

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,