
	Literatur.	243
6	Personalmanagement	247
	<i>Doris Schober, Andrea Schmidt, Ruth Simsa</i>	
6.1	Personalmanagement in NPOs.	247
6.1.1	Besondere Bedingungen für das Personalmanagement in NPOs . . .	247
6.1.1.1	Spezifische MitarbeiterInnenstruktur	247
6.1.1.2	Motivation	248
6.1.2	Aufgabenfelder des Personalmanagements	249
6.1.2.1	Personalbeschaffung – der Wettbewerb um gute Kräfte . . .	249
6.1.2.2	Personalauswahl – die richtige Person am richtigen Platz .	250
6.1.2.3	Personaleinsatz – welche Stelle für welche Person?	251
6.1.2.4	Personaleinführung – Sicherstellung von Anschluss- fähigkeit.	251
6.1.2.5	Personalentwicklung – MitarbeiterInnen fördern.	252
6.1.2.6	Personalbeurteilung – Qualität der Arbeitsleistung	253
6.1.2.7	Entgelt- und Anreizgestaltung – der Wert der Arbeit.	254
6.1.2.8	Personalbindung – MitarbeiterInnen halten	255
6.1.2.9	Personalfreisetzung – die leidige Frage der Trennung.	256
6.1.3	Personalstrategien als längerfristiges Programm	257
6.1.4	Personalstrategie für Ehrenamtliche	259
6.1.5	Ausblick	260
	Literatur.	261
7	Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen in NPOs.	267
	<i>Monika Drs, Eberhard Eichenhofer, Thomas Gächter</i>	
7.1	Einführung.	267
7.2	Abgrenzung der MitarbeiterInnengruppen innerhalb der NPOs	267
7.2.1	ArbeitnehmerInnen.	268
7.2.2	Freie DienstnehmerInnen	268
7.2.3	WerkvertragsnehmerInnen.	269
7.2.4	Arbeitnehmerähnliche Personen	269
7.2.5	Ehrenamtliche MitarbeiterInnen	269
7.2.6	Sonstige MitarbeiterInnengruppen	270
7.3	Arbeitsrechtliche Besonderheiten in NPOs.	271
7.3.1	Anwendbarkeit arbeitsrechtlicher Rechtsvorschriften auf die unterschiedlichen MitarbeiterInnengruppen in NPOs.	272

7.3.2	Besonderheiten im Individualarbeitsrecht	273
7.3.3	Besonderheiten im kollektiven Arbeitsrecht	278
7.4	Sozialrechtliche Fragen	281
7.4.1	Pflichtversicherung	281
7.4.2	Geringfügig Beschäftigte	282
7.4.3	Freie MitarbeiterInnen	282
7.4.4	Ehrenamtliche MitarbeiterInnen	283
7.5	Abschließende Bemerkungen	284
	Literatur	284
8	Finanzierung von NPOs	289
	<i>Edith Littich, Christian Schober</i>	
8.1	Der Stellenwert der Finanzierung in NPOs	289
8.2	Finanzziele von NPOs	290
8.3	Finanzplanung als zentrale Managementaufgabe in NPOs	291
8.4	Vermögensmanagement als sekundäre Managementaufgabe in NPOs	293
8.4.1	Spielt Finanzvermögen überhaupt eine Rolle bei NPOs?	294
8.4.2	Wie kommen NPOs zu Finanzvermögen?	294
8.4.3	Wozu braucht es Finanzvermögen abseits des unmittelbar betriebsnotwendigen Vermögens?	294
8.4.4	Welche Folgen hat vorhandenes Finanzvermögen?	295
8.4.5	Gibt es ein optimales Finanzvermögen?	295
8.5	Innen- vs. Außenfinanzierung bei NPOs	296
8.6	Finanzierungsquellen für NPOs	300
8.6.1	Missionsbasierte Einnahmen von Privaten	301
8.6.2	Missionsbasierte Einnahmen von Unternehmen	301
8.6.3	Missionsbasierte Einnahmen von der öffentlichen Hand	301
8.6.4	Einnahmen abseits der Mission	302
8.6.5	Einnahmen aus der Aufnahme von Fremdkapital	303
8.7	Finanzierungsstrategien	304
8.7.1	Die Rolle der Finanzierungsstrategie im strategischen Management	304
8.7.2	Konzentration versus Diversifikation	304
8.7.3	Optimales Finanzierungsportfolio	306
8.8	Ausblick	309
	Literatur	310
9	Controlling und Rechnungswesen in NPOs	313
	<i>Christian Horak, Josef Baumüller</i>	
9.1	Einführung	313
9.2	Controlling in NPOs	314
9.2.1	Grundlagen	314
9.2.1.1	Begriff und Zweck des Controllings	314
9.2.1.2	Teilbereiche des Controllings	315
9.2.1.3	Notwendigkeit, Voraussetzungen und Probleme des Controllings in NPOs	315
9.2.2	Normatives und strategisches Controlling	317

9.2.3	Operatives Controlling	319
9.2.4	Wirkungsorientiertes Controlling	320
9.3	Rechnungswesen in NPOs	321
9.3.1	Grundlagen	321
9.3.1.1	Begriff und Zweck des Rechnungswesens	321
9.3.1.2	Teilbereiche des Rechnungswesens	322
9.3.1.3	Notwendigkeit, Voraussetzungen und Probleme des Rechnungswesens in NPOs	322
9.3.2	Finanzbuchhaltung und Rechnungslegung	323
9.3.3	Kostenrechnung	326
9.4	Abschluss: Herausforderungen durch Controlling und Rechnungswesen in NPOs	329
	Literatur	331
10	Projekt- und Prozessmanagement	335
	<i>Reinhard Millner, Christian G. Majer</i>	
10.1	Die Bedeutung von Projekten und Prozessen in NPOs	335
10.2	Projektorientierung in NPOs	337
10.2.1	Projektvielfalt in NPOs	337
10.2.2	Formen und Ausprägungen der Projektorientierung in NPOs	339
10.3	Projektmanagement	341
10.3.1	Prozesse im Projektmanagement	342
10.3.2	Führungsverantwortung in Projekten und andere Rollen	345
10.3.3	Multiprojektmanagement und Projektportfolio	346
10.4	Prozessorientierung in NPOs	348
10.4.1	Prozessmanagement	348
10.4.2	Multiprozessmanagement und Prozesslandkarte	350
10.4.3	Führungsverantwortung in Prozessen und andere Rollen	351
10.5	Zusammenschau – die prozess- und projektorientierte Organisation	352
10.6	Fazit	353
	Literatur	356
11	Führung in NPOs	359
	<i>Ruth Simsa, Johannes Steyrer</i>	
11.1	Einleitung	359
11.2	NPOs als spezielles Feld von Führung	360
11.2.1	Besonderheiten von NPOs	360
11.2.2	Die NPO-spezifische Führungsforschung – allgemeiner Überblick ..	360
11.2.3	NPO-spezifische Voraussetzungen für erfolgreiche Führung	361
11.2.4	Zur Notwendigkeit von Führung und Hierarchie in NPOs	362
11.3	Die Eigenschaftstheorie der Führung	363
11.3.1	Die wichtigsten Eigenschaften für Führungskräfte: Das Big-Five-Modell	364
11.4	Die klassischen dualen Führungsstile	365
11.4.1	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Führungsstile	366
11.4.2	Führungsstile und Führungserfolg	367
11.5	Führungsdilemma in NPOs	369

11.5.1 Kulturinhärente Führungsdilemmata 371
 11.6 Führungsdilemmata und -balancen 374
 Literatur 374

Teil III

Beyond Management – Klassische NPO-Themen 379

1 Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen 381

Eva More-Hollerweger, Paul Rameder

1.1 Einleitung 381
 1.2 Begrifflichkeiten und Definitionen 382
 1.3 Formen der Freiwilligenarbeit 383
 1.4 Freiwilligenarbeit im Interesse verschiedener Forschungsdisziplinen 384
 1.5 Einflussfaktoren auf Freiwilligenarbeit 386
 1.5.1 Engagementforschung in Deutschland, Österreich
 und der Schweiz 386
 1.5.2 Einflussfaktoren auf formeller Freiwilligenarbeit
 aus organisationsbezogener Perspektive 389
 1.5.3 Einflussfaktoren auf formelle Freiwilligenarbeit aus individueller
 Perspektive 391
 1.5.4 Ausblick 394
 Literatur 395

2 The Third Sector and Multi-Level Governance in Europe 401

Taco Brandsen

2.1 Introduction 401
 2.2 The concept of multi-level governance 402
 2.3 Differences between European countries: some key dimensions 404
 2.3.1 Opposition and collaboration 404
 2.3.2 The level of vertical integration within the third sector 406
 2.3.3 The level of horizontal integration within the third sector 407
 2.4 The third sector at the European level 408
 2.4.1 Institutionalisation of the third sector at the European level 408
 2.4.2 Links between the European and the national level 411
 2.5 Conclusion 412
 Bibliography 413

**3 Märkte, »Mission«, Management: Spannungsfelder und Perspektiven
 in der NPO-Kommunikation 415**

Gerlinde Mautner

3.1 Einführung 415
 3.2 Allgemeine Grundlagen der Organisationskommunikation 416
 3.2.1 Struktur, strategische Funktion und Erscheinungsformen 416
 3.2.2 Die Rolle der Sprache 417
 3.2.3 Wie entstehen Texte? 418
 3.3 NPO-Spezifika und ihre Auswirkung auf die Kommunikation 421

3.4	Tendenzen der Ökonomisierung im NPO-Diskurs	423
3.5	Zusammenfassung, Schlussbemerkungen und Ausblick	426
	Literatur	427
4	Innovation und Social Entrepreneurship im Nonprofit-Sektor.	431
	<i>Reinhard Millner, Peter Vandor, Hanna Schneider</i>	
4.1	Innovation im Dritten Sektor	431
4.2	Social Entrepreneurship	433
4.3	Quellen von Innovation	434
4.3.1	Kognition	434
4.3.2	Organisationsinterne Quellen	435
4.3.3	Impulse aus der Umwelt	435
4.4	Innovation als Prozess	436
4.5	Innovationsbarrieren und Lösungsansätze	439
4.5.1	Gründe für Widerstand	439
4.5.2	Überwindungsstrategien	440
4.6	Rahmenbedingungen für Innovation und Social Entrepreneurship	442
4.7	Fazit	444
	Literatur	444
5	Evaluation und Wirkungsmessung	451
	<i>Christian Schober, Olivia Rauscher, Reinhard Millner</i>	
5.1	Evaluation als Instrument zur Messung und Bewertung von NPO-Aktivitäten	451
5.2	Grundlegende Logik von Evaluationen	452
5.3	Hauptarten von Evaluationen	454
5.3.1	Evaluation der Programmkonzeption	455
5.3.2	Prozessevaluation	455
5.3.3	Wirkungsanalyse	456
5.4	Evaluationsdesign	457
5.4.1	Zweck einer Evaluation	457
5.4.2	Entscheidungsdimensionen bei der Wahl des Evaluationsdesigns	458
5.5	Ökonomische Evaluation	461
5.5.1	Klassische Formen der ökonomischen Evaluation	461
5.5.2	Social Impact Measurement und Social Return on Investment- Analyse – Neue Formen der ökonomischen Evaluation?	463
5.6	Auswirkungen von Evaluation	465
5.7	Fazit und Ausblick	466
	Literatur	467
6	Spenden und Stiftungszuwendungen.	471
	<i>Michaela Neumayr, Christian Schober, Hanna Schneider</i>	
6.1	Die Bedeutung von Spenden für Nonprofit-Organisationen	471
6.2	Aktueller Stand der Forschung	472
6.2.1	Theoretische Zugänge zur Erklärung des Spendenverhaltens	472
6.2.2	Spendenverhalten von Privatpersonen	472
6.2.2.1	Wer spendet?	472

6.2.2.2	Wie viel wird gespendet?	473
6.2.2.3	Wofür wird gespendet?	474
6.2.2.4	Warum wird gespendet?	475
6.2.3	Spenden von Unternehmen	475
6.2.3.1	Welche Unternehmen spenden?	475
6.2.3.2	Wie viel wird gespendet?	476
6.2.3.3	Wofür wird gespendet?	477
6.2.3.4	Warum wird gespendet?	478
6.2.4	Zuwendungen von Stiftungen	479
6.2.4.1	Wer stiftet?	479
6.2.4.2	Wie viel wird gestiftet?	479
6.2.4.3	Wofür werden Stiftungszuwendungen verwendet?	481
6.2.4.4	Warum wird gestiftet?	481
6.3	Gesamtgesellschaftliche Aspekte	482
6.3.1	Crowding-out: Verdrängung von Spenden durch Subventionen und vice versa.	482
6.3.2	Steuerliche Absetzbarkeit von Spenden.	483
6.3.3	Quantitative Bedeutung von Spenden versus Sozialausgaben	483
6.4	Ausblick	484
	Literatur.	485
7	Nonprofit-Governance	491
	<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	
7.1	Klärung des Governance-Begriffs	491
7.2	Unterschiede zwischen der Governance von gewinnorientierten Unternehmen und NPO	493
7.3	Governance-Dokumente	493
7.4	Aufsichtsorgane (Governing Boards)	494
7.4.1	Aufgaben.	494
7.4.2	Die Entwicklung von Aufsichtsorganen im Lebenszyklus der Organisation	495
7.4.3	Zur Strukturierung des Aufsichtsorgans	495
7.4.3.1	Ein- oder zweistufiges System.	495
7.4.3.2	Größe und Zusammensetzung.	497
7.4.3.3	Auswahl und Amtsdauer der Mitglieder	498
7.4.4	Anwendungsorientierte Konzepte zur Tätigkeit von Aufsichts- organen.	499
7.4.4.1	Policy Governance	499
7.4.4.2	Governance als Leadership	500
7.4.4.3	Total Activities Analysis	501
7.5	Governance jenseits von Aufsichtsorganen	502
7.6	Governance-Logiken in NPO	503
7.7	Spannungsfelder und Herausforderungen der Nonprofit-Governance.	506
	Literatur.	507

8	Entwicklungsperspektiven des Nonprofit-Sektors	509
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
8.1	Trends, Entwicklungen und deren Prognose	509
8.2	Managerialismus – Legitimität durch Management-Logik	510
8.3	Beziehung zum Staat – mehr Arbeit, weniger Geld?	511
8.4	Beziehung zur Wirtschaft – Verschwimmen der Grenzen	515
8.5	Neue Betätigungsfelder durch neue Anforderungen	516
8.6	Engagement gewinnen: Mehr Möglichkeiten und Vielfalt – weniger Stabilität und Treue	517
8.7	Conclusio und Ausblick	518
	Literatur	519
	Stichwortverzeichnis	525
	Autorenverzeichnis	533

Teil I

Die Bedeutung des Sektors aus unterschiedlichen Perspektiven

1 NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge

Michael Meyer, Ruth Simsa

1.1 Wiener NPO-Forschung: Unser Zugang zum Feld

Es ist das grundlegende Ziel des vorliegenden Handbuchs, Forschungsergebnisse zum Nonprofit-Sektor zusammenzufassen und für PraktikerInnen, Studierende und WissenschaftlerInnen zugänglich zu machen. Nonprofit-Organisationen (NPOs) spielen im wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Leben moderner Gesellschaften eine wichtige Rolle. Das breite Spektrum an Beispielen enthält so verschiedenartige Organisationen wie Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen, private Museen, Kulturvereine, Feuerwehren, Sportorganisationen, Wohlfahrtsverbände, Ordensspitäler, Interessenvertretungen, Parteien oder kleine Selbsthilfegruppen. Die Gesamtheit aller NPOs eines Landes wird als der »Nonprofit-Sektor« bezeichnet. Mit dem Nonprofit-Status ist eine Vielzahl von spezifischen Stärken, aber auch Fragen und Problemen verbunden. Diese stehen im Mittelpunkt dieses Handbuchs.

Ein Großteil der in diesem Buch vertretenen Beiträge entstammt dem an der Wirtschaftsuniversität Wien seit 20 Jahren etablierten Forschungsschwerpunkt, der sich mit Besonderheiten, dem Management und der gesellschaftlichen Bedeutung von NPOs befasst. Was ist das Besondere unserer Arbeit und dieses Handbuches?

Interdisziplinärer Zugang

Neben der personellen Zusammensetzung der Forschungsgruppe ist auch die Herangehensweise an Fragestellungen des Nonprofit-Sektors weitgehend interdisziplinär. Wir gehen davon aus, dass die Herausforderungen der NPO-Praxis einen Austausch und ein Zusammenwirken verschiedener Perspektiven benötigen. Es gibt zwar einen Fokus auf betriebswirtschaftliche Fragen und Instrumente, dabei werden aber auch sozialwissenschaftliche Aspekte berücksichtigt. Das bedeutet, dass Managementprobleme möglichst aus einem erweiterten Kontext diskutiert werden, weil sie ohne den Blick auf die besondere gesellschaftliche Funktion von NPOs nicht zu verstehen, geschweige denn zu lösen sind. So ist betriebswirtschaftliche Effizienz in NPOs immer mit Effektivität bzw. Wirksamkeit abzuwägen – NPOs müssen also nicht nur der Wirtschaft, sondern auch ihren Werten entsprechen. Auch Zielsysteme und -formulierungen müssen damit höheren und widersprüchlicheren Anforderungen genügen als in Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Werte und gesellschaftspolitische Haltungen spielen oft eine große Rolle im Organisationsalltag. Die NPO-Forschung sollte daher neben einer Management-Orientierung auch eine gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Grundlegung anstreben.

Differenzierter Blick auf Organisationen

Organisationen sind auf mehreren Ebenen beobachtbar:

- Personen und ihre Verhaltensweisen,
- Gruppen und ihre besondere Dynamik,
- die Gesamtorganisationen mit ihren Strukturen und Prozessen und
- die Beziehung der Organisation zu ihren Umwelten.

Es ist zwar unmöglich, alle Ebenen simultan zu sehen, aber Organisationen sind letztlich nur zu verstehen, wenn alle Aspekte berücksichtigt werden. Der Blick auf Organisationen – und damit auch auf NPOs – gleicht damit dem auf ein Theaterstück: Manchmal wird durch die Beleuchtung nur eine Person und ihr Spiel hervorgehoben, manchmal ist die ganze Bühne im Blick. In der Pause ist Licht im Saal, und es werden auch ZuseherInnen und der ganze Raum sichtbar. Es ist stets alles da, aber nicht immer alles sichtbar. Der Blick auf einen kleineren Ausschnitt ergibt ein scharfes Bild von Details (bspw. Mimik nur einer Schauspielerin), ist die gesamte Szenerie erleuchtet, dann sieht man zwar mehr, aber dies nicht so genau. Dennoch: Selbst bei voller Beleuchtung ist es uns unmöglich, alles prinzipiell Sichtbare gleichzeitig zu sehen – geschweige denn das viele Unsichtbare. Wir versuchen bewusst, die Scheinwerfereinstellungen immer wieder zu wechseln, das heißt zum Beispiel, Personen und ihr Handeln aus der Organisationsdynamik oder Organisationsprozesse auch aus der Interaktion mit der Umwelt heraus zu verstehen.

Praxisbezug

Unsere wissenschaftlichen Theorien, Konzepte und Befunde müssen sich in der Praxis bewähren und ihr nützen. Die in diesem Buch zusammengestellten Denkinstrumente wie auch unsere Forschungstätigkeit sollen den Menschen in NPOs die Orientierung erleichtern und damit Handlungsspielräume erweitern. Dies versuchen wir auch dadurch sicherzustellen, dass viele von uns in engem Kontakt mit der Praxis stehen. Im Rahmen von Auftragsforschung, Beratung und Managementtraining wird die Praxisnähe unserer Ideen und Instrumente laufend auf den Prüfstand gestellt.

Thematische Breite und inhaltliche Spezialisierung

Wir versuchen, in unserer Forschung wie auch in diesem Handbuch einen gesellschaftspolitischen Blick auf den Nonprofit-Sektor mit inhaltlich spezialisierten Beiträgen zu vereinen. Ähnlich wie beim differenzierten Blick auf die NPOs selbst ist es auch hier unmöglich, gleichzeitig alle Perspektiven zu berücksichtigen. Wir versuchen aber, sowohl die interdisziplinäre Breite eines Makro-Zutrittes, der sich in gesamtsektoralen und zivilgesellschaftlichen Themen manifestiert, als auch die spezialisierte Analyse konkreter Teilfragen zumindest simultan zu verwirklichen. Die Bestimmungsfaktoren des zivilgesellschaftlichen Engagements, insbesondere der Freiwilligenarbeit und des Spendens, stehen genauso auf unserer Forschungsagenda wie Wirkungsanalysen auf Basis des Social Return on Investment (SROI) und eine kritische Analyse der Rationalisierung und Verbetriebswirtschaftlichung von NPOs. Daneben kommen aber technologische Fragen wie der optimale Einsatz von Managementkonzepten und -instrumenten nicht zu kurz. Diese Kombination von Breite und Spezialisierung soll auch in diesem Handbuch zum Ausdruck kommen.

Balance von Widersprüchen

Unsere Arbeit ist damit eine permanente Gratwanderung zwischen verschiedenen theoretischen Zugängen, verschiedenen Ebenen der Betrachtung und zwischen der Freiheit der Theorie und der Bodenhaftung der Praxis. Anders gesagt: Wir bewegen uns permanent und bewusst in Widersprüchen und versuchen diese auszubalancieren, was manchmal besser, manchmal schlechter gelingt. Unser Leitthema ist der Umgang mit Widersprüchen. Wir verstehen Organisationen prinzipiell als Ort der Begegnung und Austragung von Unterschieden und Widersprüchen. Für NPOs gilt dies in ganz besonderem Maß, weil sie zum einen unterschiedlichen Systemlogiken genügen müssen, ohne eine davon langfristig priorisieren zu können. Zum anderen sind sie regelmäßig mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert, die sie ebenfalls handhaben müssen.

So sehr unsere eigene Gratwanderung, also der Versuch, Widersprüchliches nicht einseitig aufzulösen, oft anstrengend ist und den wissenschaftlichen Diskurs erschwert, so ist sie dem Untersuchungsbereich angemessen. Es ermöglicht uns eine hohe Anschlussfähigkeit an NPOs mit all ihrer Vielfalt und Widersprüchlichkeit. Der Nonprofit-Sektor ist eben kein grober Klotz, auf den ein grober Keil passt.

NPOs in Wirtschaft und Gesellschaft

In allen europäischen Ländern spielt der Nonprofit-Sektor eine wichtige und in den letzten Jahren stetig wachsende gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftliche Rolle. Er ist durchwegs sehr heterogen, d. h. er setzt sich aus Organisationen zusammen, die sich hinsichtlich ihrer Aufgabenstellung und ihres Selbstverständnisses, der Größe, des Organisationsgrads, der Rechtsform, der politischen Orientierung und vieler anderer Merkmale voneinander unterscheiden.

Der Nonprofit-Sektor hat im deutschsprachigen Raum weit zurückreichende Wurzeln: Gute Beispiele sind Föderalismus, Selbstverwaltung sowie Genossenschafts- und Vereinswesen. Historisch betrachtet ist der heutige Nonprofit-Sektor in vielerlei Hinsicht ein Kind der 1848er-Revolution. Die Tradition des Nonprofit-Sektors in den deutschsprachigen Ländern unterscheidet sich von jenen in der angelsächsischen Welt. Die gesellschaftliche Rolle des Nonprofit-Sektors ist abhängig von landesspezifischen Ausprägungen, z. B. der korporatistischen Struktur und der Stellung des Staates. Immer noch gibt es hier wenig umfassendes Datenmaterial, dennoch ist unbestritten, dass der Sektor neben seiner gesellschaftlich-kulturellen auch hohe ökonomische Bedeutung hat, sowohl in Hinblick auf den Produktionswert als auch in Bezug auf die Beschäftigung. Der größte Teil der Produktionskraft des Nonprofit-Sektors liegt in den Bereichen Soziale Dienste, Gesundheit, Kultur und Erholung sowie Erziehung und Bildung (vgl. dazu ausführlich Beiträge I.2–4).

1.2 Die »Probleme« negativer Abgrenzungen: der Sinn und Unsinn von Begriffsstreitigkeiten

Die Bezeichnung NPO hat sich bereits in den 1970er Jahren etabliert (z. B. bei Kotler, 1975; Hasitschka/Hruschka, 1982). Dennoch wird der Begriff permanent wegen seines negativ-abgrenzenden Charakters in Frage gestellt und es werden Alternativen überlegt, wie etwa

»Social Profit Organisation«, »Zivilgesellschaftliche Organisation« oder »Freiwilligenorganisation«. Bei aller Offenheit für Kritik an bestehenden Konzepten wird hier aus folgenden Gründen für ein selbstbewusstes Beibehalten der etablierten Begrifflichkeit plädiert:

- Die Alternativen sind mindestens so problematisch wie der Begriff NPO. Entweder heben sie nur bestimmte Aspekte mancher NPOs hervor (Freiwilligenorganisation, NGO, Zivilgesellschaftliche Organisation), oder sie betonen Aspekte, die für alle Organisationen zutreffen können. So kann auch vielen Wirtschaftsunternehmen »social profit« zugeschrieben werden. Die Entwicklung von Wegwerfwindeln hatte für die Entlastung von Müttern (und auch Vätern) genauso einen »social profit« wie die Innovationen der Pharmaindustrie für Kranke. Umgekehrt ist nicht nachvollziehbar, warum der »social profit« eines gewinnorientierten Pflegeheimes zwingend geringer sein sollte als der eines nicht gewinnorientierten.
- Negative Abgrenzungen sind nicht notwendigerweise schlecht: Niemand stößt sich an gewaltfreier Erziehung oder Konfliktaustragung, »gentechnikfreien« Lebensmitteln oder einer »atomwaffenfreien« Zone. Negative Befunde beim Arzt sind meist ein Anlass zur Freude. Der Begriff »Nonprofit« stammt aus einer Zeit, in der bewusste Abgrenzung von schnöder Gewinnerzielung positiv konnotiert war. Dass das heute für manche nicht mehr gilt, ist ein interessantes Phänomen, aber kein zwingender Anlass für neue Begrifflichkeiten.
- Begriffsklärungen sind oftmals sinnvoll und notwendig, sollten aber nicht übertrieben werden. Die aus essentialistischen Wurzeln gespeiste Liebe der deutschsprachigen Wissenschaft zu leidenschaftlichen Begriffskontroversen ist im Fall der NPOs nicht fruchtbar. Die Gemeinsamkeit des Objektbereiches ist schlicht der Verzicht auf Profit (Gewinnausschüttung) als dominante Entscheidungsorientierung. Der Begriff NPO ist hinreichend klar umrissen und erfüllt damit seine Funktion.

Zugegebenermaßen kann der Begriff »Nonprofit« zu Missverständnissen führen. Das wohl häufigste ist die Vermutung, NPOs dürften oder würden keine Gewinne erzielen. Mit anderen Worten: Der aus dem Englischen stammende Ausdruck »nonprofit«, der eigentlich »not for profit« meint, wird als »no profit« missverstanden. Wie sich noch zeigen wird, widerspricht ein solches Verständnis sowohl einer praktikablen Definition des NPO-Begriffs als auch der Praxis vieler NPOs.

Der Begriff »Nonprofit-Organisation« spiegelt ein spezifisches angelsächsisches Phänomen wider, das für Europa nur bedingt gültig ist: In der amerikanischen Gesellschaft sind NPOs in viel stärkerem Ausmaß eine Alternative und ein Widerpart zum gewinnorientierten Unternehmenssektor, als dies in Europa der Fall ist. Dieser typisch amerikanische Zugang zum Nonprofit-Sektor kommt auch in der Theoriebildung zum Ausdruck, wo amerikanische AutorInnen der Grenzziehung zwischen den NPOs und den gewinnorientierten Unternehmen viel mehr Aufmerksamkeit widmen als dies (noch) der Realität des Nonprofit-Sektors in Deutschland, Österreich oder der Schweiz entspricht (vgl. Beitrag I.7). Das Wort Nonprofit bringt diese Abgrenzung gegenüber den gewinnorientierten Unternehmen zum Ausdruck, während es in Europa viel öfter darauf ankommt, NPOs primär als nicht-staatliche Unternehmen zu begreifen.

Der dieses Faktum bezeichnende Ausdruck der »Nicht-Regierungsorganisation« (»Nongovernmental Organization«, »NGO«) ist im Vorfeld großer internationaler Konferenzen bzw. internationaler Organisationen (wie etwa der Europäischen Kommission oder der Weltbank) bereits üblich geworden, trägt jedoch den Keim anderer Missverständnisse

in sich: Wörtlich genommen, müssten nämlich NGOs sowohl gewinnorientierte als auch nicht auf Gewinn ausgerichtete Organisationen umfassen, solange sie nur nicht staatlich sind. Dies aber ist in der Praxis natürlich nicht intendiert (vgl. Europäische Kommission, 1997, World Bank, 1997).

Das Definitionsproblem hat jedenfalls hohe praktische Relevanz.¹ Gegenüber einem nicht klar oder in verschiedenen Ländern unterschiedlich definierten Phänomen lässt sich keine einheitliche Politik betreiben. Die Suche nach einer international vergleichbaren Definition mutiert damit von der akademischen Pflichtübung zum Politikerfordernis.

1.3 Denkbare Definitionszugänge

In Fachdiskussionen zum Nonprofit-Sektor werden immer wieder einzelne Aspekte erwähnt, die als Definitionsmerkmale von NPOs verwendet werden könnten. Diese Merkmale entstammen in der Regel einer spezifischen Sichtweise oder Wissenschaftsdisziplin. Meist zielen sie darauf ab, einzelne Fragen rund um NPOs auf der Basis klarer Begrifflichkeiten abhandeln zu können. Genannt werden insbesondere:

- Eine Abgrenzung von NPOs über den steuerlichen Status, was meist darauf hinausläuft, NPOs als im juristischen Sinn gemeinnützige Unternehmen zu begreifen.²
- Eine Abgrenzung von NPOs über die wichtigsten Einkommensquellen: So wird etwa die »private Organisation ohne Erwerbzweck« in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) dadurch definiert, dass mehr als die Hälfte der Einnahmen nicht aus Verkäufen, sondern aus Beiträgen von Mitgliedern und Spendern stammt.
- Eine Abgrenzung von NPOs über die dominanten (unternehmensinternen) Ziele, an denen sich die NPO bei ihrem Verhalten orientiert: Am häufigsten wird hier die Bedarfsorientierung genannt. NPOs verfolgten primär Sachziele und unterschieden sich dadurch von gewinnorientierten Unternehmen, die Formalziele – insbesondere jenes der Gewinnmaximierung – anstreben.
- Eine Abgrenzung von NPOs über ihre gesellschaftliche Rolle: NPOs werden in dieser Perspektive dadurch charakterisiert, dass sie primär dem Gemeinwohl – der Allgemeinheit – und weniger privaten Interessen dienen.

1.4 Der NPO-Begriff dieses Handbuchs

Definitionen können nicht wahr oder falsch sein, weshalb es auch nicht sinnvoll ist, nach der »richtigen« Definition einer NPO zu suchen. Wesentlich ist vielmehr, dass Definitionen für eine gewählte Fragestellung geeignet und intersubjektiv verständlich sind; d. h. es muss möglich sein, anhand eines Merkmalskatalogs zu entscheiden, ob eine reale Orga-

1 Für eine Diskussion der Definitionsproblematik im internationalen Vergleich siehe Salamon/Anheier, 1997 sowie Morris, 2000.

2 Zur genaueren Diskussion der Gemeinnützigkeit und Abgrenzung dieses Aspekts von der Frage der Rechtsform einer NPO siehe Beitrag II.3.

nisation als NPO anzusehen ist oder nicht. Dieses Kriterium ist schwer zu erfüllen, weil NPOs in vielfältigen Formen auftreten und daher – bei welcher Definition auch immer – stets schwer zuordenbare Grenzfälle möglich sind.

In diesem Sinn erfassen die genannten Definitionszugänge wichtige und relevante Teilaspekte jener Organisationen, die in diesem Handbuch näher untersucht werden. Jeder einzelne reicht aber für sich genommen nicht aus, um der umfassenden Fragestellung dieses Buchs zu genügen. Aus diesem Grund wird in der Folge ein Katalog von Merkmalen genannt, anhand derer NPOs in diesem Buch definiert werden. Dieser ist konsistent mit dem NPO-Begriff des »Johns Hopkins Project« (vgl. Salamon/Anheier, 1992), in dem eine Datengrundlage für einen internationalen Vergleich der Nonprofit-Sektoren zahlreicher Länder erhoben wurde (vgl. Beitrag I.2 bis Beitrag I.4). Damit ist die begriffliche Konsistenz mit zahlreichen Arbeiten zum Nonprofit-Sektor in anderen Ländern hergestellt.

NPOs werden demnach durch folgende Merkmale charakterisiert:

- NPOs sind durch ein Mindestmaß an formaler Organisation gekennzeichnet. Da in verschiedenen Ländern unterschiedliche Formalvorschriften für die öffentliche Registrierung einer juristischen Person bestehen, ist mit diesem Merkmal keine Einengung auf eine bestimmte Rechtsform angesprochen. Wie im Beitrag II.3 ausführlich dargestellt, können NPOs sehr unterschiedliche Rechtsformen haben. Vielmehr äußert sich eine formale Organisation schon in einem Mindestmaß an formalisierten Entscheidungsstrukturen oder Verantwortlichkeiten, in einer juristischen Registrierung etc. Spontane, lediglich auf einen einzigen temporären Anlass bezogene Aktivitäten oder informelle Gruppen sind zwar wichtige und gesellschaftlich relevante Phänomene, werden aber hier nicht als NPO verstanden.
- Die in diesem Buch untersuchten Organisationen sind private, das heißt nicht staatliche Organisationen. Dies schließt nicht aus, dass sie von der öffentlichen Hand finanziell unterstützt oder sogar weitgehend getragen werden. Da die Grenzen zwischen »privaten« und »öffentlichen« Organisationen in Europa sehr fließend sind und zahlreiche Mischformen existieren, wird die Problematik dieser Abgrenzung später noch näher betrachtet.
- NPOs dürfen keine Gewinne bzw. Überschüsse an Eigentümer oder Mitglieder ausschütten. Dieses Kriterium wird in der angelsächsischen Literatur als »Non Distribution Constraint« bezeichnet. NPOs ist es nicht verwehrt, Gewinne zu erwirtschaften, was sie charakterisiert, ist die Form der Gewinnverwendung. Gewinne müssen in der Organisation verbleiben und für den Unternehmenszweck – die »Mission« (vgl. Beitrag II.2) – verwendet werden. Auch dieses Merkmal stellt auf einen Idealtypus ab, da es versteckte Formen der Gewinnausschüttung gibt. In den Rechtsordnungen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz trifft dieses Kriterium jedenfalls für den juristischen Gemeinnützigkeitsstatus zu. Wie im Beitrag II.3 gezeigt wird, ist es jedoch nur eines von mehreren Kriterien der Gemeinnützigkeit.
- NPOs weisen ein Minimum an Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie auf. Die wichtigsten Entscheidungen können (zumindest formal) innerhalb der Organisation gefällt werden. Eine völlige Außenkontrolle (im juristischen Sinn) widerspräche dem hier verwendeten NPO-Konzept.
- NPOs sind stets durch ein Mindestmaß an Freiwilligkeit gekennzeichnet. Dies kommt gut durch den englischen Terminus »Voluntary Organization« zum Ausdruck. Dieses Kriterium ist jedenfalls dann erfüllt, wenn in NPOs ehrenamtliche Arbeit (umgangs-

sprachlich auch oft als »Freiwilligenarbeit« bezeichnet) geleistet wird (vgl. dazu Beitrag III.1), was sich nicht nur auf ausführende Tätigkeiten, sondern auch auf Leitungsfunktionen (durch »Funktionäre«) beziehen kann. Auch die freiwillige Mitgliedschaft wird als Indikator für die Erfüllung dieses Kriteriums angesehen. Darüber hinaus bezieht sich das Kriterium der Freiwilligkeit auf freiwillige (Geld-)Spenden.

Keines der genannten Kriterien ist absolut trennscharf. Obwohl dies im Hinblick auf terminologische Klarheit wünschenswert wäre, entspricht die Unschärfe der Grenzen sehr gut den auch in der Realität unscharfen Trennlinien zwischen NPOs und anderen Organisationen.

Eine konkrete Organisation kann deshalb den einzelnen Kriterien in sehr unterschiedlichem Ausmaß entsprechen. Sie könnte z. B. eine klare Begrenzung der Gewinnausschüttung, eine eindeutige formale Struktur mit Selbstverwaltungscharakter besitzen, aber nur in sehr geringem Maß mit ehrenamtlicher Arbeit agieren und in einem Naheverhältnis zur öffentlichen Hand stehen (z. B. durch weitgehende öffentliche Finanzierung). Dennoch wäre sie im Sinn dieses Buchs als NPO zu bezeichnen, wenn sie alle fünf Kriterien wenigstens in einem Mindestausmaß erfüllt. Dies ist vor allem im Hinblick auf das Faktum zu bedenken, dass die reale wirtschafts- und gesellschaftspolitische Entwicklung auch in den letzten Jahren viele neuartige Organisationen hervorgebracht hat (z. B. im Zuge der »Ausgliederung« öffentlicher Aufgaben aus dem Bereich staatlicher Leistungserstellung in Form sog. Agenturen), auf die sich dieses Buch in vielfacher Hinsicht bezieht, wengleich die gewählte Definition nicht lupenrein zutrifft.

Der genannte Merkmalskatalog erlaubt es, die Vielfalt der Organisationen im Nonprofit-Sektor abzubilden. In der Praxis ist es bisweilen besonders relevant, nur eines oder zwei der genannten Kriterien hervorzuheben, weil eine Abgrenzung zwischen NPOs und anderen Organisationen gesucht wird; etwa die Abgrenzung zu gewinnorientierten Unternehmen, zu öffentlichen Unternehmen oder zu Organisationen ohne Freiwilligenarbeit.

Insgesamt erfüllen die in der Einleitung genannten Beispiele die einzelnen Merkmale in sehr unterschiedlicher Intensität. Das als NPO geführte Museum mag etwa hinsichtlich Formalstruktur, Gewinnausschüttungsverbot und Freiwilligkeit die Kriterien erfüllen, hinsichtlich der Selbstverwaltung jedoch auf Grund der Abhängigkeit von einer bestimmten Stiftung nur noch knapp dem geforderten Bild entsprechen. Beim lokalen Sportverein könnten alle Kriterien gleichmäßig zutreffen, während in einem großen Ordenskrankenhaus möglicherweise das Kriterium der Freiwilligkeit nur über die Mitgliedschaft im Trägerverein und die dort geleistete ehrenamtliche Vorstandsarbeit zu finden ist, die Institution sonst aber sehr klar in das gezeichnete Bild passt.

1.5 Zwischen Markt und Staat – NPOs als Dritter Sektor

Die Gesamtheit der NPOs wird auch häufig als Dritter Sektor bezeichnet und damit den Sektoren »Markt« und »Staat« gegenübergestellt. In diesem Dreisektoren-Modell werden Organisationen also durch ihre Nähe zu den gesellschaftlichen Polen Markt und Staat verortet. Der Sektor »Markt« umfasst demnach Profitorganisationen, also Unternehmen, die durch gewinnorientierte und marktfinanzierte Tätigkeiten charakterisiert sind. Zum Sektor »Staat« gehören öffentliche Organisationen, also Gebietskörperschaften wie Bund,