

---

# Entwicklungslinien der Betriebswirtschaftslehre von Organisationen „not-for-profit“



*Markus Gmür*

Nonprofit-Organisationen (NPO), Managementlehre, Geschichte

*Nonprofit Organisations (NPO), Management Science, History*

Die Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum hat sich, ähnlich wie die nordamerikanische Managementlehre, stets nur am Rande mit den Besonderheiten der Führung und Steuerung von nicht-erwerbswirtschaftlichen Organisationen befasst: Vereine und Verbände, Stiftungen und gemeinnützige Organisationen im gesamten Spektrum des Dritten Sektors, zusammengefasst unter dem Begriff der Nonprofit-Organisationen (NPO). Die wachsenden Professionalisierungsanforderungen an das Management in diesen Organisationen haben dazu geführt, dass Konzepte und Instrumente aus der Wirtschaftspraxis übernommen und zu diesem Zweck adaptiert wurden. Der vorliegende Beitrag rekonstruiert in einem ersten Schritt die Entwicklungsgeschichte der Managementlehre für NPO im deutsch- und englischsprachigen Raum. Anschliessend wird anhand von sechs Managementaufgaben (Governance, Strategie, Erfolgssteuerung, Marketing, Finanzierung und Human Resource Management) gezeigt, welche Anpassungen und Erweiterungen für eine Anwendung in NPO notwendig sind, wie sich der aktuelle Forschungsstand dazu präsentiert und welche Forschungslücken festzustellen sind. Den Abschluss bildet ein Ausblick in ausgewählte Herausforderungen, vor denen Organisationen des NPO-Sektors stehen.

*Business Administration and Management Science in the German-speaking countries – and in North American research as well – have paid only limited attention to the particularities of management challenges and tasks in not-for-profit organisations (NPO) so far: Clubs, associations and federations, foundations, charities, and other civil society organisations are covered by the term NPO. A growing need for professionalization in the management of these entities has led to an ongoing process of transferring and adapting of concepts and tools from the business to the nonprofit sector. This paper reconstructs the evolution of management research for NPO comparing major tendencies in the German- and the English-speaking context. Referring to six major management functions (governance, strategic planning and positioning, performance management, marketing, finance, and human resource management), the paper explores, in which way concepts have to be modified or further developed. It presents the state-of-the-art and notes significant research gaps. Finally, there is an outlook with regard to selected challenges for the NPO sector.*

## Einleitung

Der Begriff der Nonprofit- (oder genauer: Not-for-profit-) Organisation, abgekürzt NPO, versammelt aus betriebswirtschaftlicher Perspektive alle produktiven sozialen Systeme, die keinen oder nur einen nachrangigen erwerbswirtschaftlichen Zweck verfolgen. Dementsprechend firmieren sie im deutschsprachigen Raum in der Regel als Verein oder Stiftung, seltener als Genossenschaft oder gemeinnützige Kapitalgesellschaft. Dadurch unterliegen sie zwar nicht einer Gewinnerzielungs-, wohl aber einer Gewinnverteilungsrestriktion. In der Regel werden darunter private Organisationen verstanden, auch wenn gelegentlich Organisationen der öffentlichen Verwaltung oder öffentlich-rechtliche Betriebe dazugezählt werden.

Beeinflusst durch die nordamerikanische Managementlehre, hat sich in den 1980er Jahren der NPO-Begriff auch im deutschsprachigen Raum für private Organisationen etabliert. Geht man von der Gewinnverteilungsrestriktion aus, mögen NPO als homogener Organisationstyp erscheinen. Die Managementforschung entwickelte sich aber in verschiedenen Communities mit eigenen wissenschaftlichen und praxisorientierten Tagungen und Zeitschriften, die sich auch nur beschränkt aufeinander beziehen, auch wenn sie sich mit denselben Managementproblemen und Forschungsfragen auseinandersetzen. Solche Communities haben sich insbesondere in zehn Teilbereichen des NPO-Sektors herausgebildet. Die ersten sechs Bereiche umfassen überwiegend (aber nicht ausschliesslich!) Organisationen, die Leistungen für Dritte erbringen, die übrigen vier Bereiche werden von Vereinigungen gebildet, bei denen die Leistungen für die eigenen Mitglieder im Vordergrund stehen:

1. Gesundheitsorganisationen (Krankenhäuser und andere stationäre Pflegeeinrichtungen). Hier liegt oftmals eine Drei-Sektoren-Konstellation vor: Gewinnorientierte, freigemeinnützige und staatliche Einrichtungen stehen zueinander in Konkurrenz und werden teilweise unabhängig davon, teilweise auch vergleichend erforscht (vgl. Hinz & Ingerfurth 2013; Chesteen et al. 2005).
2. Einrichtungen von Forschung und Lehre (Universitäten und Schulen).
3. Soziale Wohlfahrtsorganisationen und pädagogische Einrichtungen (z.B. Soziale Dienste, Betreuungseinrichtungen, freigemeinnützige Gemeindezentren).
4. Kulturorganisationen (Museen, Theater, Musikvereinigungen).
5. Internationale Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit und im Einsatz für Menschenrechte.
6. Philanthropische Stiftungen, die sich auf die Finanzierung von Projekten in den fünf vorgenannten Sektoren beschränken.
7. Kirchen, Klöster und andere religiöse Vereinigungen.
8. Sportverbände und -vereine.
9. Wirtschaftliche und politische Interessenverbände (Kammern, Branchen- und Berufsverbände, Gewerkschaften, Parteien und andere politisch aktive Gruppierungen)
10. Genossenschaftliche Verbindungen von Wirtschaftssubjekten und andere selbstverwaltete Betriebe. Die sogenannte „économie sociale (et solidaire)“ spielt vor allem im romanischen Kulturkreis als Übergang zwischen Zweitem und Drittem Sektor eine wichtige Rolle.

Dieser Segmentierung entsprechend verwenden Managementforscher den NPO-Begriff oft erst an zweiter Stelle. In der Managementpraxis ist er sogar unüblich: Allenfalls wird sich die Leitung eines Wohlfahrtsverbands als NPO-Manager bezeichnen, kaum aber ein Chef-

arzt, eine Rektorin, ein Bischof, eine Theaterintendantin, der Direktor eines Wirtschaftsverbands oder die Managerin einer Sportorganisation. Ein international tätiges Hilfswerk wird sich als NGO (Non-governmental Organisation) bezeichnen und ein Wirtschaftsverband auf dem Verbandsbegriff bestehen, weil er sich in seiner Interessenverfolgung NPOs gegenüberstehend sieht, die aus seiner Sicht oft wirtschaftskritische Ziele verfolgen.

### **Gemeinsame Merkmale von Nonprofit-Organisationen**

Dass sich Organisationen dieser unterschiedlichen Bereiche aus betriebswirtschaftlicher Forschungsperspektive unter dem Sammelbegriff der NPO zusammenfassen lassen, lässt sich aufgrund der folgenden verbindenden Organisationsmerkmale rechtfertigen (Lichtsteiner et al. 2015):

(1) NPO bestehen unabhängig von einer Gewinnerzielungsabsicht. Wenn finanzielle Überschüsse aus der Geschäftstätigkeit anfallen, können sie nicht an die Träger der Organisation ausgeschüttet werden, sondern sie müssen dem Organisationszweck zugeführt werden. Ohne erwerbswirtschaftliche Zielsetzung stehen Sachziele und Werthaltungen für die Festlegungen des Leistungsprogramms im Vordergrund.

(2) NPO erbringen Leistungen, die sich dem marktwirtschaftlichen Preisbildungsmechanismus entziehen: Das können Kollektivleistungen für ihre Mitglieder (Clubgüter) sein, die von diesen über solidarische Mitgliederbeiträge ermöglicht werden. Noch häufiger handelt es sich aber um unentgeltliche Leistungen für Hilfsbedürftige oder die breite Öffentlichkeit, die staatlich subventioniert oder mit privaten Spenden und Freiwilligenleistungen realisiert werden. Darüber hinaus können sie am Marktwettbewerb teilnehmen, tun dies aber nur im „Nebenerwerb“. Gelegentlich sind die Leistungen zwar prinzipiell marktfähig, werden aber auf eine Art und Weise erbracht, die dem ökonomischen Primat entgegensteht, weshalb die NPO als Anbieter einen besonderen Vertrauensvorschuss genießen (Hansmann 1980; Chesteen et al. 2005).

(3) NPO erbringen ihre Leistungen häufig monopolistisch oder unter nur geringem Wettbewerbsdruck. Es gibt keinen wirtschaftlichen Anlass für eine andere NPO, in Konkurrenz zu einer bereits etablierten Organisation zu treten. Konkurrierende Verbände entstehen allenfalls dort, wo sich eine NPO schleichend zu einem gewinnorientierten Unternehmen entwickelt hat, obwohl sie immer noch als Verein firmiert (z.B. im Sportbereich). Eine weitere Ausnahme sind NPO im i.w.S. weltanschaulichen Wettbewerb (z.B. zwischen politischen Parteien, sozialistischen und christlichen Gewerkschaften, zwischen Kirchen und Wohlfahrtsverbänden unterschiedlicher religiöser Bekenntnisse). Auf der anderen Seite bestehen ebenso häufig Konkurrenzbedingungen auf der Ressourcenbeschaffungsseite: im Wettbewerb um staatliche Subventionierung, um private Spenden sowie um freiwilliges und ehrenamtliches Engagement.

(4) NPO sind aufgrund des gemeinnützigen Charakters ihrer Leistungen dazu in der Lage, Beiträge ohne Gegenleistung zu mobilisieren. Sie finanzieren sich über einen Mix von Leistungsentgelten (Mitgliederbeiträge oder Serviceentgelte), staatliche Subventionen, Spenden von Privatpersonen oder Förderinstitutionen und, insbesondere im Fall von Förderstiftungen, über Kapitalerträge. Arbeitsleistungen werden entsprechend nicht nur von angestellten Mitarbeitenden, sondern darüber hinaus von Ehrenamtlichen und freiwillig engagierten Hilfskräften erbracht (Helmig et al. 2010).

(5) NPO sind in den meisten Fällen Personengesellschaften, in denen die Mitglieder unabhängig von ihrem finanziellen Beitrag an der Entscheidungsfindung teilhaben. Die Betei-

ligung erfolgt basis- oder repräsentativ-demokratisch, auch wenn die Organisationen eine ausgeprägte Tendenz zur Oligarchiebildung zeigen (Michels 1911; Leach 2005).

(6) NPO organisieren sich mit fortschreitendem Wachstum föderal. Entweder bilden sich aus nationalen NPO sektorale oder regionale Teilorganisationen, oder Einzelorganisationen schliessen sich zu Verbänden zusammen. In der Regel erhalten sich die Teilorganisationen gegenüber der Dachverband eine hohe Eigenständigkeit. Selbst grosse und weit verzweigte NPO, wie sie beispielsweise in Deutschland die Spitzenverbände der freigemeinnützigen Wohlfahrtspflege mit jeweils über 100'000 Beschäftigten erscheinen zwar auf den ersten Blick Konzernen der Wirtschaft ähnlich. Ihre Teilorganisationen sind aber rechtlich selbstständig, eine kapitalbasierte Kontrolle durch die Zentrale ist nicht möglich und eine entsprechende Einflussnahme durch Vertreter der Dachorganisation in den Gremien der Teilorganisation ist unüblich. Viel eher wird die Leitung der Dachorganisation durch Vertreter der Teilorganisationen kontrolliert. Gemeinsame Strategien in mehrstufigen Verbänden sind das Ergebnis von Verhandlungsprozessen unter Gleichgestellten.

Die genannten sechs Charakteristika müssen nicht in jedem Einzelfall zutreffen, aber sie kennzeichnen jeweils die überwiegende Mehrheit der Organisationen im jeweiligen Sektor. Daraus ergeben sich betriebswirtschaftliche Fragestellungen, die für NPO eine ganz andere Bedeutung besitzen, als dies für Wirtschaftsbetriebe der Fall ist. Die folgenden Beispiele mögen das verdeutlichen:

- Wer ist bei der Zielbildung und Strategieentwicklung zu beteiligen, und welches Einflussgewicht sollen dabei der ehrenamtliche Vorstand und die hauptamtliche Geschäftsführung haben?
- Wie lässt sich der Erfolg einer NPO messen, und ist die Kopplung einer Leistungsvergütung an den organisationalen Zielerreichungsgrad sinnvoll möglich?
- Worauf beruht die Kooperationsbereitschaft zwischen Teilorganisationen in mehrstufigen Verbänden, und wie lassen sich deren Beiträge effizient koordinieren?
- Wie lassen sich hybride Strukturen als Ergebnis eines Nebeneinanders verschiedener Leistungsarten unter dem Dach einer einzigen NPO (beispielsweise in einem Automobilclub) effizient gestalten
- Welchen Einfluss hat der Umfang staatlicher Subventionen auf die wahrgenommene Unterstützungswürdigkeit einer Organisation in den Augen privater Spender?
- Von welchen Organisationsmerkmalen hängt die Attraktivität einer gemeinnützigen Organisation für Freiwillige ab, und welche Bedeutung kommt dabei der Schnittstelle zu den Festangestellten zu?

Diese Problemstellungen weichen von denjenigen in Wirtschaftsbetrieben so stark ab, dass sich die betriebswirtschaftliche Forschung zu NPO in eigenen Nischen und mit nur wenigen Berührungspunkten zum Mainstream entwickelt hat.

## Die Entstehung der NPO Managementforschung

Die klassischen Vertreter der Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen und die Managementlehre im englischsprachigen Raum setzten nicht allesamt voraus, dass die Objekte ihres Forschungsinteresses ausschliesslich gewinnstrebend sein müssten. Ihre empirischen Studien konzentrierten sich aber ganz überwiegend auf erwerbswirtschaftliche Betriebe. Das dürfte allerdings auch damit zu tun haben, dass NPO bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhundert hinein kaum als wirtschaftlich bedeutsame Objekte wahrnehmbar wa-

ren. In der Tradition Gutenbergs ist die Eingrenzung auf Wirtschaftsbetriebe naheliegend, denn das Objekt seines Interesses, der Betrieb als Produktionsfaktorenbündel, beruhte auf drei wesentlichen konstitutiven Elementen: dem Privateigentum, der wirtschaftlichen Autonomie und der Gewinnerzielung als Ausdruck des erwerbswirtschaftlichen Prinzips (Gutenberg 1958). Anders stellt sich der Ausgangspunkt etwa bei Nicklisch (vgl. dazu Hahn 1987) und insbesondere bei Kosiol dar, für den die Organisationsaufgabe im Mittelpunkt des Interesses stand. Sein Schüler Grochla veröffentlicht 1959 eine Habilitationsschrift unter dem Titel „Betriebsverband und Verbandsbetrieb“, die wahrscheinlich als erste massgebliche Forschungsarbeit über NPO im deutschsprachigen Raum anzusehen ist. Grochla untersucht darin Wirtschaftsverbände als eine mögliche Form zwischenbetrieblicher Kooperation. Diese Arbeit ist wiederum Ausgangspunkt für Hardach (1967) und Adels (1969), vor allem aber auch Blümle (1964; 1965a; 1965b; 1969; 1975), der in einer Reihe von Beiträgen in verschiedenen betriebswirtschaftlichen Zeitschriften praktische Probleme der (Wirtschafts-)Verbandsführung behandelt. Als er 1976 die Zeitschrift *Verbands-Management* ins Leben ruft und an seiner im selben Jahr neugegründeten Forschungsstelle für Verbandsmanagement an der Universität Freiburg/CH herausgibt, konzentriert er seine Publikationstätigkeit weitgehend auf dieses Medium. Schwarz setzt die Forschung mit seiner Dissertationsschrift zur Morphologie der Verbände (Schwarz 1979a) und einer Folge von weiteren Monographien und Zeitschriftenbeiträgen konzeptioneller Art zum Verbandsmanagement (Schwarz, 1979b; 1985; 1992; 2005a; 2005b). Purtschert (1979) und später Schauer (2000) ergänzen den konzeptionellen Ansatz durch eine Adaption der Marketinglehre bzw. eine Anwendung im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens.

Mit Ausnahme eines einzigen Aufsatzes von Drumm (1970) über mehrstufige Verbandsstrukturen verschwindet die NPO-Forschung in der Folge weitgehend aus den betriebswirtschaftlichen Zeitschriften mit Ausnahme der *Unternehmung*. Dort erscheint unter anderem 1979 ein Themenheft (33. Jg., Heft 1) mit vier Beiträgen zum Verbandsmanagement und findet auch in der Folge eine Fortsetzung (z.B. Schwarz 1985; Hahn 1987). Schliesslich erscheint in der *Betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis* 1983 (35. Jg., Heft 3) ein Themenheft erstmals unter dem Titel „NPO-Management“, das aber thematisch keine Nachfolger hat. Erst ab dem Jahr 2001 finden sich wieder Beiträge in deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Zeitschriften, die sich aber fast ausschliesslich auf die *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* (z.B. Fleßa 2002; Neuhoff 2003; Von Schnurbein 2008) und die *Zeitschrift für Personalforschung* (z.B. von Eckardstein/Mayerhofer 2001; Brandl et al. 2006) konzentrieren. Sie sind das Ergebnis eines zunehmenden Einflusses der nordamerikanischen Managementlehre.

Im nordamerikanischen Raum ist eine Untersuchung über den Zusammenhang zwischen der Kontrollstruktur und dem Zielerreichungsgrad in einer Stichprobe von 104 politischen Interessenverbänden (Tannenbaum 1961) als erste Managementstudie im NPO-Sektor anzusehen. Sie erschien allerdings noch im *American Journal of Sociology*. Erst in den 1970er Jahren finden sich erste Studien in einschlägigen Managementzeitschriften (Reimnitz 1972; Hage/ Dewar 1973), in denen jeweils Fragen der Leitungs- und Organisationsstruktur im Vordergrund stehen und 1978 erscheint im *Academy of Management Review* der erste umfassende konzeptionelle Beitrag zum NPO-Management (Newman/Wallender 1978). Die Verfasser analysieren NPO unter dem Gesichtspunkt, inwieweit bewährte Managementprinzipien überhaupt anwendbar sind und nennen eine Reihe von Restriktionen,

die einer Professionalisierung im NPO-Management entgegenstünden beziehungsweise „unusual managerial problems“ (S. 26) erzeugten:

- eine erschwerte Erfolgsmessung aufgrund konkurrierender Zielkriterien,
- ein schwacher Einfluss von Seiten der Leistungsempfänger aufgrund der Monopolstellung der Organisation oder als Folge des Umstands, dass die Leistungsempfänger oftmals nicht selbst für die Leistungen zahlen (Auf der anderen Seite gibt es eine Einflussnahme durch Geldgeber, die ihrerseits nicht von Leistungen profitierten),
- eine ausgeprägte Professionalismusüberzeugung der Beschäftigten zulasten der Bereitschaft, sich ökonomischen Zielen der Organisation zu unterwerfen,
- einen geringen Gestaltungsspielraum für finanzielle Anreize und Sanktionen als interne Steuerungsinstrumente,
- eine Tendenz zur Führung auf Basis von Charisma oder Organisationsmythen.

Diese Einschätzung der Autoren widerspiegelt einen Ansatz, der die typische Ausgangslage eines Wirtschaftsunternehmens unter Produktabsatz- und Kapitalbeschaffungsmärkten als Standardfall betrachtet. Strukturen und Prozesse im Management, die sich unter solchen Bedingungen herausgebildet haben, werden als rational beurteilt, und jede Abweichung von diesen Bedingungen als Rationalitätsgefährdung. Dementsprechend diskutiert der Aufsatz, wie weit und unter welchen Voraussetzungen sich diese rationalitätsgerechten Managementpraktiken „trotz erschwelter Bedingungen“ zur Anwendung bringen lassen. Diesem Ansatz folgt auch die bereits 1920 in Washington D.C. gegründete *American Society of Association Executives* (ASAE), der erste Berufsverband für NPO Manager. Im Selbstverständnis seiner Mitglieder ist ein Verband wie ein Unternehmen zu führen, und die ASAE sieht ihre Aufgabe unter anderem darin, die Professionalisierung seiner Mitglieder für diese Leitidee zu fördern. Die Vereinigung gibt seit den 1950er Jahren einschlägige Fachzeitschriften heraus und initiiert 1963 die Gründung einer Stiftung zur Förderung und Verbreitung von Wissen zum Verbandsmanagement. Ab den 1970er Jahren werden mehrere Kompendien zum Verbandsmanagement veröffentlicht (ASAE 1972; 1975; 1982), also in einer Phase, als in den wissenschaftlichen Managementzeitschriften keine entsprechende Diskussion stattfindet.

Parallel zu dieser Entwicklung etabliert sich in den Sozialwissenschaften eine Forschung zu Interessenverbänden und anderen NPO. Sie nimmt ihrerseits die spezifischen strukturellen Merkmale dieser Vereinigungen zum Ausgangspunkt für Studien zur inneren Funktionsweise und zur gesellschaftlichen Einbettung und Beeinflussung. Ein frühes Beispiel bietet die Forschung von Robert Michels (1911) zu oligarchischen Tendenzen in Parteien und Gewerkschaften. Seit den 1950er Jahren finden sich dann Studien zu verschiedenen Bereichen des Dritten Sektors (z.B. Gusfield 1955; Merton 1958; Zald/Ash 1966). Managementperspektiven finden hier erst später Eingang. Dies lässt sich daran ablesen, dass die erste wissenschaftliche Zeitschrift, die NPO gewidmet ist, das *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (bis 1989 *Journal of Voluntary Action Research*) nach ihrer Gründung 1972 erst Ende der 1980er Jahre Beiträge zu Managementfragen enthält. Ab 1990 erscheint dann die Zeitschrift *Nonprofit Management & Leadership*, der noch weitere Zeitschriften folgen, die in Nordamerika und ab 2000 vermehrt international zunehmend Beiträge zum NPO Management anziehen.

Die nordamerikanische Forschung ist somit durch zwei parallel entwickelte Stränge gekennzeichnet, in denen generelle Managementfragen zu NPO behandelt werden. Der eine

Strang betrachtet NPO als Wirtschaftsbetriebe unter erschwerten Bedingungen; der andere Strang sieht sie hingegen eher als gesellschaftliche Akteure an, deren Betätigung insbesondere als Wachstumsfolge Managementprobleme nach sich zieht, die nicht Gegenstand des primären Sachzwecks sind, aber einer Lösung bedürfen, um nicht den Bestand der Organisationen zu gefährden. Die Scientific Communities der beiden Stränge weisen traditionell nur wenige Querbezüge auf. Allerdings hat sich die ursprünglich sozialwissenschaftliche Forschung bis heute weit stärker ausgebreitet und sie ist wohl auch das dominante Paradigma der Forschung im deutschsprachigen Raum – sieht man vom Verbandsmanagement-Institut der Universität Freiburg/CH ab, das von Beginn an einen managementorientierten Ansatz verfolgt (Lichtsteiner et al. 2015). Parallel dazu formierten sich in einzelnen Sektoren, in denen NPO eine wichtige Rolle spielen, verschiedene Scientific Communities mit eigenen Managementzeitschriften heraus: im Bereich der Gesundheitsorganisationen (z.B. *Journal of Healthcare Management* seit 1956), der sozialen Wohlfahrt (z.B. *Administration in Social Work* seit 1977), im Sport (z.B. *Sport Management Review* seit 1998, *European Sport Management Quarterly* seit 2001) oder in der Kultur (z.B. *Journal of Arts Management* seit 1998). Die auch hier wiederum festzustellende Abgrenzung gegenüber den beiden erstgenannten Forschungssträngen bestätigt die ausgeprägt sektoralen Identitäten. Auch wenn sich beispielsweise Fragen der Governance in Wirtschaftsverbänden, humanitären Hilfswerken, Sportorganisationen und freigemeinnützigen Krankenträgern gleichen, werden die vorliegenden Forschungsergebnisse sektorübergreifend nur selten genutzt.

**Zum gegenwärtigen Forschungsstand der NPO Managementlehre**

Im folgenden Abschnitt soll anhand ausgewählter betriebswirtschaftlicher Funktionen gezeigt werden, in welchem Umfang Fragestellungen, Theorien und Gestaltungskonzepte aus der BWL der Wirtschaftsbetriebe aufgegriffen werden und in welcher Weise sie für NPO eingegrenzt, modifiziert oder erweitert werden. Tabelle 1 bietet einen Überblick zu den NPO-spezifischen Modifikationen.

Tabelle 1: Spezifika der NPO Managementlehre

	Modifikationen im NPO-Management	Erweiterungen im NPO-Management	Bestehende Forschungslücken
<b>Governance (Leistungsstruktur)</b>	Leitungsgremien zwischen Erfordernissen der Professionalität und Repräsentativität	Mitgliederbeteiligung an Leitungsentscheidungen Machtverteilung zw. haupt- und ehrenamtlicher Leitung	Effizienz von Mustern der Machtverteilung Leistungsstrukturen in mehrstufigen Verbänden
<b>Strategische Planung und Positionierung</b>	Strategische Positionierung ohne Wettbewerbsbedingung	Bedeutung von Kooperations- neben Konkurrenzstrategien	Strategische Positionierung in Ressourcenmärkten Einflussfaktoren von Strategiebildungsprozessen
<b>Erfolgsmessung und -steuerung</b>	Komplexe Zielsysteme mit qualitativen Erfolgskriterien	Primat der Wirkungsüber die Outputsteuerung	Legitimitätssicherung durch Controlling und externe Rechenschaftsablegung

	Modifikationen im NPO-Management	Erweiterungen im NPO-Management	Bestehende Forschungslücken
Marketing	Social Marketing als Variante des Dienstleistungsmarketing	Mitgliedermarketing (Member Value Optimierung) Spendermarketing (Fundraising)	Marketing für Kollektivleistungen
Finanzierung	Reservenbildung bei fehlender Eigenkapitalverpflichtung	Crowding-Out-Beziehungen zwischen verschiedenen Finanzierungsquellen	Kollektivgutfinanzierung Strategisches Reservenmanagement
Human Resources Management	Beschränkte Gestaltungsspielräume für Anreiz- und Gehaltssysteme	Freiwilligenmanagement	Professionalisierung der ehrenamtlichen Leitung

### a) Governance (Leistungsstruktur)

Die Leitungsstrukturen von NPO sind durch ein starkes Gewicht ehrenamtlich besetzter Leitungsgremien gekennzeichnet. Anders als in Wirtschaftsunternehmen verfügen die darin engagierten Personen oft nicht über eine entsprechende Managementkompetenz. Ihre Beteiligung resultiert aus einer oder mehrerer Rollen, die mit ihre Leitungs- oder Aufsichtsfunktion verbunden sind. Sie repräsentieren in mitgliedschaftlichen Organisationen einzelne Mitgliedergruppen oder lokale Unterorganisationen; in spendensammelnden NPO vertreten sie oft einflussreiche private oder staatliche Geldgeber; in Organisationen, die in ausgeprägt professionalisierten Bereichen tätig sind (z.B. im medizinischen oder technischen Bereich), sind es häufig Fachexperten; in Sport und Kultur liegt ein Teil der Leitung in den Händen von Sportlern oder Kulturschaffenden, Hochschulen werden von Hochschullehrern und religiöse Organisationen von kirchlichen Würdenträgern verwaltet oder kontrolliert. Wo eine hauptamtliche Geschäftsführung die wesentlichen Managementaufgaben abdeckt, können sich Interessenkonflikte zwischen Haupt- und Ehrenamt entwickeln.

Aus theoretischer Perspektive stellt sich für NPO die Frage, inwiefern die Principal-Agenten-Perspektive zur Beschreibung der Beziehung zwischen ehrenamtlicher Aufsicht und hauptamtlichen Management anwendbar ist. Traditionell vertritt die Forschung dazu eher die Position, diese Perspektive sei aufgrund einer ausgeprägten Sachzweckverpflichtung aller Akteure in einer NPO nicht sinnvoll anwendbar. Davon abgeleitete Steuerungsinstrumente, wie eine variable leistungsabhängige Vergütung, seien eher schädlich (Miller 2002; Caers et al. 2006; Filho et al. 2006). Eine zunehmende Zahl von Forschern geht allerdings im Zuge einer Professionalisierung im Management von einer fortschreitenden (Brody 1996) oder bereits vollzogenen Konvergenz (Bernstein et al. 2016) aus. Nur wenige Studien gingen bisher den Fragen nach, wie die Macht innerhalb der Leitungsgremien bzw. zwischen Haupt- und Ehrenamt verteilt ist, wie sich unterschiedliche Verteilungen erklären lassen und welche Effekte für die Zielerreichung von NPO haben (Bradshaw 1998). Die vorliegende empirische Evidenz (Murray/Bradshaw 1992; Iecovich/Bar-Mor 2007; Jäger/Rehli 2012; Gmür 2014) zeigt eine beträchtliche Varianz der Machtkonstellationen, während die Effizienzwirkungen aufgrund der schwierigen Erfolgsmessung über die heterogenen Samples hinweg noch ungeklärt sind. Insbesondere ist die Ausgangslage in mehrstufigen, föderalen Strukturen, wie sie in Verbänden oft anzutreffen ist, noch völlig unerforscht. Implizit wird stets davon ausgegangen, dass sich Verbände wie Wirtschaftsbetrie-



be mit klaren Systemgrenzen für die Entscheidungsfindung beschreiben lassen. Die Einflussnahme der Mitgliederbasis, seien es Personen oder regionale Mitgliedsorganisationen, und ihrer Repräsentanten in der Organisationsleitung werden dabei übersehen.

Grössere Aufmerksamkeit haben von Beginn an Fragen der Zusammensetzung sowie der Professionalisierung von Leitungsgremien und ihre Bedeutung für die Zielerreichung von NPO erlangt. Ganz überwiegend wird bis heute davon ausgegangen, dass die Diversität in der Zusammensetzung (nach Geschlecht, Alter, Ethnie oder fachlichem Hintergrund) ebenso positive Effekte hat (Siciliano 1996; Olson 2000; Harris 2014) wie eine Strukturierung der Entscheidungsprozesse in ehrenamtlichen Gremien (Bradshaw et al. 1992; Cornforth 2001). Im internationalen Vergleich zeigen sich allerdings noch grosse Unterschiede darin, welche Funktionen ein Leitungsgremium erfüllen soll und wie gross es als Konsequenz daraus auszulegen sei. Spendensammelnde Organisationen in den USA weisen nicht selten Boards mit 30-40 Mitgliedern auf, in denen sich die hohe Bedeutung des Fundraising und der Repräsentativität in einer ethnisch heterogen zusammengesetzten Gesellschaft widerspiegelt (Callen et al. 2003). Dagegen sind die Leitungsgremien in Schweizer NPO deutlich kleiner, weil das Fundraising stärker in der Hand angestellter Experten liegt und einer effizienten Entscheidungsfindung Vorrang gewährt wird gegenüber einer breit ausgelegten Repräsentation aller Stakeholdergruppen.

#### *b) Strategische Planung und Positionierung*

Die Besonderheiten im strategischen Management von NPO gegenüber Wirtschaftsunternehmen sind einerseits in der eigentümlichen Wettbewerbslage und andererseits in der Trägerschaft begründet. NPO erbringen ihre Leistungen nicht selten in einer monopolistischen Situation. Dadurch entfällt die Auseinandersetzung mit Wettbewerbern als wesentlicher Treiber für eine strategische Positionierung. Die langfristig ausgerichtete Gestaltung von Programmen und Leistungen orientiert sich bei Drittleistungs-NPO weniger an den Nutzern, sondern viel eher am Leitbild der Organisation oder ggf. an den Vorgaben eines staatlichen Auftraggebers (Chew 2006; Gmür 2010). Vor diesem Grund propagiert schon MacMillan (1983) in einer der wenigen frühen Forschungsarbeiten zum strategischen Management von NPO, dass Positionierungsentscheidungen nicht nur mit Blick auf die Bedeutung alternativer Leistungserbringer, sondern auch unter Berücksichtigung der Programmattraktivität aus Sicht der organisationalen Mission gefällt werden sollten. Die wenigen empirischen Studien, die sich mit Positionierung unter Wettbewerbsbedingungen befassen, wurden überwiegend im Bildungssektor durchgeführt (Simon 1985; Mazzarol/Soutar 2008; Marlin et al. 2009), wobei teilweise auf Porters (2010) generische Strategien Bezug genommen wird. Strategische Gruppen identifizieren in ihren explorativ angelegten Studien Marival (2011) für regional aktive Vereine in Frankreich und Mitchell (2015) für international tätige Hilfswerke mit Sitz in den USA.

Wichtiger als die Abgrenzung gegenüber anderen Organisationen im selben Feld ist für NPO das Eingehen von Kooperationsbeziehungen zur Stärkung der eigenen Wirksamkeit (Irvin 2010). Muster und Einflussfaktoren solche langfristig angelegten Beziehungen werden sowohl zwischen privaten NPO (Shaffer 2000; Atouba/Shumate 2015), als auch in der Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen (Austin 2000; Jamali et al. 2011; Schiller/Almog-Bar 2013) bzw. staatlichen Stellen (Milne et al. 1996; Gazley 2010) untersucht.

Die Betonung von Kooperationsbeziehungen zu staatlichen Organisation und Wirtschaftsunternehmen steht auch damit in Verbindung, dass NPO sich eher auf der Seite der

Ressourcenbeschaffung als gegenüber den Leistungsadressaten in einer Wettbewerbssituation sehen: Gemeinnützige Organisationen konkurrieren miteinander auf dem Spendenmarkt, Interessenverbände um politische Unterstützung, Sport- und Freizeitorganisationen um Mitglieder und alle NPO um Ehrenamtliche und freiwillige Helfer. Gemessen an der grossen Bedeutung dieses Aspekts der Strategieforschung sind Forschungsarbeiten zur strategischen Positionierung auf Ressourcenmärkten auffallend dünn gesät und zudem auf Spendenmärkte konzentriert (Frumkin/Kim 2001; Chetkovich/Frumkin 2003).

Ebenfalls geringe Aufmerksamkeit haben bisher Aspekte des Strategieplanungsprozesses in NPO erlangt. Die Ausgangsbedingungen unterscheiden sich von denjenigen in Wirtschaftsbetrieben graduell durch das in der Regel niedrigere betriebswirtschaftliche Professionalisierungsniveau und in höherem Masse durch die grundsätzlich andere Trägerschaft. Aufgrund der basis- oder repräsentativdemokratischen Ausgangslage stellt sich die Frage, welche Bedeutung eine breite Einbindung der Mitgliederbasis für die Strategieentwicklung hat und auf welche Weise sie möglichst effizient zu bewerkstelligen ist. Dazu liegen bislang nur sehr wenige Untersuchungen aus jüngster Zeit, die über Einzelfallstudien hinausgehen, vor. Gmür/Neumann (2016) und Zhu et al. (2016) untersuchen für deutsche bzw. kanadische NPO den Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Prozessmustern sowie Einfluss- und Ergebnismerkmalen. Die Bedeutung des Formalisierungsgrades haben zuvor schon Siciliano (1997) für nordamerikanische sowie Rhodes/Keogan (2005) und Courtney et al. (2009) für irische NPO analysiert. Auch wenn man dazu noch die Studien zum Zusammenhang zwischen der Zusammensetzung des Leitungsgremiums und dem Organisationserfolg miteinbezieht, die im Abschnitt zur NPO Governance erwähnt wurden, sind im Bereich der Strategieprozessforschung im NPO-Sektor noch erhebliche Forschungslücken festzustellen.

### c) Erfolgsmessung und -steuerung

Da die Kapitalrentabilität als Formalziel zur Steuerung von NPO ausfällt, liegt hier der Schwerpunkt der Erfolgsmessung auf Erreichung nicht-monetärer Sachziele. Deren valide und reliable Messbarkeit ist beschränkt, weil ihre Wirkungen empirisch schwer fassbar sind und zudem je nach Stakeholderperspektive unterschiedlich beurteilt werden (Jun/Shiau 2012; Gmür et al. 2013; Mendel/Brudney 2014; Nowy et al. 2015; Campbell/Lambright 2016). Das schliesst allerdings nicht aus, dass finanzielle Kennzahlen in der Organisationspraxis (Ritchie 2003; Bernet/Gmür 2015), aber auch in der Erfolgsfaktorenforschung eine wichtige Rolle spielen (Prentice 2015). In Ermangelung anderer Erfolgskriterien, die ohne Wahrnehmungsmessungen auskommen und auch Organisationen unterschiedlicher Sektoren vergleichbar machen, greifen viele Studien auf das Kriterium von finanziellen Defiziten als Misserfolgsindikator zurück (vgl. stellvertretend Murray/Bradshaw 1992; Siciliano 1996).

Welche Konsequenzen ein komplexes und gegebenenfalls sogar widersprüchliches Zielsystem für die interne Steuerung einer NPO hat, wurde bislang noch kaum bearbeitet. Bislang wird zumeist davon ausgegangen, dass die Controllingfunktion in NPO prinzipiell vergleichbare Herausforderungen zu bewältigen hat wie in einem Wirtschaftsbetrieb (Anthony/Young 2002); erst in jüngerer Zeit geht die Forschung Besonderheiten in gemeinnützig ausgerichteten Organisationen nach (Tucker/Parker 2013). Illustrationen der daraus erwachsenden Spannungen und Ansätze zu ihrer Bewältigung liefern Christensen/Ebrahim (2006) am Beispiel einer Flüchtlingshilfeorganisationen und Jäger/Schröer (2013) für die

internationale Entwicklungszusammenarbeit. Diese Ansätze markieren erst den Anfang eines vertieften Verständnisses der spezifischen Controllingaufgaben in NPO.

### *d) Marketing*

Konzepte des Dienstleistungs- und Relationship Marketing finden für NPO in ähnlicher Weise Anwendung wie für Wirtschaftsunternehmen (Bruhn 2012). Teilweise werden die verwendeten Konzepte mit Blick auf spezifische Merkmale von NPO modifiziert und dann mit dem Konzeptbegriff des Social Marketing versehen (Sargeant 2005; Leo 2013; Thaler/Helmig 2013). Das Spektrum von Untersuchungen zur Marktorientierung und ihrer Bedeutung für den Organisationserfolg reicht von Hilfswerken (Balabanis et al. 1997) über Kulturorganisationen (Gainer/Padanyi 2002), Krankenhäuser (Wood et al. 2000), Universitäten (Caruana et al. 1997), Kirchen (White/Simas 2008) und Sportvereine (Gmür et al. 2012) bis zu Wirtschaftsverbänden (Gruen et al. 2000). Bereits 2006 kommt die erste publizierte Meta-Analyse (Shoham et al. 2006) zum vorläufigen Schluss, dass eine ausgeprägte Marktorientierung mit einer überdurchschnittlichen Zielerreichung korreliert, dies allerdings mit grosser Varianz, abhängig von den verwendeten Messskalen. Die wichtigsten Zielgruppen für Marketingaktivitäten bewegen sich in den meisten Fällen auf der Ressourcenbeschaffungsseite. Deshalb findet sich Marketing in der empirischen NPO-Forschung zu gemeinnützigen Organisationen überwiegend als Spendermarketing (Fundraising) und deutlich seltener als Dienstleistungsmarketing.

Die letztgenannte Einschränkung gilt hingegen nicht bei Eigenleistungsorganisationen: Wo im Verhältnis zwischen einer NPO und ihrer Zielgruppe der Mitgliedschafts- gegenüber dem Dienstleistungscharakter im Vordergrund steht, sind die Konzepte des Dienstleistungsmarketing nur beschränkt anwendbar. Für das Mitgliedermarketing wurden Konzepte des Member Value (Theurl 2013; Gmür 2015) entwickelt, die ausgehend von einem rein ökonomisch bzw. bedürfnistheoretisch abgeleiteten Spektrum von Erwartungshaltungen ausgehen. Studienergebnisse (Fischer/Gmür 2015; Schumacher/Gmür 2016) zeigen, dass der wahrgenommene Member Value in engem Zusammenhang zu organisationaler Bindung von Mitgliedern sowie zur Bereitschaft zu Kooperation und Engagement steht.

Eine Forschungslücke stellt bislang das Kollektivgütermarketing dar. Im Spendenmarketing sind zwar Aspekte desselben eingeschlossen, denn die Spendenmotivation ist ja nicht allein eigennützig, sondern wird sich in der Regel auf die Unterstützung eines Kollektivguts richten. Am Beispiel der Gewerkschaften oder Berufsverbänden lässt sich aber zeigen, dass Mitglieder durch eine Mischung von Individual- und Kollektivleistungen zum Eintritt und zum späteren Engagement für den Verband motiviert sind (Gmür/Ribi 2011; Michel/Gmür 2015). Eine Konsequenz daraus ist, dass das Marketing solcher Verbände sowohl die Individual-, als auch die Kollektivgutwahrnehmung adressieren und Interdependenzen berücksichtigen muss. Die konzeptionelle Erschliessung dieses Komplexes steht in der Marketingforschung noch aus.

### *e) Finanzierung*

Die Finanzierung von NPO und ihrer Aktivitäten unterscheidet sich in mehrerer Hinsicht von Wirtschaftsunternehmen: Sie sind trotz ihrer zum Teil erheblichen wirtschaftlichen Bedeutung nicht zu Mindestkapitalreserven verpflichtet und können vorübergehend auch mit negativem Organisationskapital arbeiten. In der Bildung von Organisationskapital und

Reservfonds sind NPO weitgehend frei. Grenzen bestehen gegebenenfalls bei zweckgebundenen Spenden oder wenn öffentliche oder private Geldgeber ihre Unterstützung an die nachweisliche Bedürftigkeit einer Organisation knüpfen (Calabrese 2012; Gmür/Ziegerer 2015). Bei der Finanzierung der Organisationsleistungen stellen sich für Mitgliedsverbände und Hilfswerke unterschiedliche Fragen: Mitgliedsverbände müssen die Anteile nutzungsabhängiger Individual- und solidarischer Kollektivfinanzierung der Mitgliederleistungen festlegen. Dies ist bislang nur wenig erforscht (Giroud 2012). Bei gemeinnützig tätigen Organisation stellt sich hingegen vor allem die Frage, bis zu welchem Grad die Leistungsempfänger, ihre Versicherungsträger oder staatliche Stellen Entgelte entrichten und in welchem Umfang Spenden und andere philanthropischen Beiträge eine Finanzierungslücke schliessen.

Zu den Determinanten des Finanzierungsmixes in gemeinnützigen NPO wurden in den letzten Jahren mehrere Studien veröffentlicht (Young et al. 2010; Fischer et al. 2011; Aschari-Lincoln/Jäger 2015). Besondere Aufmerksamkeit richtet sich dabei seit über 20 Jahren auf die Frage, ob Crowding-Out-Beziehungen zwischen verschiedenen Finanzierungsquellen bestehen, insbesondere ob eine öffentliche Subventionierung von NPO im sozialen oder im Kulturbereich zu einem Rückgang privater Spendeneinnahmen führt. In seiner Meta-Analyse von 60 Primärstudien kommt Lu (2016) allerdings zum vorläufigen Schluss, dass ein solcher Verdrängungseffekt nicht nachzuweisen ist. Darüber hinaus gehen vereinzelte Studien den Effekten eines bestimmten Finanzierungsmixes für ihre Aktionsspielräume in der Interessenvermittlung (Neumayr et al. 2015) oder das Organisationswachstum (Gmür/Bütikofer 2013) nach. Eine grössere Zahl von Studien widmet sich seit Tuckman/Chang (1991) der finanziellen Gefährdung von NPO und diskutiert dabei vor allem die Bedeutung der Konzentration auf wenige Finanzierungsquellen. Demnach gefährdet die Konzentration einerseits das Überleben einer NPO (Hager 2001; Trussel 2002; Carroll/Stater 2009; Frumkin/Keating 2011), scheint auf der anderen Seite aber auch ein späteres Organisationswachstum zu begünstigen (Chikoto/Neely 2014; Mayer et al. 2014).

#### f) *Human Resource Management*

Personalmanagement im Wirtschaftsbetrieb ist auf die Motivations- und Kompetenzentwicklung der angestellten Fach- und Führungskräfte gerichtet. Darin unterscheidet sich die Personalarbeit in NPO nur wenig, auch wenn beispielsweise De Cooman et al. (2011) in einer belgischen Studie unterschiedliche Motivationsstrukturen im Sektorenvergleich ermitteln. Die Zahl empirischer Studien im NPO-Sektor ist vergleichsweise gering, und sie decken ein breites Spektrum von Fragestellungen ab, so dass sich keine spezifischen Diskussionsschwerpunkte herausgebildet haben. Die Befunde einer Reihe von Studien legen allerdings nahe, dass sich die Erfolgsfaktoren im NPO-Sektor von denjenigen in Wirtschaftsunternehmen nicht unterscheiden (Rondeau/Wagar 2001; West et al. 2002; Rodwell/Teo 2008; Akdere 2009; Boselie/Veld 2012; Ridder et al. 2012; Kellner et al. 2016).

Unterschiede zwischen Wirtschaftsbetrieben und Organisationen des Dritten Sektors zeigen sich vor allem in den Vergütungssystemen. Unter sonst vergleichbaren Bedingungen fällt die vertikale Lohnungleichheit in NPO geringer aus, und die variable Leistungsvergütung ist weniger verbreitet (Ben-Ner et al. 2011 (USA); Hamann/Ren 2013 (USA); Jobome 2006 (Grossbritannien); VMI 2011 (Schweiz); Pennerstorfer/Schneider 2010 (Österreich)). Zudem lässt sich hier auch ein kleinerer „Gender Gap“ feststellen, als er für gewöhnlich

im Wirtschaftsbereich besteht (Gmür 2009; Faulk et al. 2013). Wo in NPO leistungsabhängige Vergütungselemente Anwendung finden, scheinen sie auf der Managementebene sowie in marktnahen Funktionen (z.B. Fundraising) ähnliche Effekte nach sich zu ziehen wie in Wirtschaftsunternehmen (Ballou/Weisbrod 2003; Brown et al. 2003; Carroll et al. 2005; Mesch/Rooney 2008). Anhaltspunkte für kontraproduktive Effekte verbreiteter Vergütungspraktiken finden sich aber auch. So zeigen Hamann/Ren (2013), dass im Pflegebereich eine ausgeprägte Lohnungleichheit in gewinnorientierten Organisationen mit einer höheren, in NPO aber mit einer niedrigeren Leistungsqualität korreliert. Newton (2015) findet zudem für grosse US-amerikanische NPO Anhaltspunkte dafür, dass hohe Managergehälter mit Mängeln in der Governance und einem unterdurchschnittlichen Organisationserfolg korrespondieren. Ungeklärt ist, ob diese Befunde eher dafür sprechen, dass das in der Vergütungsforschung vorherrschende Principal-Agenten-Paradigma nicht anwendbar ist (Brody 1996) oder ob sie eher Beleg dafür sind, dass die Ausübung der notwendigen Kontrolle im spezifischen NPO-Kontext nicht gelingt.

Kennzeichnendes Merkmal der meisten gemeinnützigen Organisationen sind ihre ehrenamtlichen Leitungspersonen und der Beitrag freiwilliger Hilfsleistungen, die nur eingeschränkt oder überhaupt nicht entgolten werden. Die Rekrutierung von Ehrenamtlichen und Freiwilligen, ihre Koordination und Entwicklung erweitern die Personalmanagementaufgabe in NPO ganz wesentlich. Es erstaunt deshalb nicht, dass konzeptionelle und empirische Forschungsarbeiten zum Freiwilligenmanagement weit häufiger zu finden sind als entsprechende Studien im Angestelltenbereich (Studer/von Schnurbein 2013; Gmür 2016). Wesentliche Erfolgsfaktoren des Freiwilligenmanagements in gemeinnützigen NPO werden dabei abgesehen vom Fit zwischen Person und Position (Willems/Walk 2013) insbesondere in der Kooperation zwischen den freiwilligen Hilfskräften und ihren angestellten Koordinatoren (Hager/Brudney 2011; Nencini et al. 2016) identifiziert. Wenig beleuchtet ist bislang die Bedeutung finanzieller Entgelte im Freiwilligenbereich, auch wenn sich hier in der Praxis durchaus abgestufte Konzepte finden (Frey/Götte 1999; Gmür/Gmür 2011; Clerkin/Swiss 2014). Die Steuerung der Beiträge ehrenamtlicher Leitungskräfte in Vorständen und Stiftungsräten, Ausschüssen oder Delegiertenversammlungen ist trotz ihrer Bedeutung im gesamten Spektrum des NPO-Sektors aus einer Human Resource Perspektive wenig erschlossen. Im Zusammenhang mit Governance-Fragen werden zwar die personelle und fachliche Zusammensetzung sowie individuelle Anforderungsprofile untersucht. Die Prozesse der Auswahl, Entwicklung oder finanzielle Entschädigung ehrenamtlicher Leitungskräfte wurden bislang nur selten analysiert (Lichtsteiner/Lutz 2012). Der wesentliche Grund dafür ist wohl darin zu sehen, dass Organisationen aufgrund des ehrenamtlichen Charakters der Funktionen davor zurückscheuen, sie einer betriebswirtschaftlichen Analyse und Steuerung zu unterwerfen.

Ein noch weiter ausgreifender Ansatz eines integrierten Human Resource Management würde über die ehrenamtlichen und freiwilligen Leistungen hinausgehen und auch die Beiträge aktiver Mitglieder in die Steuerung miteinschliessen. Mitgliedschaftliche Organisationen, wie Gewerkschaften, aber auch Branchen- und Berufsverbände und weitere Interessenverbände, sind darauf angewiesen, dass ihre Mitglieder als Multiplikatoren des Organisationszwecks wirksam sind und in ihrem Verhalten die Reputation des Verbands und seiner Anliegen respektieren. Welche Konsequenzen beispielsweise verschiedene Wege der Mitgliederwerbung auf die spätere Mobilisierungskraft einer Gewerkschaft haben, zeigen

Michel/Gmür (2015) für die Schweiz. Abgesehen davon ist dieser spezifische Aspekt des Human Resource Management in NPO kaum wissenschaftlich erschlossen.

## Ausblick

Die Managementlehre hat die Organisationen des Dritten Sektors erfasst und deren Leitung und Steuerung in einer Weise geprägt, die sie Wirtschaftsunternehmen ähnlicher werden lässt. Das ist zumindest ein Anspruch, den viele NPO Managerinnen und Manager an sich und ihre Organisationen stellen, und das ist eine Erwartung, denen viele NPO sich von ihren privaten und öffentlich-rechtlichen Stakeholdern ausgesetzt sehen. Das gilt allerdings nicht für den ganzen Sektor im selben Masse: Während sich Wirtschaftsverbände schon immer an Wirtschaftsunternehmen orientiert haben, beruhte die Identität vieler Organisationen etwa im sozialen Bereich oder in der Entwicklungszusammenarbeit gerade darauf, sich im Denken und Handeln von Wirtschaftsbetrieben abzugrenzen und ihnen entgegengesetzt zu sein. Hier wird der Trend zur so bezeichneten Managerialisierung seit einigen Jahren kontrovers diskutiert (Maier/Meyer 2011; Maier et al. 2016). Wie weit die Organisationen dem institutionalisierten Druck durch Zwang, Normung oder Mimese (DiMaggio/Powell 1983) nachgeben, ist noch offen. Zwang entfaltet sich vor allem über die finanzielle Abhängigkeit von öffentlichen Stellen und privaten institutionellen Geldgebern mit ihren Professionalitätserwartungen, aber auch die gestiegene Bedeutung von Governance Codes oder Qualitätslabels. Normung entsteht durch den zunehmenden Anteil betriebswirtschaftlich aus- und weitergebildeter Leitungskräfte im Dritten Sektor, nicht zuletzt durch intersektorale Mobilität. Mimese wird durch Veröffentlichungen und Tagungen, in den sich Organisationen mit ihren weiterentwickelten Managementkonzepten präsentieren, und die anhaltende Bedeutung der Managementberatung im Dritten Sektor befördert. In den Bereichen ihrer Tätigkeit, in denen das Primat der Gemeinnützigkeit oder der Kollektivgutcharakter der eigenen Aktivitäten im Konflikt zu einem managerialistischen Professionalismus steht, werden sich hybride Strukturen herausbilden. Das Phänomen der Hybridisierung ist zwar bereits erkannt (Spear 2011; Jäger/Schröer 2013; Buchard/Rousselière 2016), aber seine Konsequenzen für die Funktionsfähigkeit von Organisationen sind noch aufzuklären. Hybride Strukturen entstehen als Ergebnis unvereinbarer Logiken, die aber unter einem gemeinsamen organisationalen Dach stehen. Die Trennlinien können in NPO beispielsweise zwischen wirtschaftlich und philanthropisch orientierten Bereichen, zwischen der Erzeugung von Individual- und Clubleistungen oder zwischen dem professionellen und ehrenamtlichen System verlaufen. Sie zu überbrücken und die damit verbundenen organisationskulturellen Konflikte zu bewältigen, wird zu einer der zentralen Herausforderungen für das NPO-Management werden. Eine zweite grosse Herausforderung stellen Leistungsanbieter dar, die dem Ansatz des Social Entrepreneurship folgen. Sie unterscheiden sich von traditionellen NPO darin, dass sie von vorne herein als Hybride angelegt sind und nach einer Synergie aus gemeinnützigen Anliegen und marktwirtschaftlichen Lösungen streben (Child 2016; Erpf/Neuenschwander 2016). Welche Rolle sie im Dritten Sektor, wie er sich bis heute ausgebreitet hat, langfristig spielen werden, wird sich noch erweisen.

**Literatur**

- Adels, H. (1969). *Wie entscheiden Verbände? Die Organisation der Entscheidungsprozesse in Wirtschaftsfachverbänden*. Köln: Deutsche Industrieverlags-GmbH.
- Akdere, M. (2009). A Multi-level Examination of Quality-focused Human Resource Practices and Firm Performance: Evidence from the US Healthcare Industry. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), S. 1945-1964.
- Anthony, R. N. & Young, D. W. (2002). *Management Control in Nonprofit Organizations* (7 Auflage). Burr Ridge: Irwin.
- Aschari-Lincoln, J. & Jäger, U. (2015). Analysis of Determinants of Revenue Sources for International NGOs: Influence of Beneficiaries and Organizational Characteristics. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, online published 07-2015.
- ASAE (1972). *Members Appraise Their Associations: An Attitude Study*. Washington D.C.: ASAE Publications.
- ASAE (1975). *Principles of Association Management*. Washington D.C.: ASAE Publications.
- ASAE (1982). *Fundamentals of Association Management: Vol. 1: The Volunteer / Vol. 2: Chapters*. Washington D.C.: ASAE Publications.
- Atouba, Y. C. & Shumate, M. (2015). International Nonprofit Collaboration: Examining the Role of Homophily. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3), S. 587-608.
- Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration between Nonprofits and Business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1 Suppl.), S. 69-97.
- Balabanis, G., Stables, R. E. & Phillips, H. C. (1997). Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and Its Impact on Their Performance. *European Journal of Marketing*, 31(7/8), S. 583-603.
- Ballou, J. P. & Weisbrod, B. A. (2003). Managerial Rewards and the Behavior of For-Profit, Governmental, and Nonprofit Organizations: Evidence from the Hospital Industry. *Journal of Public Economics*, 87(9), S. 1895-1920.
- Ben-Ner, A., Ren, T. & Paulson, D. F. (2011). A Sectoral Comparison of Wage Levels and Wage Inequality in Human Service Industries. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), S. 608-633.
- Bernet, P. & Gmür, M. (2015). Leistungs- und Erfolgsmessung in Sozialen und Gesundheits-NPO. *Verbands-Management*, 41(2), S. 24-33.
- Bernstein, R., Buse, K. & Bilimoria, D. (2016). Revisiting Agency and Stewardship Theories: Perspectives from Nonprofit Board Chairs and CEOs. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(4), S. 489-498.
- Blümle, E.-B. (1964). Zur Zielproblematik der Wirtschaftsverbände: Versuch einer Systematik. *Jahrbuch für Sozialwissenschaft*, 15(2), S. 337-360.
- Blümle, E.-B. (1965a). Zur Finanzierung der Wirtschaftsverbände. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 17(1), S. 40-47.
- Blümle, E.-B. (1965b). Zur Messung des Verbandserfolges. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 17(10/11), S. 558-570.
- Blümle, E.-B. (1969). Zur Kontrolle des Verbandserfolgs. *Die Unternehmung*, 23(2), S. 103-121.
- Blümle, E.-B. (1975). Analyse der finanziellen Sphäre von Wirtschaftsverbänden. *Die Unternehmung*, 29(3), S. 187-196.

- Blümle, E.-B. (1994). Nonprofit-Organisationen in Amerika: Forschung, Lehre und Weiterbildung: Versuch einer Bestandsaufnahme. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 17(2), S. 216-220.
- Boselie, P. & Veld, M. (2012). Human Resource Management and Commitment in Dutch Child Day Care. *Administration in Social Work*, 36(2), S. 189-211.
- Bouchard, M. J. & Rousselière, D. (2016). Do Hybrid Organizational Forms of the Social Economy have a Greater Chance of Surviving? An Examination of the Case of Montreal. *Voluntas*, 27(4), S. 1894-1922.
- Bradshaw, P., Murray, V. & Wolpin, J. (1992). Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships Among Board Structure, Process, and Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(3), S. 227-249.
- Bradshaw, P. (1998). Power as Dynamic Tension and its Implications for Radical Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), S. 121-143.
- Brandl, J., Güttel, W. H., Konlechner, S., Beisheim, M., Eckardstein, D. v. & Elsik, W. (2006). Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 20(4), S. 356-374.
- Brody, E. (1996). Agents Without Principals: The Economic Convergence of the Nonprofit and For-profit Organisational Forms. *New York Law School Law Review*, 40(3), S. 457-536.
- Brown, M. P., Sturman, M. C. & Simmering, M. (2003). Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational, and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure. *Academy of Management Journal*, 46(6), S. 752-762.
- Bruhn, M. (2012). *Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen, Konzepte, Instrumente* (2 Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Caers, R., Du Bois, C., Jegers, M., DeGieter, S., Schepers, C. & Pepermans, R. (2006). Principal-Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(1), S. 25-48.
- Calabrese, T. D. (2012). The Accumulation of Nonprofit Profits: A Dynamic Analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), S. 300-324.
- Callen, J. L., Klein, A. & Tinkelman, D. (2003). Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), S. 493-520.
- Campbell, D. & Lambricht, K. T. (2016). Program Performance and Multiple Constituency Theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), S. 150-171.
- Carroll, D. A. & Stater, K. J. (2009). Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), S. 947-966.
- Carroll, T., Hughes, P. & Luksetich, W. (2005). Managers of Nonprofit Organizations are Rewarded for Performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(1), S. 19-41.
- Caruana, A., Ewing, M. T. & Ramaseshan, B. (1997). Do Universities that are more Market Oriented Perform Better? *International Journal of Public Sector Management*, 11(1), S. 55-70.
- Chesteen, S., Helgheim, B. I., Randall, T. & Wardell, D. G. (2005). Comparing Quality of Care in Nonprofit and Forprofit Nursing Homes: A Process Perspective. *Journal of Operations Management*, 23(2), S. 229-242.
- Chetkovich, C. & Frumkin, P. (2003). Balancing Margin and Mission: Nonprofit Competition in Charitable Versus Fee-Based Programs. *Administration and Society*, 35(5), S. 564-596.



- Chew, C. (2006). Positioning and Its Strategic Relevance. *Public Management Review*, 8(2), S. 333-350.
- Child, C. (2016). Tip of the Iceberg: The Nonprofit Underpinnings of For-Profit Social Enterprise. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(2), S. 217-237.
- Christensen, R. A. & Ebrahim, A. (2006). How Does Accountability Affect Mission? The Case of a Nonprofit Serving Immigrants and Refugees. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(2), S. 195-209.
- Clerkin, R. M. & Swiss, J. E. (2014). Does Charging Nonprofit Volunteers Affect Their Satisfaction? *Nonprofit Management and Leadership*, 24(4), S. 487-501.
- Cornforth, C. (2001). What Makes Boards Effective? An Examination of the Relationships Between Board Inputs, Structures, Processes and Effectiveness in Nonprofit Organisations. *Corporate Governance*, 9(3), S. 217-227.
- Courtney, R., Marnoch, G. & Williamson, A. (2009). Strategic Planning and Performance: an Explanatory Study of Housing Associations in Northern Ireland. *Financial Accountability and Management*, 25(1), S. 55-78.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R. & Jegers, M. (2011). A Cross-Sector Comparison of Motivation-Related Concepts in For-Profit and Not-For-Profit Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), S. 296-317.
- DiMaggio, P. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), S. 147-160.
- Drumm, H.-J. (1970). Organisationsformen und Probleme der Zielbildung in mehrstufigen Vereinen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 40(12), S. 817-832.
- Erfp, P. & Neuenschwander, J. (2016). Clustering Social Entrepreneurship: An Empirically Based Typology. Paper präsentiert an der ISTR Conference, Stockholm, Juni 2016.
- Faulk, L., Hamilton Edwards, L., Lewis, G. B. & McGinnis, J. (2013). An Analysis of Gender Pay Disparity in the Nonprofit Sector: An Outcome of Labor Motivation or Gendered Jobs? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), S. 1268-1287.
- Filho, C. A. P. M., Fischmann, A., Rocha de Mendoza, L. & Guerra, S. (2007). The Mechanisms of Governance in Nonprofit Organizations. *Corporate Ownership and Control*, 4(2), S. 83-88.
- Fischer, R. L., Wilsker, A. L. & Young, D. R. (2011). Exploring the Revenue Mix of Nonprofit Organizations: Does It Relate to Publicness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), S. 662-681.
- Fischer, Y. & Gmür, M. (2015). Member Value Optimierung in föderal strukturierten NPO. *Verbands-Management*, 41(1), S. 28-34.
- Fleßa, S. (2002). Nonprofit-Organisationen als Betriebstyp. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 25(1), S. 78-86.
- Frey, B. S. & Goette, L. (1999). Does Pay Motivate Volunteers? Zürich: Institute for Empirical Research in Economics, University of Zürich.
- Frumkin, P. & Keating, E. K. (2011). Diversification Reconsidered: The Risks and Rewards of Revenue Concentration. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), S. 151-164.
- Frumkin, P. & Kim, M. T. (2001). Strategic Positioning and the Financing of Nonprofit Organizations: Is Efficiency Rewarded in the Contributions Marketplace? *Public Administration Review*, 61(3), S. 266-275.

- Gainer, B. & Padanyi, P. (2002). Applying the Marketing Concept to Cultural Organizations: An Empirical Study of the Relationship between Market Orientation and Performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(2), S. 182-193.
- Gazley, B. (2010). Why Not Partner With Local Government? Nonprofit Managerial Perceptions of Collaborative Disadvantage. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), S. 51-76.
- Giroud, P. (2012). Optimale Anreizgestaltung von Mitgliedsbeiträgen: Umsetzung, Akzeptanz und Auswirkungen am Beispiel von Berufsverbänden. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gmür, M. (2009). Werden Frauen und Männer in NPO gleich bezahlt? *Verbands-Management*, 35(1), S. 50-59.
- Gmür, M. (2010). Strategien für NPO – eine Typologie. *Verbands-Management*, 36(1), S. 6-17.
- Gmür, M. (2014). Die Verteilung von Macht und Einfluss in Verbänden. *Verbands-Management*, 40(1), S. 25-33.
- Gmür, M. (2015). Member Value Optimierung im Verband. *Verbands-Management*, 41(1), S. 6-11.
- Gmür, M. (2016). Volunteer Management: Freiwilligenarbeit aus Organisationsperspektive. In: Knobloch, U., Nollert, M. & Budowski, M. (Hrsg.), *Unbezahlt und dennoch Arbeit*. Zürich: Seismo Verlag, S. 233-260.
- Gmür, M. & Bütikofer, M. (2013). Finanzierungsstrategien von Nonprofit-Organisationen zwischen Eigenwilligkeit und Anpassung. Das Beispiel der schweizerischen Blindenverbände 1960 – 2000. *Verbands-Management*, 39(1), S. 46-53.
- Gmür, M. & Gmür, M. (2011). Bezahlte Freiwilligenarbeit – ein Widerspruch? *Verbands-Management*, 37(1), S. 30-37.
- Gmür, M. & Neumann, F. (2016). Strategische Planung und Steuerung in Nonprofit-Organisationen. *Verbands-Management*, 42(1), S. 41-49.
- Gmür, M. & Oprandi, P. (2012). Vergütung von Vorstand, Stiftungsrat und Geschäftsleitung in Schweizer Hilfswerken. Hrsg. Stiftung Zewo. Zürich.
- Gmür, M. & Ribi, Y. (2011). Erfolgsfaktoren der Mitgliederbindung in Berufsverbänden. *Verbands-Management*, 37(3), S. 42-52.
- Gmür, M., Wolf, M. & Schafer, J. (2012). Professionelles Management und Zielerreichung im Verein: Eine empirische Studie in Schweizer Sportvereinen. *Verbands-Management*, 38(1), S. 16-27.
- Greiling, D. & Stötzer, S. (2016). Accounting Reporting in Austrian Nonprofit Organizations: More than a Compliance Instrument? *Public Administration Quarterly*, 40(2), S. 256-287.
- Grochla, E. (1959). Betriebsverband und Verbandbetrieb: Wesen, Formen und Organisation der Verbände aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Berlin: Duncker & Humblot.
- Gruen, T. W., Summers, J. O. & Acito, F. (2000). Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. *Journal of Marketing*, 64(3), S. 34-49.
- Gusfield, J., R. (1955). Social Structure and Moral Reform: A Study of the Woman's Christian Temperance Union. *American Journal of Sociology*, 61(3), S. 221-232.
- Gutenberg, Erich (1958): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden.
- Hage, J. & Dewar, R. (1973). Elite Values versus Organizational Structure in Predicting Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), S. 279-290.
- Hager, M. A. (2001). Financial Vulnerability among Arts Organizations: A Test of the Tuckman-Chang Measures. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(2), S. 376-392.
- Hager, M. A. & Brudney, J. L. (2011). Problems Recruiting Volunteers: Nature versus Nurture. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), S. 137-157.

- Hahn, O. (1987). Braucht es eine BWL der Verbände? Die Unternehmung, 41(1), S. 3-13.
- Hamann, D. J. & Ren, T. (2013). Wage Inequality and Performance in Nonprofit and For-Profit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(2), S. 207-228.
- Hansmann, H. B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *Yale Law Journal*, 89(5), S. 835-901.
- Hardach, F. W. (1967). Willensbildung in Wirtschaftsverbänden. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 19(1), S. 17-31.
- Harris, E. E. (2014). The Impact of Board Diversity and Expertise on Nonprofit Performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(2), S. 113-130.
- Helmig, B., Gmür, M., Bärlocher, C. & Bächtold, S. (2010). Statistik des Dritten Sektors in der Schweiz. In: Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.), *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)* (S. 173-205). Bern: Haupt.
- Hinz, V. & Ingerfurth, S. (2013). Does Ownership Matter Under Challenging Conditions? On the Relationship between Organizational Entrepreneurship and Performance in the Healthcare Sector. *Public Management Review*, 15(7), S. 969-991.
- Iecovich, E. & Bar-Mor, H. (2007). Relationships Between Chairpersons and CEOs in Nonprofit Organizations. *Administration in Social Work*, 31(4), S. 21-40.
- Irvin, R. A. (2010). Collaboration versus Competition in the Third Sector. In: Seaman, B. A. & Young, D. R. (Hrsg.), *Handbook of Research on Nonprofit Economics and Management* (S. 83-95). Cheltenham: Edward Elgar.
- Jäger, U. & Rehli, F. (2012). Cooperative Power Relations Between Nonprofit Board Chairs and Executive Directors. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(2), S. 219-236.
- Jäger, U. & Schröer, A. (2013). Erfolgsmessung im Kontext hybrider NPO. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele* (S. 12-25). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Jamali, D., Yianni, M. & Abdallah, H. (2011). Strategic Partnerships, Social Capital and Innovation: Accounting for Social Alliance Innovation. *Business Ethics*, 20(4), S. 375-391.
- Jobome, G. O. (2006). Management Pay, Governance and Performance: The Case of Large UK Nonprofits. *Financial Accountability and Management*, 22(4), S. 331-358.
- Kellner, A., Townsend, K. & Wilkinson, A. (2016). 'The Mission or the Margin?' A High-performance Work System in a Nonprofit Organisation. *International Journal of Human Resource Management*, online published: 2016-01-27.
- Leach, D. K. (2005). The Iron Law of What Again? Conceptualizing Oligarchy across Organizational Forms. *Sociological Theory*, 23(3), S. 312-337.
- Leo, C. (2013). Social Marketing Customer Orientation: A Conceptualization, Typology, and Conceptual Framework. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 25(1), S. 56-80.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8 Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Lichtsteiner, H. & Lutz, V. (2012). Use of Self-Assessment by Nonprofit Organization Boards. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(4), S. 483- 506.
- Lu, J. (2016). The Philanthropic Consequence of Government Grants to Nonprofit Organizations: A Meta-Analysis. *Nonprofit Management & Leadership*, online published 03-2016.
- MacMillan, I. C. (1983). Competitive Strategies for Not-for-Profit Agencies. *Advances in Strategic Management*, 1, S. 61-82.

- Maier, F. & Meyer, M. (2011). Managerialism and Beyond: Discourses of Civil Society Organization and Their Governance Implications. *Voluntas*, 22(4), S. 731-756.
- Maier, F., Meyer, M. & Steinbreithner, M. (2016). Nonprofit-Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), S. 64-86.
- Marival, C. (2011). Associations de solidarité et stratégies de reconnaissances: une diversité de réponses associatives aux pressions institutionnelles. *Revue internationale de l'économie sociale*, 322, S. 62-79.
- Marlin, D., Ritchie, W. J. & Geiger, S., W. (2009). Strategic Group Membership and Nonprofit Organization Performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), S. 23-39.
- Mayer, W. J., Wang, H., Eggington, J. F. & Flint, H. S. (2014). The Impact of Revenue Diversification on Expected Revenue and Volatility for Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), S. 374-392.
- Mazzarol, T. W. & Soutar, G. N. (2008). Strategy Matters: Strategic Positioning and Performance in the Education Services Sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(2), S. 141-151.
- Mendel, S. C. & Brudney, J. L. (2014). Doing Good, Public Good, and Public Value. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(1), S. 23-40.
- Merton, R. K. (1958). The Functions of the Professional Association. *American Journal of Nursing*, 58(1), S. 50-54.
- Mesch, D. J. & Rooney, P. M. (2008). Determinants of Compensation: A Study of Pay, Performance, and Gender Differences for Fundraising Professionals. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(4), S. 435-463.
- Michel, U. & Gmür, M. (2015). Masse mit Klasse in der Mitgliederengewinnung. *Verbands-Management*, 41(3), S. 28-36.
- Michels, R. (1911). *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*. Leipzig: Klinkhardt.
- Miller, J. L. (2002). The Board as a Monitor of Organizational Activity: The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), S. 429-450.
- Milne, G. R., Iyer, E. S. & Gooding-Williams, S. (1996). Environmental Organization Alliance Relationships Within and Across Nonprofit, Business, and Government Sectors. *Journal of Public Policy and Marketing*, 15(2), S. 203-215.
- Mitchell, G. E. (2015). The Strategic Orientations of US-Based NGOs. *Voluntas*, 26(5), S. 1874-1893.
- Murray, V., Bradshaw, P. & Wolpin, J. (1992). Power in Around Nonprofit Boards: A Neglected Dimension of Governance. *Nonprofit Management and Leadership*, 3(2), S. 165-181.
- Nencini, A., Romaioli, D. & Meneghini, A. M. (2016). Volunteer Motivation and Organizational Climate: Factors that Promote Satisfaction and Sustained Volunteerism in NPOs. *Voluntas*, 27(2), S. 618-639.
- Neuhoff, K. (2003). Tatsachenforschung zu Nonprofit-Insolvenzen. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 26(4), S. 419-427.
- Neumayr, M., Schneider, U. & Meyer, M. (2015). Public Funding and Its Impact on Nonprofit Advocacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), S. 297-318.
- Newman, W. H. & Wallender, H. W. (1978). Managing Not-for-profit Enterprises. *Academy of Management Review*, 3(1), S. 24-31.

- Newton, A. N. (2015). Executive Compensation, Organizational Performance, and Governance Quality in the Absence of Owners. *Journal of Corporate Finance*, 30, S. 195-222.
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S. & Breuer, C. (2015). Organizational Performance of Nonprofit and For-profit Sport Organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), S. 155-175.
- Olson, D. E. (2000). Agency Theory in the Not-for-Profit Sector: Its Role at Independent Colleges. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(2), S. 280-296.
- Pennerstorfer, A. & Schneider, U. (2010). What Determines the (Internal) Wage Distribution in Non-profit-Organizations? *Kyklos*, 63(4), S. 580-596.
- Porter, M. E. (2010). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten (7 Auflage)*. Frankfurt am Main: Campus.
- Prentice, C. R. (2015). Why So Many Measures of Nonprofit Financial Performance? Analyzing and Improving the Use of Financial Measures in Nonprofit Research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), S. 715-740.
- Purtschert, R. (1979). Marketing in Verbänden. *Die Unternehmung*, 33(1), S. 61-82.
- Reimnitz, C. A. (1972). Testing a Planning and Control Model in Nonprofit Organizations. *Academy of Management Journal*, 15(1), S. 77-87.
- Rhodes, M. L. & Keogan, J. F. (2005). Strategic Choice in the Nonprofit Sector: Modelling the Dimensions of Strategy. *Irish Journal of Management*, 26(1), S. 122-135.
- Ridder, H.-G., McCandless, A. & Piening, E. P. (2012). The Whole Is More than the Sum of its Parts? How HRM Configured in Nonprofit Organizations and Why It Matters. *Human Resource Management Review*, 22(1), S. 1-14.
- Ritchie, W. J. (2003). Nonprofit Organization Financial Performance Measurement: An Evaluation of New and Existing Financial Performance Measures. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(4), S. 367-381.
- Rodwell, J. J. & Teo, S. T. T. (2008). The Influence of Strategic HRM and Sector on Perceived Performance in Health Services Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10), S. 1825-1841.
- Rondeau, K. V. & Wagar, T. H. (2001). Impact of Human Resource Management Practices on Nursing Home Performance. *Health Services Management Research*, 14(3), S. 192-202.
- Schauer, R. (2000). *Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen*. Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Schiller, R. & Almog-Bar, M. (2013). Revisiting Collaborations between Nonprofits and Businesses: An NPO Centric View and Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), S. 942-962.
- Schumacher, N. & Gmür, M. (2016). Member Value Optimization and Organization Design in Multisite Business Associations. Working Paper. *Verbandsmanagement-Institut, Universität Freiburg/CH*.
- Schwarz, P. (1979a). *Morphologie von Kooperationen und Verbände*. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Schwarz, P. (1979b). Strukturelemente von Wirtschaftsverbänden. *Die Unternehmung*, 33(1), S. 3-23.
- Schwarz, P. (1985). Nonprofit-Organisationen: Problemfelder und Ansätze einer Allgemeinen BWL von nicht-erwerbswirtschaftlichen (Nonprofit) Organisationen. *Die Unternehmung*, 39(2), S. 90-111.

- Schwarz, P. (1992). *Management in Nonprofit Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien*. Bern/Stuttgart: Paul Haupt Verlag.
- Schwarz, P. (2005a). *Organisation in Nonprofit-Organisationen, Grundlagen, Strukturen*. Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Schwarz, P. (2005b). *Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen, Entscheidung, Steuerung, Planung, Kontrolle*. Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Shaffer, M. B. (2000). *Coalition Work among Environmental Groups*. *Research in Social Movements, Conflicts and Change*, 22, S. 111-126.
- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E. & Schwabsky. (2006). *Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of Their Relationships with Organizational Performance*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(3), S. 453-476.
- Siciliano, J. I. (1996). *The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance*. *Journal of Business Ethics*, 15(2), S. 1313-1320.
- Siciliano, J. I. (1997). *The Relationship between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations*. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(4), S. 387-403.
- Simon, H. (1985). *Die Positionierung von wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen: Eine Grundlagenstudie zum strategischen Universitätsmarketing*. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 55(8), S. 827-847.
- Spear, R. (2011). *Formes coopératives hybrides*. *Revue internationale de l'économie sociale*, 320, S. 26-42.
- Studer, S. & Von Schnurbein, G. (2013). *Organizational Factors Affecting Volunteers: A Literature Review on Volunteer Coordination*. *Voluntas*, 24(2), S. 403-440.
- Tannenbaum, A. S. (1961). *Control and Effectiveness in a Voluntary Organization*. *American Journal of Sociology*, 67(1), S. 33-46.
- Thaler, J. & Helmig, B. (2013). *Theoretical Framework of Social Marketing Effectiveness: Drawing the Big Picture on its Functioning*. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 25(3), S. 211-236.
- Theurl, T. (2013). *Genossenschaftliches MemberValue-Management*. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele* (S. 316-325). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Tuckman, H., P. & Chang, C. F. (1991). *A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4), S. 445-460.
- Trussel, J. M. (2002). *Revisiting the Prediction of Financial Vulnerability*. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(1), S. 17-31.
- Von Eckardstein, D. & Mayerhofer, H. (2001). *Personalstrategien für Ehrenamtliche in sozialen NPOs*. *Zeitschrift für Personalforschung*, 15(3), S. 225-242.
- VMI (Hrsg.). (2011). *Gehaltsstudie 2011: Vergütung von Führungskräften in Schweizer Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen*. Freiburg: Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg/CH.
- Von Schnurbein, G. (2008). *Einfluss der Organisationsstrukturen auf die Governance in Wirtschaftsverbänden*. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 31(3), S. 311-322.

- West, M. A., Borrill, C., Dawson, J., Scully, J., Carter, M., Anelay, S., Patterson, M. & Waring, J. (2002). The Link between the Management of Employees and Patient Mortality in Acute Hospitals. *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), S. 1299-1310.
- White, D. W. & Simas, C. F. (2008). An Empirical Investigation of the Link between Market Orientation and Church Performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(2), S. 153-165.
- Willems, J. & Walk, M. (2013). Assigning Volunteer Tasks: The Relation between Task Preferences and Functional Motives of Youth Volunteers. *Child and Youth Services Review*, 35(6), S. 1030-1040.
- Wood, V. R., Bhuian, S. N. & Kiecker, P. (2000). Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals. *Journal of Business Research*, 48(3), S. 213-226.
- Young, D. R., Wilsker, A. L. & Grinsfelder, M. C. (2010). Understanding the Determinants of Non-profit Income Portfolios. *Voluntary Sector Review*, 1(2), S. 161-173.
- Zald, M. N. & Ash, R. (1966). Social Movement Organizations: Growth, Decay and Change. *Social Forces*, 44(3), S. 327-341.

**Markus Gmür**, Prof. Dr., ist Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management und Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) an der Universität Freiburg/CH. Das VMI widmet sich seit 1976 der Grundlagen- und Anwendungsforschung zum Management von Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen in Verbindung mit einem breit gefächerten Weiterbildungsangebot für Führungs- und Fachkräfte in diesem Sektor.

*Anschrift:* Verbandsmanagement-Institut (VMI), Universität Freiburg, Boulevard du Pérolles 90, CH-1700 Fribourg, E-Mail: markus.gmuer@unifr.ch