

Vahlens Handbücher

Bernd Helmig  
Silke Boenigk

**Nonprofit  
Management**

Vahlen

## **Zum Inhalt:**

Die Bedeutung von Nonprofit-Organisationen wird angesichts der immer schwieriger werdenden staatlichen Finanzierung vieler Aktivitäten stetig steigen. Einhergehend mit dieser Entwicklung und den großen Spendenvolumina, die teilweise damit verbunden sind, nimmt auch der Bedarf an der Professionalisierung des Nonprofit-Sektors zu. Dies sollte jedoch nicht durch eine unreflektierte Anwendung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten erfolgen. Dementsprechend zeigt dieses Buch die Besonderheiten des Managements von Nonprofit-Organisationen systematisch auf. Nur so kann dem Wunsch von Spendern und sonstigen Anspruchsgruppen von Nonprofit-Organisationen nach effizienter und effektiver Mittelverwendung sowie nach Transparenz, Rechenschaftslegung und Verantwortlichkeit Rechnung getragen werden.

Dieses Lehrbuch führt Studierende, Wissenschaftler und Führungskräfte aus der Nonprofit-Praxis in die Grundlagen des Nonprofit Managements ein. Dabei werden alle zentralen Bereiche des so genannten Dritten Sektors vorgestellt. Zahlreiche Beispiele und Fallstudien aus verschiedenen Nonprofit-Branchen veranschaulichen die Konzepte und ermöglichen ein schnelles Umsetzen in die Praxis.

Ergänzend zum Buch wurde unter [www.nonprofitmanagement.biz](http://www.nonprofitmanagement.biz) eine umfassende Lernplattform mit Videos, Selbsttests, Fallstudien und Beispielen eingerichtet.

## **Zu den Autoren:**

Prof. Dr. Bernd Helmig lehrt Public und Nonprofit Management an der Universität Mannheim.

Prof. Dr. Silke Boenigk lehrt Betriebswirtschaft, insbesondere Management von Öffentlichen, Privaten & Nonprofit-Organisationen, an der Universität Hamburg.

# Nonprofit Management

von

Prof. Dr. Bernd Helmig

und

Prof. Dr. Silke Boenigk

Verlag Franz Vahlen München

## Vorwort

Nonprofit-Organisationen leisten in Deutschland und weltweit wichtige Beiträge für die Gesellschaft und die Bedeutung des Nonprofit-Sektors nimmt angesichts einer immer schwieriger werdenden staatlichen Finanzierung stetig an Bedeutung zu. Einhergehend mit dieser Entwicklung und den großen Spendenvolumina, die teilweise damit verbunden sind, werden in der Öffentlichkeit die Rufe nach einer zunehmenden Professionalisierung und dem Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente immer lauter. Nur so kann dem Wunsch der Geldgeber und sonstigen Anspruchsgruppen von Nonprofit-Organisationen nach effizienter und effektiver Mittelverwendung sowie nach Transparenz, Rechenschaftslegung und Verantwortlichkeit Rechnung getragen werden.

Unsere Entscheidung, ein Buch zum Management von Nonprofit-Organisationen vorzulegen, basierte auf der Überzeugung, dass die aus der Betriebswirtschaftslehre bekannten Konzepte der Unternehmensführung im Nonprofit-Sektor nur bedingt greifen und sich somit zahlreiche Besonderheiten der Führung von Nonprofit-Organisationen ergeben, die bislang noch nicht in einem in sich geschlossenen Werk zusammengefasst wurden. Ferner lag die Überzeugung zugrunde, dass in Nonprofit-Organisationen noch mehr betriebswirtschaftliches Know-how, wie beispielsweise Marktforschungswissen, genutzt werden kann und muss. Insofern werden in diesem Buch diejenigen betriebswirtschaftlichen Funktionen einer besonderen Betrachtung unterzogen, in denen sich das Management von Nonprofit-Organisationen gegenüber dem Management von gewinnorientierten Unternehmen (klassische Unternehmensführung) und dem Management öffentlicher Verwaltungen/Unternehmen (Public Management) unterscheidet.

Während der dreijährigen Entstehungszeit des Buches war es uns ein zentrales Anliegen, die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse möglichst umfassend in jedes der acht Kapitel zu integrieren. Insofern soll mit diesem Werk gewissermaßen auch eine „Datenbank“ der wichtigsten akademischen Literaturstellen zu den im Buch dargestellten Themengebieten vorgelegt werden. Zudem sollte nicht nur das Buch allein, sondern eine aufeinander abgestimmte Lernwelt zum Nonprofit Management mit Videos und Zusatzmaterialien geschaffen werden, um die Leser für die Arbeit von Nonprofit-Organisationen zu begeistern.

Das Buch richtet sich daher gleichermaßen an Studierende und Wissenschaftler, die sich mit Fragen des Nonprofit Management beschäftigen bzw. Vorlesungen zu diesem Thema hören und halten, sowie an Führungskräfte aus der Nonprofit-Praxis. Es soll Entscheidungshilfen für die Planung und Umsetzung von eigenen Managementaufgaben bieten.

Ein herzlicher Dank gilt dabei all jenen Personen, die uns bei der Erarbeitung des Buches tatkräftig unterstützt haben. Für die Umsetzung der eLearning Plattform geht ein herzlicher Dank zunächst an Herrn Dr. *Heiko Witt* und das

*Team des eLearning Büros* der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an der Universität Hamburg sowie an Herrn Dipl.-Spoec. *Christian Scherhag* (Lehrstuhl Boenigk), der die gesamte Umsetzung koordiniert hat. Frau *Sibylle Steltner* (Lehrstuhl Helmig) sei herzlich für die Umsetzung der Homepage des Buches gedankt.

Für die zahlreichen Korrekturlesearbeiten, die inhaltlichen Verbesserungsvorschläge und -beiträge sowie die Arbeiten im Zusammenhang mit der eLearningplattform sei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der beiden Lehrstühle herzlich gedankt. Am Lehrstuhl von Prof. Dr. *Bernd Helmig* geht der Dank beider Autoren an *Alexander Pinz*, M. Sc., Dipl.-Kffr. *Christine Rupp*, Dipl.-Oec. *Hellen Scholz* sowie Dipl.-Kffr. *Julia Thaler*. Ferner waren die nachfolgend genannten aktuellen und ehemaligen Famulantinnen und Famulanten *Franziska Hopf*, *Eva Kurz*, *Gudrun Paulsen*, *Sebastian Pieper*, *Clemens Rengier*, *David Schamari*, *Cristina Tonon* und *Kathrin Vogelbacher* involviert. Am Lehrstuhl von Prof. Dr. *Silke Boenigk* geht der Dank an Dipl.-Kffr. *Sigrun Leipnitz*, Dipl.-Kfm. *Marius Mews*, *Isabella Nolte* M.A., *Victoria Schuchardt* M.A. und *Nadine Steltner*.

Ferner danken wir auch unserem Lektor Herrn *Dennis Brunotte* und dem Vahlen-Verlag für die jederzeit angenehme und fruchtbare Zusammenarbeit.

Darüber hinaus sind in dieses Buch vielfältige Erfahrungen und Kontakte eingeflossen, die wir im Rahmen unserer wissenschaftlichen Arbeit in Forschung und Lehre an beiden Lehrstühlen gesammelt haben. Deshalb sei an dieser Stelle auch den zahlreichen *Nonprofit-Praxispartnern* gedankt, ohne deren Kooperationsbereitschaft – beispielsweise im Rahmen von Service Learning-Veranstaltungen – wir diese Erfahrungen nicht hätten machen können.

Wir hoffen, dass dieses Buch eine intensive Diskussion über die Notwendigkeit des Management von Nonprofit-Organisationen erzeugen wird, und vielleicht gelingt es ja sogar den Einen oder die Andere dazu anzuregen, sich selbst ehrenamtlich in einer Nonprofit-Organisation zu engagieren und einige der hier beschriebenen Ansätze umzusetzen.

Mannheim und Hamburg, im Januar 2012

*Bernd Helmig & Silke Boenigk*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Einführung in das Buch .....	1
Struktur und Inhalte .....	2
Ergänzendes eLearning Angebot für Studierende und Dozenten .....	2
1 Grundlagen des Nonprofit Management .....	5
1.1 Bedeutung von Nonprofit-Organisationen .....	5
1.2 Terminologische Grundlagen des Nonprofit Management .....	9
1.2.1 Definition und Abgrenzungsprobleme des Nonprofit Management .....	9
1.2.2 Gegenstandsbereiche des Nonprofit Management .....	17
1.3 Nonprofit Management in Forschung und Lehre .....	22
1.3.1 Nonprofit Management im Spiegel wissenschaftlicher Fachzeitschriften .....	24
1.3.2 Nonprofit-Managementforschung an zentralen wissen- schaftlichen Einrichtungen und Institutionen .....	26
1.3.3 Nonprofit Management in der akademischen Lehre .....	29
1.4 Zusammenfassung .....	33
Zentrale Quellen zu Kapitel 1 .....	34
2 Historische Entwicklung und Theorien des Nonprofit-Sektors .....	35
2.1 Historische Entwicklung des Nonprofit-Sektors .....	35
2.1.1 Antike .....	35
2.1.2 Frühmittelalter .....	37
2.1.3 Hoch- und Spätmittelalter .....	38
2.1.4 Frühe Neuzeit .....	40
2.1.5 Moderne .....	41
2.2 Theoretische Erklärungsansätze zur Entstehung von Nonprofit- Organisationen .....	44
2.2.1 Theoretische Erklärungsansätze im Überblick .....	44
2.2.2 Theorie des Marktversagens/Staatsversagens (Heterogenitätstheorie) .....	47
2.2.3 Theorien des Kontraktversagens und der Konsumentenkontrolle .....	48
2.2.4 Theorien des Unternehmertums .....	50
2.2.5 Grenzen ökonomischer Theorien im Lichte neuer Herausforderungen für Nonprofit-Organisationen .....	51
2.3 Zusammenfassung .....	56
Zentrale Quellen zu Kapitel 2 .....	57

3	Nonprofit Governance und Führung der Organisation . . . . .	59
3.1	Herausforderungen der Führung von Nonprofit-Organisationen . .	60
3.2	Nonprofit Governance . . . . .	61
3.2.1	Begriff Nonprofit Governance . . . . .	61
3.2.2	Forschungsfelder der Nonprofit Governance . . . . .	63
3.2.3	Nonprofit Governance-Praxisinitiativen . . . . .	65
3.3	Entwicklung eines Nonprofit-Managementkonzepts . . . . .	68
3.3.1	Grundlegende Managementansätze . . . . .	68
3.3.2	Nonprofit-Managementkonzept im Überblick . . . . .	71
3.3.3	Nonprofit-Analysen . . . . .	73
3.3.4	Mission, Vision und Leitbild in Nonprofit-Organisationen . . .	76
3.3.5	Ziele in Nonprofit-Organisationen . . . . .	78
3.3.6	Segmentierung der Anspruchsgruppen in Nonprofit- Organisationen . . . . .	80
3.3.7	Strategien in Nonprofit-Organisationen . . . . .	83
3.3.8	Implementierung und Wandel in Nonprofit-Organisationen . .	90
3.3.9	Kontrolle des Erfolgs der Nonprofit-Organisation . . . . .	93
3.4	Zusammenfassung . . . . .	94
	Zentrale Quellen zu Kapitel 3 . . . . .	95
4	Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen . . . . .	97
4.1	Einführung in das Personalmanagement in Nonprofit- Organisationen . . . . .	98
4.1.1	Entwicklung und Verankerung des Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen . . . . .	98
4.1.2	Personalstruktur als Alleinstellungsmerkmal des Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen . . . . .	101
4.2	Strategische Aspekte des Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen . . . . .	104
4.2.1	Strategisches Personalmanagement im Allgemeinen . . . . .	104
4.2.2	Theoretische Ansätze zur Analyse des Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen . . . . .	105
4.2.3	Bezugsrahmen von Riddler/McCandless (2010) . . . . .	107
4.3	Besonderheiten des operativen Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen . . . . .	110
4.3.1	Personalgewinnung: Bedeutung von Werten, Motiven und Employer Branding . . . . .	110
4.3.2	Personaleinsatz: Berücksichtigung der Bedürfnisse, Freiwilligenarbeit und Konfliktmanagement . . . . .	115
4.3.3	Personalentlohnung und Trennung von Mitarbeitenden . . . . .	125
4.4	Zusammenfassung . . . . .	129
	Zentrale Quellen zu Kapitel 4 . . . . .	129

5 Nonprofit-Marketing .....	131
5.1 Einführung und begriffliche Abgrenzungen .....	132
5.1.1 Märkte und Marktorientierung im Nonprofit-Marketing .....	132
5.1.2 Verständnis von Nonprofit-Marketing und Kunden von Nonprofit-Organisationen .....	134
5.1.3 Sozialmarketing versus Nonprofit-Marketing .....	138
5.2 Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen .....	140
5.2.1 Begriff und Beispiele der Kundenintegration in Nonprofit- Organisationen .....	140
5.2.2 Besonderheiten der Kundenintegration in Nonprofit- Organisationen und ihre Managementimplikationen .....	143
5.3 Strategische Aspekte des Nonprofit-Marketing .....	144
5.3.1 Positionierungsanalyse .....	144
5.3.2 Nonprofit-Marktforschung .....	147
5.3.3 Nonprofit-Markenmanagement .....	150
5.4 Operative Aspekte des Nonprofit-Marketing .....	155
5.4.1 Nonprofit-Marketingmaßnahmen .....	155
5.4.2 Beziehungsmanagement .....	163
5.4.3 Cause-Related Marketing .....	165
5.5 Zusammenfassung .....	167
Zentrale Quellen zu Kapitel 5 .....	168
6 Fundraising Management .....	169
6.1 Begriffliche Grundlagen des Fundraising .....	169
6.2 Ansätze zur Erklärung des Spendenverhaltens .....	170
6.2.1 Isolierte Ansätze zur Erklärung des Spendenverhaltens .....	170
6.2.2 Integriertes Modell zur Erklärung des Spendenverhaltens ...	176
6.3 Transaktionsorientiertes Fundraising .....	178
6.3.1 Merkmale des transaktionsorientierten versus Relationship Fundraising .....	178
6.3.2 Planung einer Fundraisingkampagne .....	180
6.4 Relationship Fundraising .....	185
6.4.1 Merkmale des Relationship Fundraising .....	185
6.4.2 Konzepte des Relationship Fundraising .....	186
6.5 Zusammenfassung .....	189
Zentrale Quellen zu Kapitel 6 .....	190
7 Nonprofit-Finanzmanagement und Accountability .....	191
7.1 Einführung in das Finanzmanagement von Nonprofit- Organisationen .....	191
7.1.1 Finanzierungsquellen von Nonprofit-Organisationen .....	191
7.1.2 Finanzziele und Finanzstrategien von Nonprofit- Organisationen .....	194

## X Inhaltsverzeichnis

7.2 Aufgaben im Nonprofit-Finanzmanagement .....	196
7.2.1 Erstellung eines Finanzplans .....	196
7.2.2 Erstellung des Jahresabschlusses .....	198
7.2.3 Erstellung eines Finanzierungsportfolios .....	202
7.3 Aufgaben der Nonprofit Accountability .....	203
7.3.1 Systematisierungsformen der Accountability .....	203
7.3.2 Umsetzung von Accountability in Nonprofit-Organisationen .....	205
7.4 Zusammenfassung .....	207
Zentrale Quellen aus Kapitel 7 .....	208
8 Nonprofit-Partnerschaften .....	209
8.1 Intersektorale Partnerschaften im Überblick .....	209
8.2 Entwicklungsstufen von Partnerschaften .....	212
8.3 Corporate-Nonprofit-Partnerschaften .....	213
8.3.1 Begriffliche Grundlagen und Forschungsbereiche .....	213
8.3.2 Kooperationsformen von Corporate-Nonprofit-Partnerschaften .....	215
8.4 Public-Nonprofit-Partnerschaften .....	220
8.4.1 Begriffliche Grundlagen und Forschungsbereiche .....	220
8.4.2 Kooperationsformen von Public-Nonprofit-Partnerschaften ..	222
8.5 Zusammenfassung .....	223
Zentrale Quellen zu Kapitel 8 .....	223
Literaturverzeichnis .....	225
Stichwortverzeichnis .....	267

## Einführung in das Buch

Obwohl der Nonprofit-Sektor in Deutschland ein Wachstum verzeichnet und viele spannende Arbeitschancen für Studienabgänger in Stiftungen, Vereinen, Genossenschaften oder Verbänden existieren, sind diese Möglichkeiten aktuell bei den meisten Studierenden zumeist nicht an oberster Stelle auf der Wunscharbeitgeber gelistet. Hier setzt dieses Lehrbuch an und will einen Beitrag zur einer stärkeren Verankerung des Themas Nonprofit Management leisten. Durch die Kombination von Lehrbuch und eLearning-Plattform für Studierende und Dozierendes ist die Hoffnung verbunden, dass neben den Inhalten des Nonprofit Management auch der „Spaßfaktor“ beim Durcharbeiten der Materialien nicht zu kurz kommt. Die in diesem Buch gewählte Perspektive weicht dabei in drei Aspekten von den ansonsten im deutschsprachigen Raum bestehenden Büchern ab.

- 1) Die in den USA bereits seit vielen Jahren implementierten Empfehlungen des „Nonprofit Academic Centers Council“ (NACC) für eine umfassende Nonprofit-Lehre sind erstmals in ein deutschsprachiges Lehrbuch eingeflossen. Bei NACC handelt es sich um eine Mitgliederorganisation aller Universitäten bzw. anderer akademischer Programme in den USA, die Lehrangebote zu den Themen Nonprofit-Organisationen, Freiwilligenmanagement sowie Philanthropie, anbieten. Die NACC-Empfehlungen sehen insgesamt sechzehn Themen vor, die eine gute Nonprofit-Lehre ausmachen. Dies sind alle in das Buch integriert; jedoch nicht

1	Comparative Perspectives on the Nonprofit Sector, Voluntary Action and Philanthropy
2	Scope and Significance of the Nonprofit Sector, Voluntary Action and Philanthropy
3	History and Theories of the Nonprofit Sector, Voluntary Action and Philanthropy
4	Ethics and Values
5	Nonprofit Governance and Leadership
6	Public Policy, Advocacy and Social Change
7	Nonprofit Law
8	Nonprofit Economics
9	Nonprofit Finance
10	Fundraising and Development
11	Financial Management and Accountability
12	Leadership, Organization and Management
13	Nonprofit Human Resource Management
14	Nonprofit Marketing
15	Information Technology and Management
16	Assessment, Evaluation and Decision-Making Methods

Abb. E-1: Empfehlungen des NACC für die Nonprofit-Lehre (Quelle: NACC 2011)

## 2 Einführung in das Buch

ohne eine kritische Reflexion bzw. die Frage, ob eine Übertragung auf den deutschsprachigen Raum überhaupt sinnvoll und möglich ist.

- 2) Weil zahlreiche öffentlichen Dienstleistungen heute nur noch in einem Zusammenspiel von Staat, Markt und Nonprofit-Organisationen bewerkstelligt werden können, greift dieses Buch explizit Führungsfragen von Nonprofit-Organisationen an der Schnittstelle zu staatlichen Institutionen sowie gewinnorientierten Unternehmen auf. Die bisherigen Bücher zum Nonprofit Management nehmen hingegen zumeist ausschließlich die Nonprofit-Perspektive ein.
- 3) Schließlich ist für den deutschsprachigen Raum noch festzustellen, dass die breite an Führungsaspekten von Nonprofit-Organisationen eher in etablierten Handbüchern und Sammelbänden dokumentiert ist, jedoch kein in sich geschlossenes Managementlehrbuch zu dem Thema vorliegt. Somit ist der hier gewählte Zugang eines Lehrbuchs zum Nonprofit Management ebenfalls neu; auch wenn andere Bücher zu Spezialthemen, wie Nonprofit-Marketing oder Informationsmanagement für Nonprofit-Organisationen, am Markt existieren. Für Studierende an Universitäten, Fachhochschulen, anderen akademischen Einrichtungen oder auch in der Executive Education Ausbildung ist dies insofern ein Schritt hin zu einem studierendenfreundlicheren Lehrangebot.

### Struktur und Inhalte

Aus diesen Vorüberlegungen ist eine Buchstruktur mit insgesamt acht Kapiteln entstanden. Nachdem die Grundlagen in Kapitel 1 und 2 gelegt werden, folgt in Kapitel 3 bis 7 eine Diskussion zu spezifischen Besonderheiten der Führung von Nonprofit-Organisationen. Hierbei ist es uns ein besonderes Anliegen, weg-zukommen von einer rein deskriptiven Beschreibung des Sektors und seiner Merkmale hin zu den aktuell diskutierten Führungsfragen. Ferner sollte das Lehrbuch unsere Philosophie einer theoriegeleiteten-empirischen Nonprofit-Managementforschung unterstützen. Dies hatte zur Folge, dass, wenn immer möglich, empirische Forschungsergebnisse zur Fundierung bestimmter Inhalte in die jeweiligen Kapitel eingearbeitet wurden.

Während die meisten Managementaspekte aus der Sicht einer Nonprofit-Organisation behandelt werden, nimmt das abschließende Kapitel 8 eine erweiterte Sicht ein, indem Partnerschaften mit anderen Sektoren (insbesondere gewinnorientierte Unternehmen und öffentliche Institutionen) thematisiert werden, die heute und in Zukunft eine immer wichtige Rolle einnehmen.

### Ergänzendes eLearning Angebot für Studierende und Dozenten

Drittens ist in Deutschland eine intensive Diskussion zu eLearning bzw. Blended Learning-Konzepten entfacht, die den Anstoß dazu gegeben haben, das Lehrbuch durch ein entsprechendes eLearning Angebot für Studierende und

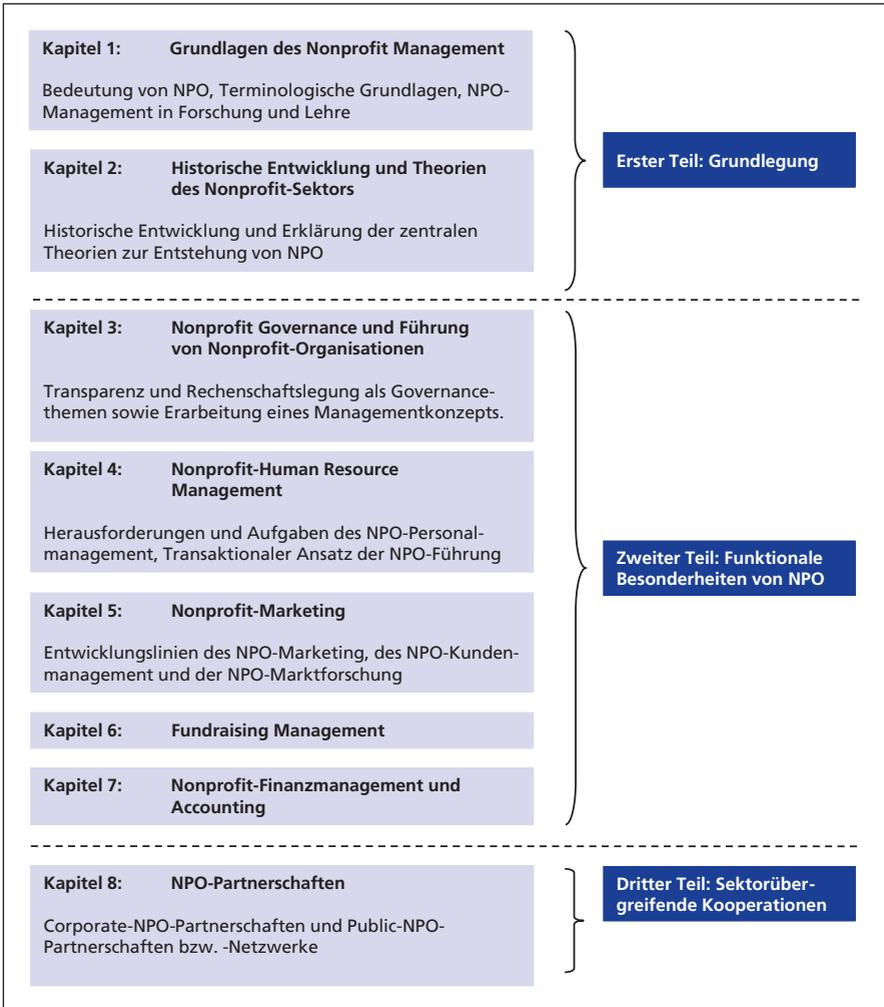


Abbildung E-2: Struktur des Buches im Überblick

Dozenten zu ergänzen. Mit der Umsetzung des Angebots soll ein Beitrag dazu geleistet werden, dass die Leser unabhängig von Ort und Zeit die Inhalte des Nonprofit Management vertiefen und erweitern können. Es handelt sich allerdings bewusst um ergänzendes Material, das die Lektüre des Buches bzw. den Besuch der Vorlesungen und Seminare nicht ersetzt. Für Dozenten wurde darüber hinaus ein Folienset für den Einsatz in Vorlesungen erarbeitet.

Implementiert wurde dies alles in eine eLearningplattform, die in Kooperation mit dem eLearning Büro der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Hamburg entstanden ist und zu der jeder Leser des Buches Zugang hat. Der Zugang lautet:

## 4 Einführung in das Buch

Helmig/Boenigk: eLearningplattform Nonprofit Management

[www.nonprofit-management.biz](http://www.nonprofit-management.biz)

In Anlehnung an das Lehrbuch finden Sie in den acht eLearningkapiteln, die die folgenden Inhalte:

- 1) **Zusammenfassungen:** In zusammenfassenden eLectures (Kurzvideos zu den Inhalten eines Kapitels) erhalten Sie einen groben Überblick über die zentralen Themen der einzelnen Kapitel.
- 2) **Selbsttest:** Anhand von zehn Übungsaufgaben können Sie Ihr Wissen pro Kapitel selber überprüfen. Sie erhalten automatische Rückmeldungen zu Ihren Antworten.
- 3) **Fallstudie:** In jedem Kapitel finden Sie eine Fallstudie, die Sie bitte selber lösen. Sobald Sie einige eigene Lösungsskizze in das System eingegeben haben, erhalten Sie eine Lösungsskizze für den jeweiligen Fall.
- 4) **Praxisinput:** Diese Bereiche enthalten interessante Gastvorträge von Praxisvertretern aus Nonprofit-Organisationen, Vereinen oder Stiftungen oder auch unterhaltsame Medienberichte rund um das Thema Nonprofit Management.

# 1 Grundlagen des Nonprofit Management

## Kapitelübersicht

<b>1.1 Bedeutung von Nonprofit-Organisationen</b> .....	5
<b>1.2 Terminologische Grundlagen des Nonprofit Management</b> .....	9
1.2.1 Definition und Abgrenzungsprobleme des Nonprofit Management .....	9
1.2.2 Gegenstandsbereiche des Nonprofit Management .....	17
<b>1.3 Nonprofit Management in Forschung und Lehre</b> .....	22
1.3.1 Nonprofit Management im Spiegel wissenschaftlicher Fachzeitschriften .....	24
1.3.2 Nonprofit-Managementforschung an zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen und Institutionen .....	26
1.3.3 Nonprofit Management in der akademischen Lehre .....	29
<b>1.4 Zusammenfassung</b> .....	33
<b>Zentrale Quellen zu Kapitel 1</b> .....	34

### Lernziele Kapitel 1: Grundlagen des Nonprofit Management

- Sie kennen die zentralen Begriffe im Kontext des Nonprofit Management und können diese von anderen, „verwandten“ Begriffen abgrenzen.
- Sie kennen die volkswirtschaftliche Bedeutung der Nonprofit-Organisationen (NPO).
- Sie kennen die wichtigsten Unterschiede zwischen dem Begriffsverständnis von Nonprofit-Organisationen in den USA und in Deutschland sowie die Aufgaben von NPO in den verschiedenen Kulturräumen.
- Sie wissen im internationalen Vergleich, wo sich Zentren von Forschung und Lehre des Nonprofit Management befinden.

## 1.1 Bedeutung von Nonprofit-Organisationen

Nonprofit-Organisationen (NPO) sind Organisationen, die – einer zunächst allgemeinen und breit gefassten Definition folgend – einem gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig anerkannten Leistungsauftrag folgen und dabei nicht in erster Linie vom Ziel der Gewinngenerierung geleitet werden (*Drucker 1990; Ben-Ner 1994; McFarlan 1999*). Nonprofit-Organisationen werden dabei gemeinhin als Teil des so genannten „Dritten Sektors“ verstanden, der neben bzw. zwischen den beiden idealtypischen „Polen“ Markt und Staat angesiedelt ist (*Etzioni 1973; Levitt 1973*; vgl. Abbildung 1-1; zu einer mehrsektoralen Argu-

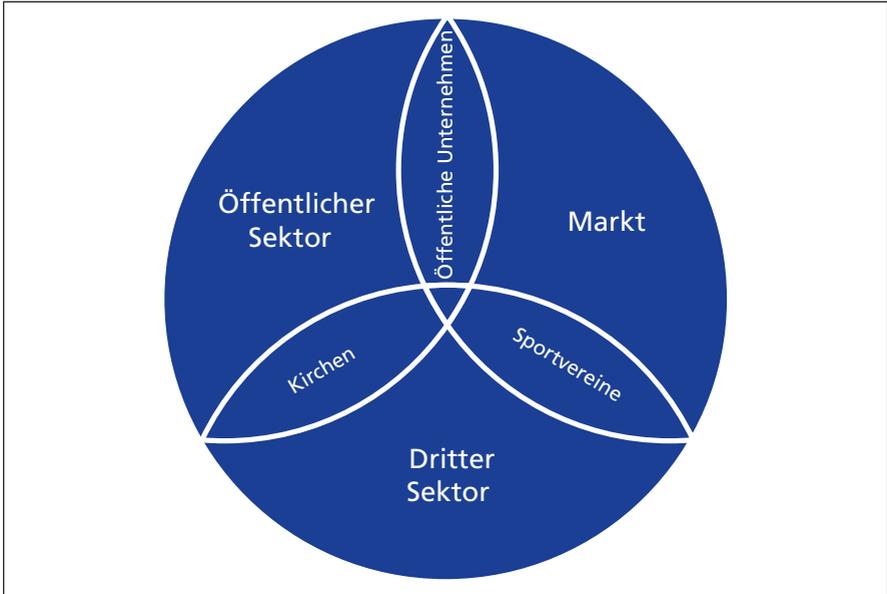


Abbildung 1-1: Das Drei-Sektoren-Modell  
(Quelle: In Anlehnung an Schuhen 2002)

mentation, die sich nicht hat durchsetzen können, vgl. *Smith* 1991). Unter dem Dritten Sektor wird im Kontext der Nonprofit-Organisationen also nicht der Dienstleistungssektor (neben dem Agrar- und dem Produktionssektor) verstanden, sondern vielmehr der Bereich der in privater Trägerschaft befindlichen Nonprofit-Organisationen. Der Begriff Nonprofit-Sektor wird daher oftmals synonym verwendet.

Dem in stetigem Wachstum begriffenen Nonprofit-Sektor wird von Wissenschaftlern eine zunehmende Bedeutung attestiert. Aktuelle Zahlen des Projekts „Zivilgesellschaft in Zahlen“ bzw. der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung weisen aus, dass die Bruttowertschöpfung der im Nonprofit-Sektor tätigen Organisationen in Deutschland insgesamt 89,17 Mrd. Euro beträgt (vgl. Abb. 1-2). Dies entspricht 4,1 % der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland und ist in etwa diejenige Größe, die auch die deutsche Bauwirtschaft umfasst (*Fritsch et al.* 2011, S. 73).

Von diesen 89,17 Mrd. Euro Bruttowertschöpfung entfallen 57,5 % auf den Bereich des „Gesundheits- und Sozialwesens“ mit 51,27 Mrd. Euro, gefolgt von den Bereichen „Interessensvertretungen, kirchliche und sonstige Vereinigungen“ mit 15,43 Mrd. Euro und dem Bereich „Erziehung und Unterricht“ (12,93 Mrd. Euro). Auf den Bereich „Kultur, Sport und Unterhaltung“ entfallen noch 3,61 und auf den Bereich „Forschung und Entwicklung“ 2,08 Mrd. Euro (*Fritsch et al.* 2011, S. 75).

Zahlenmäßig umfasst der Nonprofit-Sektor in Deutschland über 554.000 Vereine, ca. 17.000 gemeinnützige Stiftungen, 7.900 Genossenschaften, 64 in einem Dachverband organisierte Gewerkschaften sowie 30 weitere Einzelgewerk-

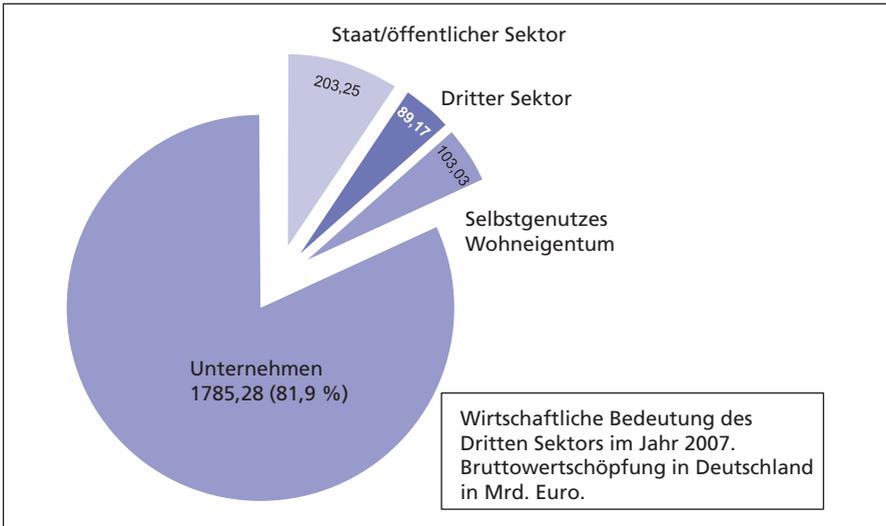


Abbildung 1-2: Wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors in Deutschland im Jahr 2007 (Quelle: Fritsch et al. 2011)

schaften. Allein der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) vertritt dabei rund 6,4 Mio. Mitglieder (vgl. hierzu ausführlich Kapitel 3). Ferner kommt den zahlreichen Wirtschafts- und Berufsverbänden, wie z. B. dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) oder der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA), eine wichtige Bedeutung zu. Nicht zu vergessen sind schließlich auch die fünf deutschen Verbände der freien Wohlfahrtspflege, die mehr als eine Million Mitarbeitende in über 100.000 Einrichtungen beschäftigen (vgl. Abb. 1-3 sowie Lange 2003).

In der Schweiz geht man von rund 17.000 gemeinnützigen Stiftungen, 13.000 Genossenschaften und schätzungsweise 85.000 Vereinen aus (Helmig/Bärlocher/von Schnurbein 2009). In Österreich schließlich umfasst der Dritte Sektor rund 2.900 Stiftungen, 108.500 Vereine und rund 300 gemeinwirtschaftliche Genossenschaften (Schneider/Badelt/Hagleitner 2007).

Selbstverständlich sagt die Zahl der Organisationen allein nicht viel über die gesellschaftspolitische Bedeutung des Nonprofit-Sektors aus, Beschäftigtenzahlen sind da aufschlussreicher: In acht – im Rahmen des an der Johns Hopkins University in Baltimore (USA) koordinierten „Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)“ (Salamon et al. 1999a, 1999b) – untersuchten Ländern (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Israel, Japan, Niederlande, Ungarn und die USA) stieg die Beschäftigung im privaten Nonprofit-Sektor zwischen 1990 und 1995 um 23 Prozent, während die allgemeine Beschäftigung in dieser Zeitspanne lediglich um 6,2 Prozent zunahm.

Aktuelle Studien zur Beschäftigung im Nonprofit-Sektor sind bezüglich des absoluten Beschäftigungswachstums zurückhaltender (Fritsch et al. 2011, S. 85). Beschäftigungszahlen, die im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) im Betriebspanel 2007 erhoben wurden, zeigen beispiels-

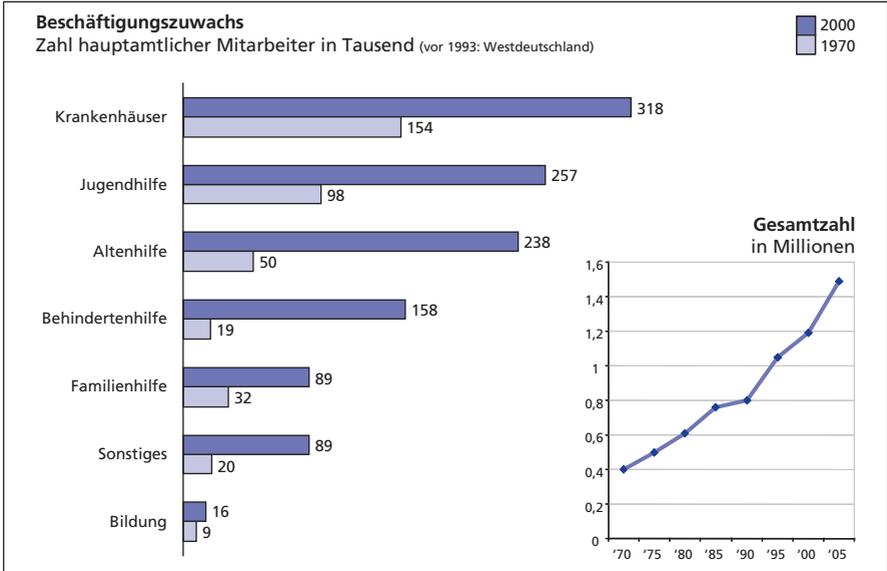


Abbildung 1-3: Beschäftigungszuwachs in den deutschen Wohlfahrtsverbänden (ohne Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland) nach einer Schätzung des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) (Quelle: FAZ 2006)

weise, dass die Beschäftigung absolut seit 1996 nicht angestiegen ist und im Jahr 2007 immer noch 1,8 Mio. Beschäftigte betrug. Die Zahlen des Projekts „Zivilgesellschaft in Zahlen“ weisen hingegen eine etwas höhere Zahl für das Jahr 2007 von insgesamt 2,3 Mio. Beschäftigten in Deutschland aus (Frisch et al. 2011, S. 86).

Zusammenfassend lassen sich drei zentrale Entwicklungstendenzen im Nonprofit-Sektor unterscheiden (Helmig/Purtschert/Beccarelli 2006a):

- **Weltweit große Wachstumsraten:** In den vergangenen Jahrzehnten nahm die Zahl der Nonprofit-Organisationen weltweit stark zu, während gleichzeitig die Großverbände wie Kirchen, Parteien und Gewerkschaften einen erheblichen Mitgliederschwund zu verzeichnen hatten.
- **Zunehmende Ökonomisierung und Kommerzialisierung des Nonprofit-Sektors:** Die Ökonomisierung des Dritten Sektors begann bereits in den 1950er Jahren. Seit Mitte der 1990er Jahre ist nun sogar eine zunehmende Kommerzialisierung des Nonprofit-Sektors zu beobachten (Dees 1998; Weisbrod 1998; Ryan 1999). Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass Nonprofit-Organisationen vermehrt Güter und Dienstleistungen nach kommerziellen Gesichtspunkten produzieren (Abzug/Webb 1996). Im Zuge dessen bilden sich auch neue Organisationsformen und -modelle heraus (Helmig/Spraul/Michalski 2009). Nonprofit-Organisationen stehen dabei in zunehmendem Wettbewerb mit privatwirtschaftlichen Anbietern und öffentlichen Gebietskörperschaften. Diese Entwicklungstendenz wird dadurch reflektiert, dass vermehrt Diskussionen über Markt und Wettbewerb bei den Nonprofit-Organisationen stattfinden (Bruhn/Lucco 2007; Speckbacher/Grabner/Offenberger 2007; Helmig et al. 2007; Helmig/Michalski 2007).

- **Wachsende Internationalisierung des Nonprofit-Sektors:** Seit Beginn der 1980er Jahre ist die Internationalisierung bzw. Globalisierung des Nonprofit-Sektors rasant vorangeschritten. (*Anheier/Cunningham 2001; Toedt 2002; Bumbacher 2004*). So hat sich die Zahl der internationalen Nongovernmental Organisations (INGOs) allein zwischen 1981 und 2000 um knapp 40 Prozent auf ca. 6.000 erhöht. Legt man die weiter gefasste Definition der Union of International Associations (UIA) zugrunde, so ergibt sich gar ein Anstieg um 245 Prozent von 13.000 auf 45.000 (*Scharnagel 2003*).

### Minicase: Der barmherzige Sanierer

Monsignore! Wer denkt da nicht an einen würdigen Pater mit langem schwarzen Talar und breitrempeligem Hut auf dem weißen Haupthaar? Doch der drahtige Mann, der in seinem schmucklosen Büro sitzt und zur Begrüßung hinterm Schreibtisch hervorkommt, hat nichts von diesem Klischee des Gottesmannes. Jugendlich wirkt der 51-jährige Monsignore Peter Neher mit dem nur leicht ergrauten Fünftagebart und den wachen Augen hinter der runden Brille.

...

Ende der Woche nun kommt Papst Benedikt XVI. auf Deutschlandbesuch; sehen wird Neher ihn aber nicht. Obwohl er nicht nur Priester, sondern auch Chef eines katholischen Großkonzerns ist. Als Präsident des Deutschen Caritasverbandes gebietet er über eine halbe Million feste Mitarbeiter und eine weitere halbe Million Ehrenamtliche. Dazu kommen 30.000 Auszubildende, 11.500 Zivildienstleistende und 3.000 Freiwillige im Sozialen Jahr. Mehr als zehn Millionen Menschen nutzen die Hilfe der Caritas: Alte, Kranke, Behinderte, Drogenabhängige, Arbeitslose.

...

Neher führt die Caritas in Zeiten des Umbruchs. Vorbei sind die Jahre, in denen sie es sich im üppig alimentierten Wohlfahrtsstaat gemütlich machen konnte: Die Einnahmen aus der Kirchensteuer brechen weg, die Staatszuschüsse werden gekürzt, die Entgelte der Krankenkassen für Kranken-, Alten- oder Behindertenhilfe sinken. Mit neuen Schlagworten wie Effizienz, Transparenz, Controlling will Neher die Caritas in die Zukunft führen. „Wer karitativ engagiert ist, hat zunächst einmal kein Faible für betriebswirtschaftliche Belange“, sagt er. „Aus dieser durchaus wohlmeinenden Grundhaltung heraus, den Menschen helfen zu wollen, ist früher leider manches versäumt worden. Das können wir uns heute schlicht nicht mehr leisten.“

...

Quelle: *Etscheid, G.* (2006): Was bewegt ... Peter Neher?, in: Die Zeit, vom 07.09.2006, S. 36.

## 1.2 Terminologische Grundlagen des Nonprofit Management

### 1.2.1 Definition und Abgrenzungsprobleme des Nonprofit Management

Hinsichtlich der terminologischen Aspekte lässt sich – und dies gilt nicht nur für den deutschsprachigen Raum, sondern für die meisten westeuropäischen und die hoch entwickelten angelsächsischen Länder – konstatieren, dass bislang keine einheitliche Nonprofit-Terminologie verwendet wird.

In der US-amerikanischen Forschung werden beispielsweise die Begriffe „non-profit-sector“, „npo-sector“, „independent sector“, „voluntary sector“, „philanthropic sector“, „social sector“ oder „third sector“ teilweise synonym verwendet (Powell/Steinberg 2006). In der deutschsprachigen Nonprofit-Forschung sind insbesondere die (bezeichnenderweise englischsprachigen) Begriffe „Nonprofit-Sektor“ bzw. „Nonprofit-Organisation“ (Eichhorn 2001; Helmig/Jegers/Lapsley 2004) oder „Not-For-Profit-Organisation“ (Anthony 1988; Gentry 2002) üblich.

In der US-amerikanischen und deutschen Nonprofit-Forschung bestehen ferner terminologische Unterschiede im Hinblick auf den Begriffsinhalt von Nonprofit-Organisationen. Während in der US-amerikanischen Forschung der Nonprofit-Begriff einen primär ökonomischen Sachverhalt im Sinne von „private Organisationen ohne Erwerbszweck“ bezeichnet und somit als konstitutives Element einer Nonprofit-Organisation die „Nichtausschüttungsrestriktion“ (non-distribution-constraint) in das Zentrum gestellt wird, steht in der deutschen Nonprofit-Forschung häufig die Rechtsform im Vordergrund. Sichtbar wird dies u. a. an der Benennung von nonprofitbezogenen Forschungseinrichtungen, die in den USA i. d. R. das Thema Nonprofit-Organisationen in den Titel integrieren (z. B. Center for Public and Nonprofit Leadership, Georgetown University), während im deutschsprachigen Raum noch häufig die Rechtsform in der Namensgebung dominiert (z. B. Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement an der Universität Freiburg/Schweiz).

Die bisherigen Ausführungen mögen belegen, dass die Modelle des Nonprofit-Sektors bislang nicht als ein geschlossenes und einheitlich definiertes Gebilde aufgefasst werden können (Anheier 1995; Arrow 1998; Wilbur 2000; Dobkin-Hall 2005). Hinzu kommt, dass die Nonprofit-Forschung generell sehr stark interdisziplinär ausgerichtet ist und von zahlreichen Disziplinen, wie beispielsweise den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, den Rechtswissenschaften, der Psychologie oder der Philosophie, tangiert wird (Blümle 1994). Dies verstärkt die Notwendigkeit einer einheitlichen Verwendung von Begriffen, um so Vergleiche von Forschungsarbeiten aus unterschiedlichen Kulturräumen und Fachdisziplinen zu ermöglichen.

Als Konsequenz für das vorliegende Werk ergibt sich daraus, dass ein weiter Begriffsinhalt von Nonprofit-Organisationen gewählt wird, der auch die so genannten Nichtregierungsorganisationen („Nongovernmental Organizations“ – NGOs; vgl. Martens 2002) und die „Quasi Nongovernmental Organizations“ (QUANGOs) einschließt. Alle interessierenden Aspekte zum Thema werden unter dem „begrifflichen Dach“ der Nonprofit-Organisationen behandelt und analysiert. Damit wird der Realität entsprochen, in der die Übergänge von den Nonprofit-Organisationen in öffentlicher und denen in privater Trägerschaft fließend und eindeutige Abgrenzungen mitunter ausgesprochen schwierig sind.

### Minicase: Einflussreiche Weltverbesserer



© Gavin Paterson / Greenpeace

Nichtregierungsorganisationen gibt es seit mehr als 100 Jahren. Sie waren schon beim Völkerbund aktiv. Doch Image und Selbstverständnis haben sich gewandelt: Früher dominierten Freizeitaktivisten und Ehrenamtliche. Der Kampf für ein übergeordnetes Ziel, das die Welt besser machen sollte, wurde stets von Idealisten getragen. Noch in den 80ern belächelte man sie als „little old housewives in tennis shoes“.

Erst seit der Uno-Weltkonferenz in Rio 1992 werden die NGOs als ebenbürtige Akteure und Partner der Zivilgesellschaft wahrgenommen. Beispiel Davos 2007: Dort standen nicht nur Globalisierungsgegner am Zaun. Vertreter anderer NGOs sind unter den Gästen und diskutieren mit auf den Foren des World Economic Forum.

„Aus vielen NGOs sind hochgradig organisierte und hinsichtlich ihrer Arbeitsprozesse unternehmensähnliche Organisationen geworden“, betonen die Politikwissenschaftlerinnen Kerstin Martens und Christiane Frantz. Von 1991 bis 2004 stieg die Anzahl der Organisationen nach Angaben der Union of International Associations von 4.620 auf gut 7.300.

...

Es sind Juristen oder Politikprofis, die sich auf Augenhöhe mit Regierungsvertretern, Diplomaten, Wissenschaftlern und Journalisten austauschen können. Gelder von EU oder Uno müssen angezapft werden, für die Anträge ist umfangreiches Wissen notwendig.

...

Noch scheint das Image der Weltverbesserer ohne Makel. Viele Menschen trauen den Nichtregierungsorganisationen zu, das böse Gesicht der Globalisierung mit ihren Aktionen und ihrer kontinuierlichen Arbeit zu verändern. Vor allem in Osteuropa wurden die NGOs nach dem Zusammenbruch des kommunistischen Systems konsequent von der EU gefördert, um den Prozess der Demokratisierung zu unterstützen. Die Regierungen erkaufen sich damit auch ein gutes Gewissen, weil sie die Zivilgesellschaft über die Organisationen einbinden können.

Den europäischen Blickwinkel kritisiert das Institute for Public Policy Research in London in einer Studie von 2006. Die Expertisen der NGOs würden noch zu selten für eine globale Zivilgesellschaft eingesetzt, heißt es. Ebenso wie Lutz Schrader sieht der britische Think-Tank das Demokratieverständnis der Nichtregierungsorganisationen kritisch: In den NGOs dominierten noch immer westliche Vorstellungen von „civil society“, die nicht überall übertragbar seien.

Quelle: *Schneider, K.* (2007): Einflussreiche Weltverbesserer, in: Handelsblatt Nr.012, vom 17.01.2007, S. 9.

Zusammenfassend lässt sich folgende Definition von Nonprofit-Organisationen festhalten, die dem vorliegenden Buch zugrunde gelegt wird:

#### Definition

##### Was versteht man unter einer Nonprofit-Organisation?

Unter Nonprofit-Organisationen (NPO) werden alle diejenigen Organisationen verstanden, die weder erwerbswirtschaftliche Firmen noch öffentliche Behörden der unmittelbaren Staats- und Kommunalverwaltung sind.

Nonprofit-Organisationen werden von gewählten Ehrenamtlichen strategisch geführt und können durch freiwillige Helfer (sowie durch hauptamtliche Mitarbeitende, bspw. Geschäftsführer, Sekretärin) in ihrer Arbeit unterstützt werden. Nonprofit-Organisationen finanzieren ihre Leistungen über Mitgliederbeiträge, Spenden, Zuschüsse und/oder Preise bzw. Gebühren. Eventuell erzielte Überschüsse dürfen bei Nonprofit-Organisationen nicht direkt an Mitglieder bzw. Träger ausgeschüttet werden. Auch wenn es – u. a. wegen der kaum vorhandenen internationalen und historischen Konsistenz – problematisch erscheint, eine sektorspezifische Disziplin danach zu benennen, was die ihr zugehörigen Organisationen nicht tun (*DiMaggio/Anheier* 1990), so hat sich der Begriff Nonprofit-Organisationen doch letztlich durchgesetzt. Mitunter wird auch der Begriff Non-Business-Organizations (NBOs) (*Kandler* 1980) synonym verwendet, der im deutschsprachigen Raum jedoch eher ungewöhnlich bzw. ungebrauchlich ist.

Zwischen dem US-amerikanischen und dem deutschen Begriffsverständnis existieren dabei auch kulturelle Unterschiede, die bei einer – wie in diesem Buch vorgenommenen – integrativen Betrachtung der deutschen und der US-amerikanischen Beiträge zum Nonprofit Management zu berücksichtigen sind (*Kerlin* 2006). Diese beziehen sich neben der Sprache u. a. auf die Frage, ob Nonprofit-Organisationen eher substitutiv oder komplementär zu Unternehmen angesehen werden (*Bode* 2003). Während Nonprofit-Organisationen in Deutschland traditionell Aufgaben übernehmen, die der Staat nach dem Subsidiaritätsprinzip an Nonprofit-Organisationen (z. B. die Paritätischen Wohlfahrtsverbände) „auslagert“, wobei diese Leistungen aber weitgehend durch staatliche Zuwendungen finanziert werden, sind Nonprofit-Organisationen in den USA mit ähnlicher Aufgabenerfüllung in wesentlich stärkerem Ausmaß dem privaten Wettbewerb ausgesetzt. Konkurrenzsituationen, wie sie beispielsweise in den sozialen Branchen bestehen (z. B. im Bereich Altenpflege oder Krankenhausdienste), sind in den USA seit langem Normalität, während sie in Deutschland erst in den vergangenen Jahren stärker aufgetreten sind.

### **Theorieblock: Was versteht man unter dem Subsidiaritätsprinzip?**

Allgemein versteht man unter dem Subsidiaritätsprinzip (lat. „subsidium“: Hilfe, Reserve) ein gesellschaftspolitisches Grundprinzip, demzufolge Selbstverantwortung vor staatlichem Handeln kommen sollte. Im hier interessierenden Kontext wird den Nonprofit-Organisationen bei der Erstellung sozialer und Gesundheitsdienstleistungen Vorrang gegenüber dem Staat eingeräumt. Dies führte in Deutschland zur Bildung von sechs Verbänden der freien Wohlfahrtspflege (Deutscher Caritasverband e. V.; Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V.; Arbeiterwohlfahrt e. V.; Paritätischer Wohlfahrtsverband e. V.; Deutsches Rotes Kreuz e. V.; Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.), sehr großen Nonprofit-Organisationen mit Konzernstrukturen, die zu den weltweit größten Nonprofit-Organisationen gehören. Die Rolle dieser „Nonprofit-Konglomerate“ ist in Deutschland in die Sozialgesetzgebung integriert, so dass den Verbänden der freien Wohlfahrtspflege eine privilegierte Sonderstellung zukommt. Diese bewirkt, dass staatliche Wohlfahrtsmaßnahmen öffentlich finanziert, aber häufig durch die Träger der freien Wohlfahrtspflege ausgeführt werden. Das Subsidiaritätsprinzip stellt insofern ein ökonomisches Fundament großer Teile des deutschen Nonprofit-Sektors dar.

Darüber hinaus existiert in den USA aufgrund des weitaus weniger stark ausgeprägten Sozialstaates seit langem ein völlig anderes Philanthropieverständnis als in Westeuropa, insbesondere in Deutschland (*Haibach* 1996). So ist es für US-Amerikaner völlig normal, einen Teil des Einkommens bspw. für soziale Zwecke zu spenden. Universitätsabsolventen sind in der Regel bereit, nach dem Ende ihrer Ausbildung als Alumnus oder Alumna die Universität finanziell zu unterstützen. Diese ausgeprägte Spendenneigung der US-Amerikaner hat bereits frühzeitig zu einem großen institutionalisierten Nonprofit-Sektor geführt.

#### **Minicase: Relikt aus der Ära des Wilden Westens**

Geld für gemeinnützige Zwecke geben: Dieses Prinzip ist in den USA sehr viel stärker verankert als in Europa. Vor allem Unternehmen betätigen sich auf diesem Gebiet, aber auch eine schier endlose Reihe von Einzelpersonlichkeiten wie der Microsoft-Gründer Bill Gates, der schwerreiche Mitgründer des Computerkonzerns Intel, Gordon Moore, oder der Verwaltungsratschef des weltgrößten Finanzkonzerns Citigroup, Sanford Weill. Wer in den USA Rang und Namen hat, vor allem aber auch Geld, ist meistens auch ein generöser Spender für Kunst, Kultur, Medizin, Bildung oder Armutsbekämpfung.

Gemeinnützige Stiftungen werden in den USA zwar vom Fiskus großzügig behandelt, aber es geht den Amerikanern um weit mehr. Das Engagement eines Mäzens gilt als Gradmesser für seinen gesellschaftlichen Status. „Jeder, der auf der sozialen Leiter nach oben klettern will, muss sich zwangsläufig als Philanthrop betätigen. Deshalb sind es gerade Aufsteiger und neue Reiche, die sich auf diesem Gebiet besonders hervortun“, meint Salvatore LaSpada, Direktor des Philanthropy Workshop bei der Rockefeller Foundation.

Das Mäzenatentum hat historische Wurzeln in der amerikanischen Gesellschaft. Es entwickelte sich bereits während des großen Siedlerzuges nach Westen im vorvergangenen Jahrhundert. Die Menschen, die mit Sack und Pack durch den amerikanischen Kontinent zogen, konnten wenig an staatlicher Fürsorge erwarten. Sie waren im Krankheits- oder Armutsfall auf edle Spender angewiesen, und das waren dann meistens die wirtschaftlich Erfolgreichen. Doch zu einer auch in sozial-ökonomischer Hinsicht bestimmenden Kraft wurde das gemeinnützige Engagement erst Ende des 19. Jahrhunderts mit dem Aufstieg schwerreicher Ölmagnaten wie John Rockefeller oder des Stahlindustriellen Andrew Carnegie. Diese Pioniere des amerikanischen Kapitalismus bauten Industriekonglomerate auf, die zur damaligen Zeit sagenhafte Gewinne erwirtschafteten und damit auch das notwendige Kleingeld für professionell geführte Stiftungen abzweigen konnten. Heute arbeiten in diesen Organisationen ganze Stäbe von Mitarbeitern, die ein Milliardenvermögen verwalten und die Förderprogramme ausarbeiten.

Die erfolgreiche Arbeit gemeinnütziger Stiftungen untermauerte die vorherrschende Meinung unter Amerikanern, dass private Institutionen besser und effizienter arbeiten als staatliche Bürokratien. Die Spendenbereitschaft der US-Bürger ist beeindruckend: Vergangenes Jahr erreichte sie mit mehr als 248 Milliarden Dollar einen Rekordstand. Nach Berechnung des Center on Philanthropy an der Universität von Indiana beläuft sich der Gesamtwert wohlthätiger Spenden seit 1980 relativ konstant auf etwa zwei Prozent des amerikanischen Bruttosozialprodukts.

Quelle: *Oldag, A.* (2005): Relikt aus der Ära des Wilden Westens, in: *Süddeutsche Zeitung*, vom 24.12.2005, S. 21.

Ferner kommt bei der Bestimmung des Begriffsinhalts dem jeweiligen Rechtssystem, insbesondere hinsichtlich des Steuerrechts und des Körperschafts-

rechts, Bedeutung zu. In Deutschland nämlich weist der Nonprofit-Begriff häufig eine juristische Nebenbedeutung auf („Körperschaften mit Gemeinnützigkeitsstatus“), während er in den USA v. a. einen ökonomischen Sachverhalt („Organisationen ohne Erwerbszweck“) induziert (Bauer 1995). Infolgedessen hat sich gerade die deutsche allgemeine Betriebswirtschaftslehre diesem – früher vor Wettbewerb weitgehend „geschützten“ – Sektor eher weniger gewidmet, als das in den USA der Fall war (Helmig/Michalski 2008).

### Theorieblock: Was versteht man unter Gemeinnützigkeit?

Als gemeinnützig wird eine Tätigkeit bezeichnet, die darauf abzielt, das Allgemeinwohl zu fördern. Wenn eine Institution den Gemeinnützigkeitsstatus zuerkannt bekommen hat, erhält sie eine vollständige oder teilweise Steuerbefreiung. Die Gemeinnützigkeit einer Körperschaft wird in Deutschland in §52 Abgabenordnung (AO) definiert. Demnach verfolgt eine Körperschaft gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern. Neben der Förderung von Wissenschaft und Forschung, Bildung und Erziehung, Kunst und Kultur sowie Sport zählen dazu unter anderem auch die Förderung des Amateurfunkens, des Modellflugs und des Hundesports. Gemeinnützigkeit ist ein rein steuerrechtlicher Tatbestand. Gemeinnützigkeit ist einer der so genannten steuerbegünstigten Zwecke und führt zu einer Steuerbegünstigung der Körperschaft. Die Anerkennung der Gemeinnützigkeit erfolgt durch das zuständige Finanzamt. Vorteile der Gemeinnützigkeit sind insbesondere die Befreiung von der Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer, also den Steuern auf das Einkommen (zum Beispiel aus Vermögenserträgen und Zweckbetrieben), und die Berechtigung, Zuwendungsbestätigungen für Spenden auszustellen. Diese Bestätigungen berechtigen den Spender zum Sonderausgaben- oder Betriebsausgabenabzug.

Einer ebenfalls weit verbreiteten, eher der Soziologie entstammenden Terminologie folgend werden Nonprofit-Organisationen häufig auch als Ausdruck der Zivilgesellschaft betrachtet. Allerdings gibt es sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis sowie in der breiten Öffentlichkeit eine Vielzahl von verschiedenen, miteinander konkurrierenden Begriffen, mit denen diese „Civil Society Organizations“ belegt werden.

Die Verwendung dieser Termini in der Wissenschaft ist dabei häufig davon abhängig, welcher Fachdisziplin der Verwender eines Ausdrucks zugehörig ist. In der breiten Öffentlichkeit ist hingegen v. a. der Kontext, innerhalb dessen der Begriff angewendet wird, für dessen Verwendung relevant. So werden Entwicklungshilfe- und Umweltschutzorganisationen (wie Greenpeace, World Wildlife Fund oder Ärzte ohne Grenzen) meistens als Nongovernmental Organizations (NGOs bzw. Nichtregierungsorganisationen) bezeichnet, während soziale Drittleistungsorganisationen, wie beispielsweise karitative Einrichtungen (zum Beispiel: Caritas, Rotes Kreuz und Green Cross) oder Altenpflegeorganisationen eher dem sozialen Sektor zugerechnet werden (Schuppert 1991, S. 124). Diese Aspekte werden überblicksartig in nachfolgender Tabelle 1-1 zusammengefasst.

Begriff	Begriffsinhalt, Anwendungsbereich
<b>Civil Society Organizations (CSOs) – Organisationen der Zivilgesellschaft</b>	<p>Die Begriffe „Vereinssektor“ und „Organisationen der Zivilgesellschaft“ sind in der deutschsprachigen Praxis bzw. in der breiten Öffentlichkeit wenig verbreitet. Allerdings beschäftigt sich die soziologisch ausgerichtete Nonprofit-Forschung (inklusive der Arbeiten mit Verankerung in Sozialpolitik und/oder Sozialarbeit) häufig mit bürgerschaftlich-zivilgesellschaftlichen Aspekten, weshalb der Begriff „Civil Society Organizations“ im deutschen Sprachraum am ehesten im soziologischen Kontext vorkommt (z. B. <i>Nollert</i> 2002). Häufig versteht man unter diesen Organisationen ein politisches Modell, das weite Teile wohlfahrtsstaatlicher Aufgaben in zivilgesellschaftliche Gruppen – und bisweilen sogar in private Gruppen, wie zum Beispiel Familien oder Freundschaftsnetzwerke – verlagert (<i>Fukuyama</i> 1999; <i>Putnam</i> 2000).</p>
<b>Nongovernmental Organizations (NGOs) – Nichtregierungsorganisationen (NRG)</b>	<p>Der Begriff Nongovernmental Organizations (NGOs bzw. Nicht-Regierungsorganisationen, NRG) ist in der breiteren Öffentlichkeit vergleichsweise häufig gebräuchlich. Hierunter versteht man jene Nonprofit-Organisationen in privater Trägerschaft, die beispielsweise im (Leistungs-)Auftrag des Staates bestimmte Aufgaben wahrnehmen (z. B. Hilfswerke) oder dominant eigenständig Lobbying und Öffentlichkeitsarbeit im Bereich gesellschaftlicher Politik betreiben (z. B. Greenpeace).</p> <p>Ein etwas anderer Definitionsansatz besagt, dass Nicht-Regierungsorganisation Organisationen sind, die auf der Basis privater Initiative transnationale politische und gesellschaftliche, aber auch soziale oder ökonomische Ziele vertreten. Sie übernehmen dabei Funktionen im politischen Willensbildungsprozess: Artikulation, Aggregation sowie Implementierung von Interessen. NGOs engagieren sich vor allem auf den Politikfeldern Entwicklungspolitik, Menschenrechte, Humanitäre Hilfe sowie Ökologie. Bekannte Vertreter sind amnesty international, Greenpeace und kirchliche Organisationen wie Brot für die Welt oder misereor (vgl. <i>Schubert/Klein</i> 2006).</p> <p>Die Wissenschaft bevorzugt den Terminus Nonprofit-Organisation, da NGO ein noch unschärferer Begriff ist. So käme normalerweise niemand auf die Idee, eine privatwirtschaftlich agierende Großbank (wie z. B. die Deutsche Bank) oder eine andere For-Profit-Unternehmung (wie z. B. die Porsche AG) als NGOs zu bezeichnen, obwohl auch diese jeweils nicht von der Regierung getragene Organisationen sind und ein Laie sie theoretisch und plausibel unter das begriffliche Dach der NGOs subsumieren könnte.</p>

Begriff	Begriffsinhalt, Anwendungsbereich
<b>Philanthropic Sector (Organizations) – Organisationen des Philanthropischen Sektors</b>	<p>Auch der Begriff Philanthropic Sector (Organizations) ist eher ungewöhnlich bzw. ungebräuchlich. Typischerweise wird hierunter der Sektor der Stiftungen verstanden, weshalb Philanthropic Sector (Organizations) eine Subkategorie der Nonprofit-Organisationen darstellt (Egger/Helmig/Purtschert 2006; Helmig/Purtschert/Beccarelli 2006b).</p>
<b>Quasi-Nongovernmental Organizations (QUANGOs) – Quasi-Nichtregierungsorganisationen (Quasi-NRG)</b>	<p>Als Quangos werden Organisationen bezeichnet, die zwar der Rechtsform nach dem staatlichen Bereich zuzuordnen sind, faktisch jedoch nicht nach den Prinzipien der öffentlichen Verwaltung arbeiten, sondern selbstständig tätig sind. Oder aber Quangos sind der Rechtsform nach nicht-staatliche Organisationen, die faktisch jedoch staatliche Aufgaben erfüllen bzw. von staatlichen Institutionen weitgehend beeinflusst werden (z. B. Wohlfahrtsverbände) (Schubert/Klein 2006).</p>
<b>Social Sector (Organizations) – Organisationen des Sozialbereichs</b>	<p>Unter diesen Bereich, der ebenfalls als eine Subkategorie der NPO bezeichnet werden kann, fallen alle diejenigen Organisationen, die im Sozialbereich tätig sind. Hierzu gehören Organisationen, die als „sozial“ im weiteren Sinne eingestuft werden können. Dies sind v. a. Nonprofit-Organisationen im Bildungs- sowie Gesundheitssektor und in sozialen Diensten (Social Services, Emergency, Relief, Income Support and Maintenance). Als sozial „im engeren Sinne“ gelten typischerweise nur jene Nonprofit-Organisationen, die soziale Dienstleistungen (Social Services) anbieten (Nollert 2002). Der Begriff des Social Sector und seiner Organisationen wird in Wissenschaft und Praxis gleichermaßen sporadisch verwendet.</p>
<b>Third Sector (Organizations) – Organisationen des Dritten Sektors</b>  bzw.  <b>Intermediary Sector (Organizations) – Organisationen des Intermediären Sektors</b>	<p>Der „Third Sector“ und die ihm zugehörigen Organisationen (mitunter als – wenn auch eher selten – Intermediary Sector (Organizations) bezeichnet) wird in einer Trichotomie neben den idealtypischen Polen von „Markt“ und „Staat“ angesiedelt (vgl. Abb. 1-1). Kennzeichnend für den Sektor „Markt“ ist die gewinnorientierte und generell über den Markt finanzierte Tätigkeit. Der Sektor „Staat“ beinhaltet das Handeln aller Gebietskörperschaften (Bund, Länder, Gemeinden bzw. Kommunen) und wird durch die Erfüllung hoheitlicher Aufgaben sowie durch die primäre Finanzierung über Steuern und Abgaben gekennzeichnet. Der Dritte Sektor schließlich ist durch eine Mischung aus den Regulationsmechanismen Vorsorge, Fürsorge, Vertrag und Solidarität charakterisiert. Im deutschen Sprachgebrauch wird „Dritter Sektor“ häufig mit Nonprofit-Sektor gleichgesetzt, wobei der letztgenannte Begriff eher von der Betriebswirtschaftslehre</p>

Begriff	Begriffsinhalt, Anwendungsbereich
	verwendet wird, während „Third Sector“ einen eher von volkswirtschaftlicher und politikwissenschaftlicher Seite her vorgebrachten Ansatz repräsentiert. In der Öffentlichkeit findet der Begriff des Third Sector im hier interessierenden Kontext eher weniger Verwendung. Dies wohl vornehmlich deshalb, weil darunter der Dienstleistungssektor und nicht derjenige der Nonprofit-Organisationen verstanden wird.
<b>Voluntary Sector (Organizations) – Organisationen des Freiwilligenbereichs bzw. der Freiwilligenarbeit</b>	Hierunter versteht man in der Regel einen Teilbereich des Nonprofit-Sektors. Der Voluntary Sector ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl meist kleinerer Organisationen (Voluntary Organizations), die vornehmlich durch ehrenamtliche Arbeit getragen werden. Bei den Freiwilligenorganisationen ist der Einfluss ehrenamtlicher Mitarbeiter in Leitung und Dienstleistungserstellung dementsprechend vergleichsweise hoch. Die dem Voluntary Sector zugehörigen Organisationen sind meist in der Rechtsform eines Vereins konstituiert oder bilden informelle Zusammenschlüsse. Beispiele sind Selbsthilfegruppen (z. B. Nachbarschaftshilfen) oder Obdachloseninitiativen. Insbesondere die soziologisch ausgerichtete Nonprofit-Forschung (inklusive der Arbeiten mit Verankerung in Sozialpolitik und/oder Sozialarbeit) beschäftigt sich vorwiegend mit Freiwilligenarbeit bzw. ehrenamtlichen Mitarbeitern und deren Engagements, in der jüngeren Vergangenheit aber durchaus auch die betriebswirtschaftliche Forschung. Auch in der breiteren Öffentlichkeit nimmt in der jüngeren Vergangenheit die Wahrnehmung dieses Nonprofit-Teilsektors und damit auch die Verwendung des Begriffs zu.

*Tabelle 1-1: Übersicht über Nonprofit Management-relevante Begriffe und deren Inhalte und Anwendungsbereiche*

### 1.2.2 Gegenstandsbereiche des Nonprofit Management

In der nachfolgenden Abbildung 1-4 werden überblicksartig und idealtypisch die Gegenstandsbereiche des Nonprofit Management – in Abgrenzung zum Public Management – dargestellt.

Administrative Aspekte der Organisationen des öffentlichen Sektors werden mehrheitlich dem Forschungsbereich Public Management zugeordnet und somit (teilweise) getrennt von der Nonprofit-Managementforschung diskutiert, wobei vermehrt auch eine integrative Sicht beider Forschungsgebiete vorgenommen wird; sichtbar wird dies beispielsweise an Lehrbüchern mit Titeln wie: „Applied Statistics for Public and Nonprofit Administration“ (Meier/Brudney/Bothe 2005) oder „Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations“ (Bryson 2004). Trotz der eigentlich klaren Abgrenzung zwischen Nonprofit-Organisationen (gemeint ist dabei mehrheitlich: in priva-

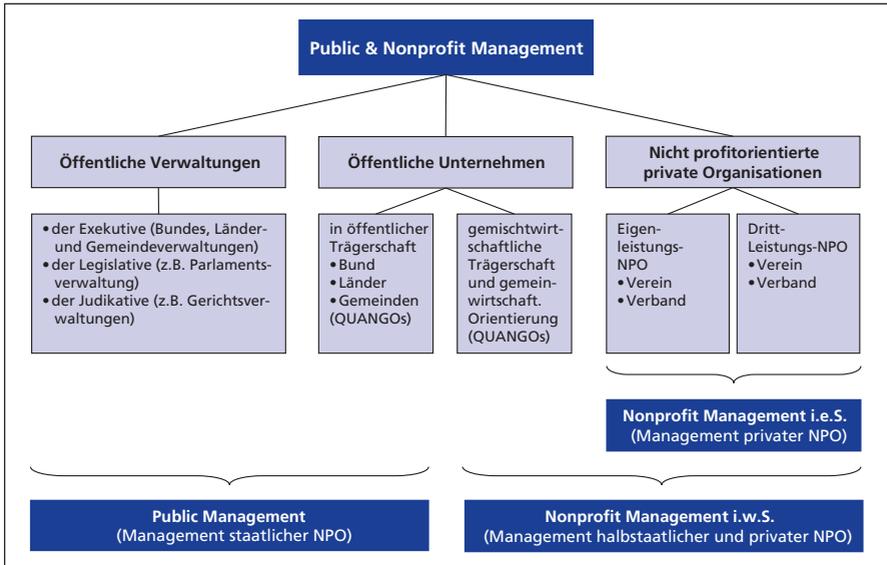


Abbildung 1-4: Gegenstandsbereiche des Nonprofit Management in Abgrenzung zu denjenigen des Public Management

ter Trägerschaft) und öffentlichen Organisationen (öffentliche Verwaltungen, öffentliche Unternehmen) gibt es immer wieder Überschneidungen zwischen diesen beiden Erkenntnisobjekt-Bereichen, worauf weiter oben bereits hingewiesen wurde. Dies sollen die nachfolgenden Ausführungen vertieft illustrieren.

Unter Public Management versteht man gemeinhin eine spezielle Betriebswirtschaftslehre, die sich mit der wirtschaftlichen Erfüllung öffentlicher Aufgaben beschäftigt (Eichhorn 1989, 2011). Die öffentlichen Aufgaben werden, wie in Abbildung 1-4 dokumentiert, von verschiedenen öffentlichen Institutionen (wie z. B. öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen) einerseits sowie von privaten Institutionen (wie z. B. privaten Nonprofit-Organisationen) andererseits wahrgenommen. Die Übergänge zwischen den beiden Erkenntnisbereichen „Public Management“ und „Nonprofit Management“ sind miteinander fließend. Diese Abgrenzungsschwierigkeiten wiederum mögen die Notwendigkeit hervorheben, beide Teilbereiche nicht per se isoliert voneinander zu betrachten, sondern – wenn immer sinnvoll – Querschnittsthemen (z. B. Qualitätsmanagement von Verwaltungen und Nonprofit-Organisationen) möglichst integrativ zu durchdringen.

Zu den öffentlichen Verwaltungen (Schwarz et al. 2005, sprechen hier von staatlichen Nonprofit-Organisationen), gehören einerseits Bundes-, Länder- und Gemeindeverwaltungen der Exekutive, andererseits aber auch die Verwaltungen der anderen Gewalten, nämlich der Legislative und Judikative, also Parlaments- und Gerichtsverwaltungen. Darüber hinaus subsumiert man wegen deren verwandter Aufgabenstellung mitunter auch Kirchen, Sozialversicherungen und andere gemeinwirtschaftlich tätige Träger unter die öffentlichen Ver-

waltungen, obwohl dies keine öffentlichen Verwaltungen im oben genannten, eigentlichen Sinne sind.

Eine öffentliche Verwaltung ist dabei aus ökonomischer Sicht eine Wirtschaftseinheit, in der Verfügungen über materielle und immaterielle Güter im Sinne öffentlicher Ziele auf der Grundlage öffentlichen Eigentums getroffen werden (z. B. Ministerien, Behörden, Stadtverwaltungen etc.). Wenn eine solche Wirtschaftseinheit marktmäßig zumindest teilweise reproduzierbares Eigenkapital besitzt, sich also vorwiegend über Umsatzerlöse finanziert, so spricht man von einer öffentlichen Unternehmung (*Eichhorn 1989*).

Öffentliche Unternehmen schließlich sind die rechtlich selbstständigen und unselbstständigen Unternehmen des Bundes, der Länder und der Gemeinden. Darüber hinaus werden gemischtwirtschaftliche Unternehmen und gemeinwirtschaftliche Unternehmen privater Träger (Nonprofit-Organisationen) hinzugerechnet.

Je nach Sichtweise und Auslegung der Begriffe gehören die öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen zu den Nonprofit-Organisationen, oder nicht. Die dominierende Sichtweise in Wissenschaft und Praxis ist jedoch, dass die beiden Bereiche aufgrund der verschiedenartigen Trägerschaften (öffentlich versus privat) getrennt voneinander betrachtet werden. Dieser Auffassung wird auch im vorliegenden Buch gefolgt, wie bereits der Titel des Werkes verdeutlicht.

Die Disziplin des Nonprofit Management im engeren Sinne befasst sich mit nicht profitorientierten Organisationen in privater Trägerschaft. Zwar gibt es eine nahezu unüberschaubare Anzahl an Klassifikationsmöglichkeiten (*Lampkin et al. 2001*), wie bspw. die morphologische Matrix von *Burla (1989)* oder die „International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO)“ (*Salamon/Anheier 1992a, b*), auf die weiter unten noch ausführlicher eingegangen wird. Pragmatisch erscheint an dieser Stelle jedoch zunächst eine Differenzierung nach den Arbeitsinhalten in Eigenleistungs-(Selbsthilfe-)Nonprofit-Organisationen und Drittleistungs-(Fremdhilfe-)Nonprofit-Organisationen. Die Eigenleistungs-Nonprofit-Organisationen („Mutual Benefit Organizations – MBOs“; *O’Neill 1994*, oder auch „Member-Benefit Sector“; vgl. *Smith 1991; 1993*) sind dadurch gekennzeichnet, dass ihre Mitglieder die Leistungsempfänger bzw. Nutznießer sind. Beispiele für diese mitgliedschaftliche Form sind Nonprofit-Organisationen im Sport- oder Kulturbereich oder auch Wirtschaftsverbände. Der Selbsthilfeaspekt manifestiert sich darin, dass erst durch den Zusammenschluss mehrerer Personen zu einer Gruppe der Zweck (z. B. Fußballspielen) erfüllt werden kann oder aber erst durch die Kooperation eine Machtposition erreicht wird, die die Zielerreichung (z. B. Interessenvertretung) ermöglicht. Die typische Rechtsform von Selbsthilfe-Nonprofit-Organisationen ist der Verein, der auch im gesamten Nonprofit-Sektor in Deutschland die dominierende Rechtsform darstellt, da über 80 Prozent aller Nonprofit-Organisationen in der Rechtsform des Vereins organisiert sind (*Zimmer/Priller 2007, S. 47*).