

Markus Gmür

## Die betriebswirtschaftliche NPO-Forschung zwischen Abgrenzung und Zuwendung zur allgemeinen Managementlehre – Eine diskursgeschichtliche Betrachtung

### Zusammenfassung

Die Forschung zu Managementproblemen in privaten Nonprofit-Organisationen hat sich international und im deutschsprachigen Raum seit rund 50 Jahren in einer eigenen Scientific Community formiert. Während der Fokus ursprünglich auf den Spezifika von NPO lag, ist in den letzten Jahren ein Trend zu einer Wiederannäherung an den Mainstream der erwerbswirtschaftlichen Forschung erkennbar. Das korrespondiert mit einer zunehmenden Aufmerksamkeit für Sozialunternehmertum und hybride Organisationsformen.

**Stichworte:** NPO-Management, Verbandsmanagement, Diskursgeschichte, Theorieentwicklung, Sozialunternehmertum, hybride Organisation, Deutschland, Schweiz

### Summary

Research on management problems in private nonprofit organizations has been formed internationally and in German-speaking countries for around 50 years in its own scientific community. While the focus was originally on the specifics of NPO, a trend towards a rapprochement with the mainstream of commercial research has been discernible in recent years. This corresponds with an increasing awareness of social entrepreneurship and hybrid organization forms.

**Keywords:** nonprofit management, association management, science history, theory development, social entrepreneurship, hybrid organization, Germany, Switzerland

### Einleitung

Historisch ist die Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum aus der Beschäftigung mit Leitungs- und Strukturproblemen in erwerbswirtschaftlichen Industrie- und öffentlichen Verwaltungsbetrieben heraus entstanden. Nicht-erwerbswirtschaftliche Organisationen wurden allenfalls im Randbereich behandelt. Im deutschsprachigen Raum wurden sie als förder- oder bedarfswirtschaftlich eingeordnet und abgegrenzt.

Durch den Einfluss der nordamerikanischen Forschung hat sich inzwischen allgemein der Begriff der privaten Nonprofit-Organisation (NPO) durchgesetzt. Diesen verschiedenen begrifflichen Zugängen ist gemeinsam, dass damit alle produktiven sozialen Systeme zusammengefasst werden, die keinen oder nur einen nachrangigen erwerbswirtschaftlichen Zweck verfolgen. Im deutschsprachigen Raum firmieren sie in der Regel als Verein oder Stiftung, seltener als Genossenschaft. Die Rechtsform der gemeinnützigen GmbH wird vor allem für wirtschaftlich tätige Betriebe unter der Kontrolle eines Vereins oder einer Stiftung gewählt. In Verbindung mit der Rechtsformwahl gilt für NPO zwar nicht eine Gewinnerzielungs-, wohl aber eine

Gewinnverteilungsrestriktion. Abgesehen davon sind private NPO durch eine ganze Reihe von Merkmalen gekennzeichnet, aus denen sich spezifische Managementaufgaben und -probleme ergeben:

- Ohne erwerbswirtschaftliche Ziele stehen Sachzweck und Werthaltungen für die Festlegungen des Leistungsprogramms im Vordergrund. Die Verständigung über geeignete Erfolgskriterien innerhalb der Organisation und in Auseinandersetzung mit den Stakeholdern, die Messung solcher Kriterien und ihre Nutzung, um in der Organisation Wirkung zu entfalten, stellen besondere Herausforderungen dar.
- NPO haben in der Regel eine Rechtsform, nach der die Mitglieder unabhängig von ihrem finanziellen Beitrag an der Entscheidungsfindung teilhaben. Die Beteiligung erfolgt formal über eine basis- oder repräsentativ-demokratische Entscheidungsfindung.
- NPO erbringen häufig Leistungen, die sich dem marktwirtschaftlichen Preisbildungsmechanismus entziehen, nicht selten in einer Monopolsituation: Clubgüter für ihre Träger und Mitglieder oder öffentliche Güter, bei denen keine Identität von Nutzern und Finanzierern besteht. Manchmal sind die Leistungen zwar prinzipiell marktfähig, werden aber auf eine Art und Weise erbracht, die von nicht-ökonomischen Wertvorstellungen geprägt sind. Das führt zu einer anderen Rationalität in der Entscheidungsfindung über das Leistungsprogramm, als sie in der Erwerbswirtschaft vorherrscht.
- NPO können zwar aufgrund des gemeinnützigen Charakters für viele ihrer Leistungen Beiträge ohne unmittelbare Gegenleistung mobilisieren (philanthropische Spenden, ehrenamtliche Arbeitsleistung) oder den eigenen Aufwand reduzieren (Naturalleistungen, steuerliche Privilegierung). Die Sicherung des Ressourcenzufusses erfordert eigene Maßnahmen, die über die Sicherstellung eines günstigen Preis-Leistungs-Verhältnisses hinausgehen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage für die Forschung, ob schon diese Besonderheiten Grund genug sind, Managementprobleme in NPO in einer eigenen, institutionell ausgerichteten Community zu untersuchen, in der sich Vertreter verschiedener funktionaler Betriebswirtschaftslehren zusammentreffen. Das alternative Modell wäre, dass funktional ausgerichtete Forscher den Dritten Sektor der privaten NPO genauso als empirisches Feld zur Plausibilisierung von Theorien und Gestaltungskonzepten nutzen, wie sie es sonst im Erwerbssektor täten. Dem entspricht in der Managementpraxis die Frage, wie wichtig es ist, dass NPO-Managerinnen und -Manager spezifische Ausbildungs- und Berufswege absolviert haben, bevor sie Leitungsaufgaben in NPO übernehmen.

Es ist nicht das Ziel dieses Beitrags, diese Frage argumentativ und mit Empfehlungen für Forschung und Praxis zu beantworten, sondern in einer Rückschau die Ent-

wicklungsstränge der NPO-Forschung nachzuzeichnen und aktuelle Entwicklungen einzuordnen.

Die dabei **verfolgte These** lautet: Die betriebswirtschaftliche NPO-Forschung hat sich in den 1970er Jahren aus einem Abgrenzungsbedürfnis gegenüber einem erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Mainstream formiert und sich über diese Abgrenzung institutionalisiert. In den letzten Jahren hat sie sich im Zuge der zunehmenden Aufmerksamkeit für Formen des Sozialunternehmertums dem Mainstream wieder angenähert.

## Am Anfang stand der Verbandsbetrieb

Die wahrscheinlich erste betriebswirtschaftliche Abhandlung, die sich grundlegend mit dem Wesen von Verbänden beschäftigt, ist die Habilitationsschrift von Grochla aus dem Jahr 1959 mit dem Titel „Betriebsverband und Verbandbetrieb“. Der Verfasser untersucht darin Wirtschaftsverbände als eine Variante zwischenbetrieblicher Kooperation. Diese Arbeit ist Ausgangspunkt für Hardach (1967), Adels (1969) und Blümle (1964; 1965a; 1965b). Letzterer entschließt sich 1976, eine Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschaftsmanagement an der Universität Freiburg/CH sowie eine darauf abgestimmte Fachzeitschrift «VM Verbands-Management» ins Leben zu rufen. Vor allem Schwarz (1979) und Purtschert (1979), später auch Schauer (2000) differenzieren unter dem Begriff des Freiburger Management Modells die Forschung weiter aus. Während sich damit eine BWL der Verbände etabliert und über die Freiburger Forschungsstelle hinaus ein Netzwerk der (betriebs- und sozialwissenschaftlichen) Forscher etabliert, gibt es in den führenden Fachzeitschriften in den 1970er Jahren kaum Veröffentlichungen zum Management von Verbänden und anderen NPO. Ausnahmen sind eine Studie von Drumm (1970) über mehrstufige Verbandsstrukturen und ein Themenheft in der Schweizer Fachzeitschrift *Die Unternehmung* 1979 (33. Jg., Heft 1) mit vier Beiträgen zum Verbandsmanagement. Ein weitere Themenheft erscheint in der *Betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis* 1983 (35. Jg., Heft 3); danach werden nur noch zwei Aufsätze von Schwarz (1985) und Hahn (1987) in der *Unternehmung* veröffentlicht. Erst nach 2000 finden sich wieder Beiträge in deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Zeitschriften. Unter ihnen nimmt die *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* (z.B. Fleßa 2002; Helmig 2008, Von Schnurbein 2008, Michalski et al. 2009) eine vorrangige Stellung ein. In diesen Veröffentlichungen macht sich inzwischen der Einfluss der nordamerikanischen Managementlehre bemerkbar. Das erkennt man vor allem daran, dass die Nonprofit-Organisation (NPO) den Verband als Referenzobjekt zunehmend verdrängt.

## Die NPO-Managementlehre im nordamerikanischen Raum

In den 1970er Jahren finden sich erste Studien in einschlägigen Managementzeitschriften (Reimnitz 1972; Hage/Dewar 1973), in denen jeweils Fragen der Lei-

tungs- und Organisationsstruktur im Vordergrund stehen. Danach 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 identifizieren eine Reihe von Restriktionen, die eine Professionalisierung erschweren: konkurrierende Ziele, die fehlende Identität von Geldgebern und Leistungsbeziehern, eine starke Prägung durch berufsfachliche Normen (z.B. in Museen, Hochschulen oder Spitälern) oder beschränkte Möglichkeiten zur Verhaltenssteuerung durch finanzielle Anreize. Diese Einschätzung der Autoren widerspiegelt einen Ansatz, der die typische Ausgangslage eines Wirtschaftsunternehmens unter Produktabsatz- und Kapitalbeschaffungsmärkten als Standardfall betrachtet.

Diesen Grundannahmen 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 ASEA sieht ihre Aufgabe unter anderem darin, die Professionalisierung ihrer 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 deutlich vor den ersten Diskussionen in wissenschaftlichen Managementzeitschriften.

Die nordamerikanische (und zunehmend internationale) Forschung ist durch zwei parallel entwickelte Stränge gekennzeichnet, in denen generelle Managementfragen zu NPO behandelt werden. Der eine Strang betrachtet NPO als Wirtschaftsbetriebe mit ungewöhnlichen Problemstellungen. Der andere Strang mit eher sozialwissenschaftlichen Wurzeln 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. In einer Längsschnittbetrachtung zeigen Marberg et al. (2019) außerdem auf Basis einer Inhaltsanalyse von Veröffentlichungen in führenden Journals zum NPO-Management im Zeitraum von 1990 bis 2010, wie sich verschiedene Themenschwerpunkte abgelöst haben, wobei sich alle Schwerpunkte um die Frage eines zeitgemäßen Verständnis von Professionalität im Management von NPO drehen. Eine Zwischenbilanz zum aktuellen Forschungsstand der NPO-Managementlehre zeigt, dass sich spezifische Managementfragen in NPO vor allem in sechs Funktionsbereichen zeigen: in den Leitungsstrukturen (Governance), in der strategischen Entscheidungsfindung und Positionierung, in der Erfolgsmessung und -steuerung, in der Marktorientierung, in der Finanzierung sowie im Human Resource Management (Gmür 2016).

## Referenztheorien für die Analyse von NPO-Managementproblemen

Mit den grundlegenden Arbeiten von Michels (1911), Olson (1965) im Zusammenhang mit Ostrom (1990) sowie Hansmann (1980) sind drei Theoriegebäude zu nennen, die zwar nicht der Managementlehre zuzuordnen sind, aber eine hohe Relevanz für die Untersuchung von NPO-spezifischen Managementfragen haben:

- Michels (1911) entwickelt eine Erklärung für die Machtkonzentration und die gegenseitige Entfremdung von Leitung und Basis in demokratisch verfassten Organisationen am Beispiel von Parteien und Gewerkschaften. Mit zunehmender Größe und Ausdifferenzierung von Verbänden kommt es demnach kaum vermeidbar zur Oligarchiebildung, was durch individual- und massenpsychologische Zusammenhänge (z.B. Führungsanspruch, Kompetenzzuwachs durch Positionserfahrung, Verehrungsbedürfnis der Masse) noch verstärkt wird.
- Olson (1965) geht der Frage nach, worauf der innere Zusammenhalt und die Beziehungen zum Engagement für einen Verband mit freiwilliger Mitgliedschaft beruht. Unter der Annahme eines rational und opportunistisch handelnden Individuums kommt er zum Schluss, dass nur kleine Verbände mit Hilfe von sozialer Kontrolle langfristig bestands- und wirkungsfähig sind. Mittlere oder große Verbände können nur durch selektive Anreize oder durch gesetzlich verankerte Pflichtmitgliedschaft das latent vorhandene Trittbrettfahrerproblem überwinden und so für den notwendigen Organisationsgrad sorgen. Gegen diese pessimistische Einschätzung argumentiert in der Folge Ostrom (1990) mit einer Reihe empirischer Belege für die Nachhaltigkeit kollektiv verwalteter Ressourcenpools und damit für die Stabilität selbstorganisierter Gemeinschaften.
- Hansmann (1980) begründet Wettbewerbsvorteile von NPO gegenüber erwerbswirtschaftlichen Betrieben in Vertrauengütermärkten, die durch eine Informationsasymmetrie zwischen Produzenten und Konsumenten zum Nachteil von Letzteren gekennzeichnet sind. Die Werteverpflichtung und das fehlende Erwerbsziel signalisieren eine erhöhte Vertrauenswürdigkeit von NPO gegenüber ihren Wettbewerbern. Wie weit sich das auch empirisch belegen lässt, wurde bereits in zahlreichen Studien insbesondere aus dem Krankenhaus- und Pflegeheimsektor untersucht (Dubrovinsky/Winter 2015; Ben-Ner et al. 2018).

Obwohl diese drei Theorieperspektiven wesentliche Problemstellungen in der Führung von NPO berühren, sowohl was die Struktur und Steuerung der Organisation, als auch ihre Positionierung in ihrem marktlichen oder zivilgesellschaftlichen Umfeld betrifft, spielen sie insbesondere für die empirische Managementforschung im Dritten Sektor nur eine untergeordnete Rolle. Größere Bedeutung haben Referenztheorien, die auch in der Managementforschung über erwerbswirtschaftliche Organisationen dominieren (Gmür 2003):

- Der Neo-Institutionalismus spielt in der NPO-Forschung seit den 1990er Jahren eine wichtige Rolle. Schon DiMaggio/Powell (1983) bauen ihre Argumente auf

mehreren Beispielen aus dem Dritten Sektor auf. Für die Erklärung von organisationaler Legitimität (Suchman 1995) werden die institutionelle Einbettung von NPO und die daraus folgenden Fragen für die Gestaltung ihrer Governance nicht etwa entschleiernd behandelt, sondern sie ist von vorne herein Konsens in Forschung und Praxis (Verbruggen et al. 2011; Lee 2016; Pope et al. 2018). Als NPO-typische Herausforderung wird dabei der Konflikt zwischen der Mitgliederbasis und der organisationalen Mission auf der einen Seite und den institutionalisierten Normen aus der Organisationsumwelt behandelt (Schneider 2013; Martinez 2009). In Verbindung damit wurden auch populationsökologische Studien im Dritten Sektor realisiert (Tucker et al. 1990; Hager et al. 2004; Archibald 2008; Wollebaek 2009).

- Ähnlich einflussreich ist die Ressourcenabhängigkeitstheorie (Pfeffer/Salancik 1978) insbesondere im Bereich der Drittleistungs-NPO, wo die Personen und Organisationen, die von den Leistungen der NPO profitieren, nicht dieselben sind, welche die Bereitstellung dieser Leistungen finanzieren. Studien zu dieser Theorieperspektive befassen sich vor allem mit Fragen der Finanzierungsstruktur und der daraus resultierenden Leistungsstruktur (Mitchell 2014; Seo 2016).
- Die Principal-Agent-Theorie wird für Fragen der Governance und des Controlings in NPO herangezogen (Caers et al. 2006; Du Bois et al. 2009). Häufig werden ihre Grundannahmen selbst hinterfragt und ihr mit der Stewardship Theorie eine Perspektive gegenübergestellt, die von einer Ziele- und Werteübereinstimmung zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern in hierarchischen Kooperationsbeziehungen ausgeht (Hersberger-Langloh et al. 2020).

Kritische Theorieperspektiven spielen in der empirischen NPO-Forschung fast gar keine Rolle (Coule et al. 2020; Land/King 2014). Einerseits ist das erstaunlich, weil weite Bereiche des Dritten Sektors aus Organisationen mit wirtschafts- oder gesellschaftskritischen Zielen und Werten beruhen und man annehmen könnte, dass viele Mitglieder der Scientific Community dieses Feld mit einer entsprechend eigenen Grundhaltung gewählt haben. Andererseits lässt der Forschungsstand darauf schließen, dass eben diese Scientific Community davon ausgeht, dass sich organisationsinterne Konfliktlagen in NPO eher vermeiden oder auflösen lassen, als dies in erwerbswirtschaftlichen Organisationen der Fall ist.

Die betriebswirtschaftliche NPO-Forschung folgt bislang also überwiegend dem Mainstream der allgemeinen Betriebswirtschafts- und Managementlehre und den hier bevorzugten Theorien. Mit ihren theoretischen und empirischen Beiträgen trägt sie damit zur Weiterentwicklung der allgemeinen Managementlehre und somit zu einer überwiegend erwerbswirtschaftlich fokussierten Scientific Community bei. Diesen Befund darf man wohl bedauern, denn es trägt dazu bei, dass NPO vor allem als Organisationen mit untergeordneten Abweichungen von der erwerbswirtschaftlichen Norm verstanden werden. Würde man dagegen das Augenmerk vermehrt auf die Spezifika von NPO legen und dies aus einer Theorieperspektive

tun, die solche Spezifika als besonders relevant beurteilt, dann könnte das Fragen aufwerfen und Einsichten erzeugen, die Anstösse für neue Betrachtungsweisen im erwerbswirtschaftlichen Sektor geben könnten: beispielsweise über Elitebildung in Unternehmen in Anlehnung an Michels (1912) als Erklärung für Rekrutierungspolitik, Karrierewege oder Lohnstreuung oder über Mitarbeiterloyalität und -engagement auf der Grundlage einer Kollektivressourcenoptik (Ostrom 1990); und auch die Forschung zu Corporate Social Responsibility könnte aus der Wettbewerbsperspektive von Hansmann (1980) neu gedeutet werden. Solchen Ansätzen entgegen steht allerdings ein Wissenschaftssystem, das akademische Karrieren an die Fähigkeit knüpft, Publikationserfolge in den am höchsten rangierenden Zeitschriften und damit oftmals nahe am theoretischen und empirischen Mainstream der allgemeinen Managementlehre zu realisieren.

Aber auch eine zweite, gegenwärtig zu beobachtende Entwicklung in der NPO-Forschung trägt dazu bei, dass in den letzten Jahren eine deutlich erkennbare Wiederannäherung an die erwerbswirtschaftliche BWL und For-Profit-Managementlehre stattfindet: das Leitbild des Sozialunternehmertums.

## **Von der NPO zum Sozialunternehmertum**

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).

In der NPO-Managementforschung lassen sich drei Entwicklungen jüngerer Datums erkennen, die sich mit der Idee eines unternehmerischen Ansatzes auseinandersetzen, der ursprünglich nur mit dem erwerbswirtschaftlichen Sektor verknüpft war:

1. Die Substitution staatlicher (und teilweise auch philanthropischer) Beiträge durch Markteinkommen und das vermehrte Aufkommen von «social entrepreneurs» in Konkurrenz zu traditionellen NPO.
2. Damit verbunden die Herausbildung hybrider Strukturen, d.h. ein Nebeneinander von marktfinanzierten Aktivitäten einerseits und staatlich oder philanthropisch finanzierten Aktivitäten auf der anderen Seite.

3. Die Anwendung des Konstrukts der unternehmerischen Führung und Kultur («entrepreneurial orientation») auf NPO ausgehend von den Forschungen von Covin/Slevin (1989) und Lumpkin/Dess (1996) im erwerbswirtschaftlichen Sektor.

Dass sich ein unternehmerischer Ansatz zunehmend auch im Dritten Sektor ausbreitet, ist zum einen auf eine Veränderung in der tatsächlichen oder antizipierten Finanzierungsstruktur zuführen: Die Organisationen sehen sich in vielen Ländern mit einem Rückgang der staatlichen Finanzierung bzw. einer Verlagerung der Finanzierung von leistungsunabhängiger Subventionierung zu ergebnisabhängigen Leistungsverträgen konfrontiert. Ähnliche Entwicklungen zeigen sich bei der Finanzierung durch philanthropische Stiftungen. Das führt dazu, dass NPO auf Einnahmequellen aus dem Markt ausweichen (z.B. über Produktverkäufe, Sponsoring oder Cause-related Marketing). Darüber hinaus hat unternehmerische Betätigung mit dem Anspruch, Lösungen für soziale, gesundheitliche, ökologische oder entwicklungspolitische Problemstellungen bereitzustellen und einen gesellschaftlichen Nutzen zu erzeugen, zunehmend Aufmerksamkeit erlangt. Seit den 1980er Jahren spielt diese Perspektive im Zusammenhang mit Fragen der Unternehmensethik und dem Stakeholderansatz auch schon eine Rolle als Korrektiv für ein rein eigennutzorientiertes Unternehmensleitbild. NPO gehören dabei zu den Akteuren, die konfrontativ einen entsprechenden Reflexions- und Handlungsdruck auf Wirtschaftsunternehmen ausüben. In den 2010er Jahren wird die konfrontative Sichtweise des Verhältnisses zwischen Unternehmen und NPO durch eine Perspektive ergänzt, die auf mögliche Kombinationen von erwerbswirtschaftlichem und auf soziale Problemlösung gerichtetem Handeln hinweist. Die sich dabei unter dem Begriff des «social entrepreneurship» zusammengesetzten Organisationen rücken nun auch in das Interesse der NPO-Forschung und werden zunehmend auch in dieser Scientific Community heimisch (Hota et al. 2020). In diesem Kontext werden solche unternehmerischen Initiativen und Organisationen zwar noch überwiegend von traditionellen NPO abgegrenzt (Child 2016). Hauptgrund dafür ist, dass die Gewinnerzielung zwar im Hintergrund steht, aber anders als in Nonprofit-Organisationen auch nicht prinzipiell ausgeschlossen ist (Erpf et al. 2019). Die zunehmende Aufmerksamkeit für diesen Organisationstyp lässt sich auch an zwei internationalen Fachzeitschriften jüngerer Datums ablesen, dem «Social Enterprise Journal», gegründet 2005, und dem «Journal of Social Entrepreneurship» aus dem Jahr 2010.

In den Bereichen ihrer Tätigkeit, in denen das Prinzip der Gemeinnützigkeit oder der Kollektivgutcharakter der eigenen Aktivitäten im Konflikt zu einem managerialistischen Professionalismus steht, gibt es eine Tendenz zur Herausbildung von hybriden Strukturen. Das Phänomen der Hybridisierung ist zwar bereits erkannt (Jäger/Schröer 2013; Bouchard/Rousselière 2016), aber seine Konsequenzen für die Funktionsfähigkeit von Organisationen sind noch weiter aufzuklären (Smith et al. 2013). Hybride Strukturen entstehen als Ergebnis unvereinbarer Logiken, die unter einem gemeinsamen organisationalen Dach stehen (Besharov/Smith 2014). 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.

Der dritte Forschungsstrang, der sich als Versuch deuten lässt, die betriebswirtschaftliche Lücke von Organisationen ohne primären Gewinnziel und erwerbswirtschaftlichen Betrieben zu schließen, sind Studien zur *unternehmerischen Führung und Kultur* («entrepreneurial orientation»). Ausgangspunkt bildet dabei ein Konstrukt, das in den 1980er Jahren entwickelt wurde (Miller 1983) und in der Zwischenzeit eine kaum mehr überschaubare Zahl an empirischen Studien hervorgebracht hat. Seit den ersten Untersuchungen, publiziert in 2005, wurden inzwischen über 30 Studien zur unternehmerischen Führung und Kultur in NPO und zum Zusammenhang mit dem Zielerreichungsgrad von NPO in internationalen Journals veröffentlicht. Das am häufigsten verbreitete Konstrukt von Covin/Slevin (1989) bzw. in der erweiterten Version von Lumpkin/Dess (1996) setzt sich aus drei bzw. fünf Elementen zusammen: Innovation, Proaktivität, Risikobereitschaft, erweitert durch Autonomie und Aggressivität. In den meisten Fällen wird das Konstrukt identisch angewandt (vgl. Lumpkin et al. 2013); nur wenige Studien haben für adaptierte Skalen plädiert oder solche eingesetzt (Lurtz/Kreuter 2017). In den Forschungsarbeiten wird stets davon ausgegangen, dass NPO mit einer ausgeprägten unternehmerischen Orientierung überdurchschnittlich erfolgreich in ihrer Zielerreichung sind. Dabei bestätigen die empirischen Befunde diese Annahme oft nur eingeschränkt, wie sich beispielhaft für NPO im Bereich der sozialen Integration zeigen lässt (Baumann/Gmür 2019).

## Fazit

Die Forschung zu Nonprofit-Organisationen steht zur erwerbswirtschaftlichen BWL in einem ambivalenten Verhältnis: Während die Verbandelehre im deutschsprachigen Raum ursprünglich noch eng verbunden war, setzte mit dem Übergang vom Verband zur Nonprofit-Organisation als Referenzobjekt ein Sonderweg ein. Das lässt sich wahrscheinlich dadurch erklären, dass mit dem Übergang auch die in der nordamerikanischen NPO-Forschung vorherrschende verhaltenswissenschaftliche Perspektive übernommen wurde. Die Scientific Community, wie sie sich in den beiden größten internationalen Fachgesellschaften, der ARNOVA (Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action) und der ISTR (International Society for Third-Sector Research) organisiert, verbindet sozialwissenschaftliche mit der managementorientierten Forschungssträngen. Dieser Sonderweg scheint nun für die zweite Richtung dadurch wieder näher an den erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Mainstream heranzuführen, seit die Perspektive des Sozialunternehmertums wachsendes Interesse auf sich zieht. Ob sich dieser Trend weiter fortsetzt, muss sich zeigen.

## Literaturverzeichnis

- Adels, H. (1969). Wie entscheiden Verbände? Die Organisation der Entscheidungsprozesse in Wirtschaftsfachverbänden. Köln: Deutsche Industrieverlags-GmbH.
- Archibald, M. E. (2008). The Impact of Density Dependence, Sociopolitical Legitimation and Competitive Intensity on Self-Help/Mutual-Aid Formation. *Organization Studies* 29(1), S. 79-101.
- 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.
- Baumann, J. & Gmür, M. (2019). Unternehmerische Führung in Sozialen Organisationen. In: *Verbands-Management* 45(2), S. 6-16.
- Ben-Ner, A., Hamann, D. J. & Ren, T. (2018). Does Ownership Matter in the Selection of Service Providers? Evidence from Nursing Home Consumer Surveys. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 47(6), S. 1271-1296.
- Besharov, M. L. & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3), S. 364-381.
- 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.
- 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.
- Caers, R., Du Bois, C., Jegers, M., De Gieter, S., Schepers, C. & Pepermans, R. (2006). Principal-Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(1), S. 25-48.
- 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.
- Coule, T. M., Dodge, J. & Eikenberry, A. M. (2020). Toward a Typology of Critical Nonprofit Studies: A Literature Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, online published 1.6.2020.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. In: *Strategic Management Journal* 10(1), S. 75-87.
- 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 Verbänden. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 40(12), S. 817-832.

- Dubrovinsky, M. & Winter, R. A. (2015). Organizational Form and Output Quality. *Canadian Journal of Economics* 48(1), S. 189-206.
- Du Bois, C., Caers, R., Jegers, M., De Cooman, R., De Gieter, S. & Pepermans, R. (2009). Agency Conflicts Between Board and Manager: A Discrete Choice Experiment in Flemish Nonprofit Schools. *Nonprofit Management & Leadership* 20(2), S. 165-183.
- Erpf, P., Tekula, R. & Neuenschwander, J. (2019). Clustering Social Enterprises: An Empirically Validated Taxonomy. *Social Enterprise Journal* 15(3): 397-420.
- Fleßa, S. (2002). Nonprofit-Organisationen als Betriebstyp. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 25(1), S. 78-86.
- Gmür, M. (2003). Co-citation Analysis and the Search for Invisible Colleges: A Methodological Evaluation. *Scientometrics* 57/1 (2003), S. 27-57.
- Gmür, M. (2016). Entwicklungslinien der Betriebswirtschaftslehre von Organisationen "not-for-profit". *Die Unternehmung*, 70(4), S. 448-470.
- Grochla, E. (1959). Betriebsverband und Verbandbetrieb: Wesen, Formen und Organisation der Verbände aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Berlin: Duncker & Humblot.
- Hage, J. & Dewar, R. (1973). Elite Values versus Organizational Structure in Predicting Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), S. 279-290.
- Hager, M. A., Galaskiewicz, J. & Larson, J. A. (2004). Structural Embeddedness and the Liability of Newness Among Nonprofit Organizations. *Public Management Review* 6(2): 159-188.
- Hahn, O. (1987). Braucht es eine BWL der Verbände? *Die Unternehmung*, 41(1), S. 3-13.
- 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.
- Helming, B. (2008). Social Marketing. Erfolgreiche Marketingkonzepte für Non-Profit-Organisationen. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 31(1), S. 82-84.
- Hersberger-Langloh, S. E., Stühlinger, S. & von Schnurbein, G. (2020). Institutional Isomorphism and Nonprofit Managerialism: For Better or Worse? *Nonprofit Management & Leadership*, online published 1.9.2020.
- Hota, P. K., Subramanian, B. & Narayananamurthy, G. (2020). Mapping the Intellectual Structure of Social Entrepreneurship Research: A Citation/Co-citation Analysis. *Journal of Business Ethics* 166(1), S. 89-144.
- 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.
- Land, C. & King, D. (2014). Organizing Otherwise: Translating Anarchism in a Voluntary Sector Organization. *Ephemera: Theory & Politics in Organization* 14(4), S. 923-950.
- Lee, Y.-j. (2016). What Encourages Nonprofits' Adoption of Good Governance Policies? *Nonprofit Management & Leadership* 27(1), S. 95-112.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. In: *Academy of Management Review* 21(1), S. 135-172.

- Lumpkin, G.T., Moss, T.W., Gras, D.M., Kato, S. & Amezcua, A.S. (2013). Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How are they different, if at all? In: *Small Business Economics* 40(3), S. 761-783.
- Lurtz, K. & Kreutzer, K. (2017). Entrepreneurial Orientation and Social Venture Creation in Nonprofit Organizations: The Pivotal Role of Social Risk Taking and Collaboration. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 46(1), S. 92-115.
- 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. & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit-Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), S. 64-86.
- Marberg, A., Korzilius, H. & van Kranenburg, H. (2019). What is in a Theme? Professionalization in Nonprofit and Nongovernmental Organizations Research. *Nonprofit Management & Leadership* 30(1), S. 113-131.
- Martinez, B. R. (2009). Structure, Power, and Discourses of Development in Spanish NGOs. *Nonprofit Management & Leadership* 20(2), S. 203-218.
- Michalski, S., Beck, G., Lustenberger, D. & Zumbühl, D. (2008): Zur betriebswirtschaftlichen Orientierung von gemeinnützigen Stiftungen. Ergebnisse einer explorativen empirischen Studie, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* (ZögU), 31(1), S. 4-20.
- Michels, R. (1911). Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens. Leipzig: Klinkhardt.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. In: *Management Science*, 29/7, S. 770-791.
- Mitchell, G. E. (2014). Strategic Responses to Resource Dependence Among Transnational NGOs Registered in the United States. *Voluntas* 25(1), S. 67-91.
- Newman, W. H. & Wallender, H. W. (1978). Managing Not-for-profit Enterprises. *Academy of Management Review*, 3(1), S. 24-31.
- Olson, M. L. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge MA, Harvard University Press.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York NY, Harper & Row.
- Pope, S., Bromley, P., Lim, A. & Meyer, J. W. (2018). The Pyramid of Nonprofit Responsibility: The Institutionalization of Organizational Responsibility Across Sectors. *Voluntas* 29(6), S. 1300-1314.
- Puttschert, 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.
- Schauer, R. (2000). *Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen*. Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Verlag.
- Schneider, J. A. (2013). Comparing Stewardship Across Faith-Based Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42(3), S. 517-539.

- Schwarz, P. (1979). Morphologie von Kooperationen und Verbände. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Schwarz, P. (1985). Nonprofit-Organisationen: Problemfelder und Ansätze einer Allgemeinen BWL von nicht-erwerbswirtschaftlichen (Nonprofit) Organisationen. *Die Unternehmung*, 39(2), S. 90-111.
- Seo, J. W. (2016). Resource Dependence Patterns and Organizational Behavior/Structure in Korean Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 27(2), S. 219-236.
- Tucker, D. J., Singh, J. V. & Meinhard, A. G. (1990). Organizational Form, Population Dynamics, and Institutional Changes: The Founding Patterns of Voluntary Organizations. *Academy of Management Journal* 33(1), S. 151-178.
- Verbruggen, S., Christiaens, J. & Milis, K. (2011). Can Resource Dependence and Coercive Isomorphism Explain Nonprofit Organizations' Compliance with Reporting Standards? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40(1), S. 5-32.
- Von Schnurbein, G. (2008). Einfluss der Organisationsstrukturen auf die Governance in Wirtschaftsverbänden. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 31(3), S. 311-322.
- Wollebaek, D. (2009). Survival in Local Voluntary Associations. *Nonprofit Management & Leadership* 19(3), S. 267-284.

### Autor

Prof. Dr. Markus Gmür; Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät; Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement; Universität Freiburg i. Ü; Boulevard de Pérolles 90; 1700 Fribourg; Schweiz; markus.gmuer@unifr.ch