

---

# Managerialismus: Eine Herausforderung (nicht nur) für NPOs



*Michael Meyer, Florentine Maier*

Managerialismus, Verbetriebswirtschaftlichkeit, Ökonomisierung, Kommerzialisierung, Nonprofit Organisationen

*Managerialism, becoming business-like, marketization, nonprofit organizations*

Managerialismus – verstanden als eine Kombination von normativen Erwartungen, wie Organisationen mithilfe betriebswirtschaftlichen Wissens gestaltet werden sollen – betrifft Organisationen aller Sektoren: In gewinnorientierten Unternehmen sind Widersprüche zwischen managerialistischer Rationalität und den Rationalitäten fachlicher Professionen, lebensweltlichen Wertvorstellungen, oder Anforderungen sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit nichts Ungewöhnliches. In Nonprofit-Organisationen zeigen sich solche Widersprüche noch stärker. Dies ist insbesondere seit den 1990er Jahren der Fall, als ein deutlicher Anstieg der Managerialisierung der Nonprofit-Praxis zu beobachten war, begleitet und auch befördert durch einen Anstieg der Forschung zu diesem Thema. Obwohl oder gerade weil das Phänomen lange Zeit definitorisch unscharf blieb, wurde es in der Diskussion zum Fluchtpunkt von Befürchtungen

und Hoffnungen. Die Optimisten erwarten sich davon Effizienz- und Effektivitätsgewinne für Nonprofit-Organisationen (NPOs), die Skeptiker befürchten deren Kolonialisierung durch eine enge ökonomische Rationalität. In Forschung und Praxis wird ein polarisiertes Bild gezeichnet. Dieser Beitrag fasst die bisherigen empirischen Befunde zusammen und versucht zu einer Versachlichung der Diskussion beizutragen. Theoretisch basiert unser Verständnis von Managerialismus auf der Organisationstheorie Niklas Luhmanns (1988) und dem Konzept institutioneller Logiken (Friedland/Alford 1991).

*Managerialism – understood as a set of normative expectations on how to run organizations on the basis of management knowledge – can be found in organizations of all societal sectors: In business organizations, tensions between managerialist rationality and rationalities of substantive professions, lifeworld values, as well as criteria of social and ecological sustainability and responsibility are not uncommon. In nonprofit organizations, such tensions are even stronger and more prevalent. This has especially emerged since the 1990s, when managerialism became common in nonprofit management practice, and also became an important research topic. Although – or perhaps because – the phenomenon remained vaguely defined in conceptual terms, it became the object of many hopes as well as fears. Optimists expected that it would make NPOs more efficient and effective, while sceptics warned of colonization by narrow-minded economic thinking. The image of man-*

agerialism in research and NPO practice has thus become polarized. In this article we aim to contribute to a more rational debate on the basis of empirical research findings. We base our discussion on an understanding of managerialism grounded in Niklas Luhmann's (1988) organization theory and the concept of institutional logics (Friedland & Alford, 1991).

## Einleitung und Begriffsbestimmung

*“Like myths and mythology in ancient times, like cancer even, management has crawled into every fiber of our work and social life. It has reached hegemonic status – and it continues to spread.”*

(Diefenbach 2009: 1)

Die Verbreitung betriebswirtschaftlicher Methoden und Denkweisen sowie die zunehmenden Anforderungen an die Managementqualifikationen in NPOs sind seit den 1990er Jahren Gegenstand einer kontroversen Diskussion (siehe z.B. Weisbrod 1998; Dart 2004; Roberts/Jones/Froehling 2005). Das mag auch damit zu tun haben, dass die Verbetriebswirtschaftlichung von NPOs ursprünglich sehr unreflektiert erfolgte, weil sich die Betriebswirtschaftslehre den ‚Randbereichen‘ nicht-erwerbswirtschaftlicher Organisationen nur sehr zögerlich annahm (Gmür 2016, ähnliches gilt für die angloamerikanische Managementlehre). Der Nonprofit-Sektor war der dritte – aber nicht der letzte – gesellschaftliche Sektor, der vom allgemeinen Trend der Rationalisierung voll erfasst wurde, nach den Ursprüngen des Managerialismus in der gewinnorientierten privaten Wirtschaft und nach der großen Managerialisierungswelle im öffentlichen Sektor im Zuge von New Public Management und nachfolgenden Reformkonzepten ab den 1980er Jahren. Seit Ende der 1990er Jahre konstatiert die Forschung das verstärkte Vordringen managerialistischer Logik auch in die Familie und private Lebenswelt (siehe z.B. Kasper et al. 1999). Es treten im Nonprofit-Sektor somit bestimmte Spannungen besonders deutlich zutage, wie sie auch in gewinnorientierten Unternehmen und anderen gesellschaftlichen Sektoren laufend auszubalancieren sind: zwischen managerialistischer Rationalität, den Rationalitäten fachlicher Professionen, lebensweltlichen Wertvorstellungen, und verschiedenen politischen Kriterien sozialer Gerechtigkeit.

Die in jüngster Zeit nuancierter und konzeptionell schärfer gewordene Diskussion unterscheidet zwischen Management, Managerialismus und Managerialisierung (Hvenmark 2016). Während Management die Ausübung betriebswirtschaftlicher Praktiken bezeichnet, bedeutet Managerialismus eine bestimmte Kombination von Ideen, je nach theoretischem Zugang verstehtbar als Ideologie, Diskurs, oder institutionelle Logik. Diese Ideen umreißen, wie Organisationen mithilfe betriebswirtschaftlicher Praktiken und mithilfe betriebswirtschaftlichen Wissens koordiniert, gesteuert und entwickelt werden sollen. Managerialisierung bezeichnet dann den Prozess organisationalen Wandels, in dem Organisationen solche Praktiken und Ideen zunehmend übernehmen (Hvenmark 2016).

Gegenstand der vorliegenden Betrachtung ist Managerialismus als Kombination von Ideen, welche als institutionelle Logik verstanden werden können. Eine institutionelle Logik bezeichnet einen normativen Rahmen, der ein bestimmtes Wahrnehmungsraster und einen Pool an legitimen Praktiken anbietet (Friedland/Alford 1991). Als institutionelle Logik ist Managerialismus ein Glaubenssystem in einem bestimmten Feld, welches die Weltaansicht von Akteuren prägt, indem sie einen Referenzrahmen für die Interpretation von The-

men und Ereignissen zur Verfügung stellt, die Angemessenheit von Zielen und Werten bestimmt, sowie die Eignung bestimmter Mittel zur Zielerreichung empfiehlt. Damit legitimiert Managerialismus bestimmte Aktivitäten, und er nimmt anderen ihre Legitimation (Friedland/Alford 1991). Die bisherigen Versuche, das Phänomen zu fassen, passen sehr gut in dieses Konzept, auch wenn sie selten explizit auf institutionelle Logiken Bezug nehmen. Immer geht es um die Vorherrschaft von Managementpraktiken und -ideen (Pollitt 1993; Grey 1996; Clarke/Newman 1997; Grey 1999; Parker 2002; Treleaven/Sykes 2005). Im Einzelnen wird dann Managerialismus anders eingeordnet: als Ideologie (Enteman 1993), als Archetyp (Carter/Mueller 2002), als Diskurs (z.B. Hancock/Tyler 2004; Skelcher/Mathur/Smith 2005), als Governance-System (Cutler/Waine 2000), oder als Organisationsstruktur (Pollitt 1993).

Wir verstehen in diesem Beitrag Managerialismus als institutionelle Logik, die im Feld marktwirtschaftlicher Unternehmen entwickelt wurde, sich aber weit in andere Felder verbreitet hat. In der Folge werden wir zuerst beschreiben, wie sich diese Logik in Entscheidungsprämissen von NPOs niederschlägt (Struktur, Kultur, s. Luhmann 1988). Dann werden wir alternative Logiken skizzieren, wie wir sie in NPOs gefunden haben (Maier/Meyer 2011). In einem dritten Schritt wollen wir den Stand der Forschung vorstellen, was durch zwei systematische Reviews erleichtert wird, die jüngst publiziert wurden (Hvenmark 2016; Maier/Meyer/Steinbereithner 2016). Unsere Empfehlungen für künftige Forschungsvorhaben und ein Ausblick auf weitere Entwicklungen in der NPO-Praxis bilden den Abschluss dieses Beitrages.

### **Managerialismus als ein Set von Entscheidungsprämissen**

Was im Umfeld einer Organisation als institutionelle Logik Legitimität verspricht, schlägt sich in der einzelnen Organisation als Struktur und Entscheidungsprämissen nieder. Struktur stellt sicher, dass Entscheidungen inhaltlich eingeschränkt werden, dass nicht jeder mit jedem entscheiden kann, und dass es auch bestimmte zeitliche Einschränkungen gibt. Organisationsstruktur reguliert die Anschlussfähigkeit von Entscheidungen in einer Organisation und sichert Selektivität (Luhmann 1984; 1992; 2000). Dieser Strukturbegriff geht deutlich über Organigramme der Aufbauorganisation hinaus. Entscheidungen werden hier als Kommunikationen verstanden, die ihre eigene Kontingenz (im Sinne von "auch anders möglich") mitkommunizieren. Die Einschränkung dieser Möglichkeiten führt zur Entwicklung von Erwartungen. Strukturen sind Erwartungsstrukturen, die bestimmte Entscheidungen wahrscheinlicher machen als andere. Jede Organisation braucht Struktur, um sich reproduzieren zu können. Ohne Struktur gäbe es keine Möglichkeit, Entscheidungen mit einer gewissen Verlässlichkeit aufeinander aufzubauen (Luhmann 1995, 279ff).

Managerialismus bedeutet, dass NPOs ihre Entscheidungen an betriebswirtschaftlichen Erwartungen ausrichten. Höchstwahrscheinlich gibt es keine Organisation, in der *alle* Entscheidungen auf Managerialismus beruhen. Dies geht auch gar nicht, weil Managerialismus in sich Inkonsistenzen aufweist und einige durchaus fragwürdige Grundannahmen beinhaltet (z.B. Frant 1999; Terry 1999; Cutler/Waine 2000). Wir zeigen in diesem Abschnitt quasi den „maximal möglichen“ Niederschlag von Managerialismus in Entscheidungsprämissen. Der „real existierende“ Managerialismus in NPOs wird sich nie gleichzeitig in allen Facetten der Struktur in voller Stärke zeigen. Wir beschreiben die Phänomene in der *Sachdimension*, der *Zeitdimension* und der *sozialen Dimension* (Luhmann 1984, 109ff; 2002, 238ff).

### Sachdimension: Die zentralen Themen des Managerialismus

Die Sachdimension der Organisationsstruktur legt Themen fest, die als sinnvolle und angemessene Inhalte von Entscheidungen in der Organisation gelten (Luhmann 2000, 60). Ein typisches Thema im Managerialismus ist der Zweck der Organisation, der in einem Leitbild oder Mission Statement dargelegt wird. „It is no longer sufficient to *have* a mission, it needs to be articulated. Somewhat paradoxically, perhaps, organizations that are, and always have been, mission-driven, have had to learn about mission statements from profit-driven organizations“ (Mautner 2005, 34). Aus der Mission werden in weiterer Folge Ziele und erwünschte Wirkungen abgeleitet. Auf höchster Ebene sind dies strategische Ziele, die im Rahmen strategischer Planung festgelegt werden. Auf diese folgen operationalisierte Unterziele, Pläne und Budgets. Für die Arbeitskräfte werden jährlich Leistungsziele vereinbart, und es geht hinunter bis zur To-do-Liste, die sich ein Mitarbeiter im Selbstmanagement täglich selbst vorgibt. Managerialismus fordert, dass die Ziele in der Organisation messbar und aufeinander abgestimmt sein sollen (z.B. in Form einer Balanced Scorecard, siehe Hvenmark 2013). Worauf es letztlich ankommt ist die Zielerreichung, nicht etwa ordentliche Verfahren oder Partizipation (Pollitt 1993, 58f; Brainard/Siplon 2004; Treleaven/Sykes 2005; du Gay 2006). Diese Ergebnisorientierung verdichtet sich in der Norm der Effektivität, und jüngst spezifisch immer mehr in der Wirksamkeit als *impact* (siehe Schober/Rauscher 2014; Edwards 2011).

Die andere Seite, die der Managerialismus alter Schule betont hat (Meyer/Buber/Aghamanoukjan 2013), bzw. die der ‚normative Modus‘ des Managerialismus (Mitchell 2016, näheres dazu siehe unten) betont, sind die Ressourcen, die zur Ergebniserreichung benötigt werden. Den Kern dieser Ressourcenorientierung bildet die Norm der Effizienz, das ökonomische Prinzip, mit möglichst geringem Mitteleinsatz einen definierten Output zu erreichen, oder mit gegebenem Mitteleinsatz einen möglichst hohen Output zu erreichen. Ungeachtet der Tatsachen, dass dieses Rationalitätsverständnis im Lichte der ‚bounded rationality‘ empirisch längst zertrümmert wurde (Simon 1982), bleibt es im ‚normativen Modus‘ des Managerialismus als Desideratum, als Mythos und Legitimationsfassade (Meyer/Rowan 1977) aufrecht.

Bei Management geht es immer darum, Effizienz und Effektivität sicherzustellen. Management wird als rationale, objektive, zielgerichtete Tätigkeit angesehen, nicht etwa als Durchwursteln oder Machtkampf. Es wird als Kreislauf angesehen, der aus Zieldefinition, Planung, Implementierung, Evaluation und laufender Verbesserung besteht. Im Zuge dieses rationalen Managementkreislaufs werden typische kalkulatorische Technologien eingesetzt: Kennzahlen, Scorecards, bildliche Darstellungen mit beschrifteten Kästchen, Kreisen und Pfeilen, usw. (Hodge/Coronado 2006, 533). Der rationale Managementkreislauf wird auf allen Ebenen der Organisation angewandt – die Organisation selbst und individuelle Mitglieder werden gleichermaßen managerialistisch behandelt (Costea/Crump/Amiridis 2008, 674). Schlussendlich empfiehlt der Managerialismus die Durchsetzung der Zweck-Mittel/Kosten-Nutzen-Rationalität in allen Lebens- und Organisationsbereichen.

### Sozialdimension: Die Rollen und Beziehungen des Managerialismus

Die Sozialdimension der Organisationsstruktur legt fest, wer für die Organisation (*ego*) ein *alter* ist, welche Erwartungen an das Erleben und Handeln dieser *alteri* gerichtet werden und wie Beziehungen zwischen *alteri* und der Organisation gesehen werden (Luhmann

1995, 81). Eine managerialisierte Organisation hat an andere grundsätzlich die gleiche Art von Erwartungen wie an sich selbst. Die Organisation sieht sich als selbstbestimmt und die eigenen Angelegenheiten managend. Sie ist dafür verantwortlich, für ihre Eigeninteressen einzustehen (Meyer/Jepperson 2000, 107). Zielstrebig und selbstdiszipliniert arbeitet sie daran, sich selbst zu definieren und ihre Fähigkeit zum selbstbestimmten Handeln auszubauen (Roberts et al. 2005).

Managerialismus hat ein anderes Menschenbild als die Bürokratie. Es wird zwar angenommen, dass Menschen von eigennützigen Motiven angetrieben werden, aber diese Motive können auch ohne allzu rigides Regelwerk mit denen der Organisation in Einklang gebracht werden (Carter/Jackson 2004). Menschen arbeiten grundsätzlich gerne, können sich selbst motivieren und Selbstbeherrschung üben (Zoller 2003). Personal- oder Freiwilligenmanagement lenken die Energien der Täglichen in organisationsdienliche Bahnen, indem sie gemeinsame Visionen und Werte kommunizieren, Leistungen beurteilen, Aus- und Weiterbildung anbieten, und Belohnungen vergeben. Im Managerialismus wird dies ‚Empowerment‘ genannt (vgl. Grey 1996). Von Führungspersonen wird erwartet, dass sie unternehmerisch, visionär und transformativ handeln (Terry 1998). In der Zusammenarbeit mit ihren Untergebenen sollen sie auf menschliche Belange gleichermaßen Wert legen wie auf Leistungsorientierung (Clarke/Newman 1993, 425f). Als Manager werden aber nicht nur die Führungskräfte bezeichnet. So werden etwa aus Pflegekräften und Sozialarbeiterinnen ‚Case Manager‘, aus Sekretären werden ‚Office Manager‘, aus Hausverwalterinnen ‚Facility Manager‘.

Im Organigramm werden Abteilungen eingerichtet, die betriebswirtschaftliche Aufgaben übernehmen, etwa Controlling, Marketing, Finanzierung und Personalmanagement. Mitarbeiter mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund werden gezielt angeworben, ausgewählt und befördert, die Weiterbildung konzentriert sich auf betriebswirtschaftliche Kompetenzen.

Markt- und Rechenschaftsbeziehungen kennzeichnen die Relationen zur Umwelt: Absatzmärkte, Spendenmärkte, Freiwilligenmärkte, Arbeitsmärkte etc. Andere Organisationen werden als Mitbewerber oder strategische Partner gesehen. Anderen Akteuren wird rationales, ‚managerialisiertes‘ Entscheiden unterstellt: Von Philanthropen wird erwartet, dass sie verschiedene wohltätige Zwecke gegeneinander abwägen, um das soziale Investment mit dem höchstmöglichen Return auszuwählen (Eikenberry/Kluver Drapal 2004). Von Freiwilligen wird erwartet, dass sie klare Aufträge mit greifbaren Ergebnissen wünschen und ihr Engagement auf persönlichem Interesse beruht (Hustinx/Lammertyn 2003). Die Outputs der Organisation werden als Produkte gesehen, die mithilfe von Marketingmethoden auf Absatzmärkten angeboten werden. Die Bezeichnung ‚Kunde‘ (*customer*) verdrängt andere Bezeichnungen für Leistungsempfänger (z.B. Klientinnen, Mitglieder, Patienten, Publikum, Schülerinnen, Studierende, oder Bürger) oder gesellt sich zumindest dazu, um diese ‚Zielgruppen‘ wie Kunden zu behandeln (siehe z.B. Hvenmark 2008, zum Kreis der Mitglieder). Kunden sind außerhalb der Organisation, sie sind souverän in der Wahl zwischen den Angeboten und brauchen keine wohlwollend paternalistische Fürsorge und Erziehung.

Rechenschaftsbeziehungen werden durch die Ressourcenabhängigkeit bestimmt: Geldgeber sind besonders wichtig im Sinne einer ‚Rechenschaft nach oben‘ (*upward accountability*, siehe Christensen/Ebrahim 2006; Ebrahim 2005; Treleaven/Sykes 2005). Bei der Governance gelten Kapitalgesellschaften als Vorbild (Alexander/Weiner 1998), die Agen-

cy-Theorie gibt das Menschen- und Beziehungsmodell vor (Dicke/Ott 2002; Speckbacher 2008). Aktuelle Weiterentwicklungen in Richtung Rechenschaft „nach unten“ (Kilby 2006; Jacobs/Wilford 2010) richten sich auch an die Leistungsempfänger, die Freiwilligen, die umliegenden Gemeinschaften und die Gesellschaft im Ganzen.

### Zeitdimension: Mit Management schnell in eine bessere Zukunft

Managerialisierte Organisationen agieren in einer Welt immerwährender und allgegenwärtiger Veränderung (Sturdy/Grey 2003). Vor allem die Märkte ändern sich aufgrund der Dynamik andauernder Konkurrenz. Diese Veränderungen müssen „gemanagt“ und mit strategischer Planung antizipiert werden, sonst sind sie bloß bedrohlich. Das führt zu einer Kultur permanenter Dringlichkeit und zur Beschleunigung aller Prozesse (vgl. Armitage 2006). Managerialistische Rollen sehen vor, dass die Betroffenen unter Zeitdruck stehen, lange arbeiten, und allerlei Techniken einsetzen, um ihre Zeit effizienter zu nutzen (z.B. Zeitmanagementtechniken, IT-basierte Hilfsmittel).

Trotz ständiger Veränderung und Beschleunigung versuchen managerialistische Organisationen die Zukunft vorherzusehen. Sie betreiben Risikomanagement, Prognosen, und Planung. Es wird angenommen, dass die Zukunft gemeistert werden kann, wenn nur die richtigen Managementtechniken eingesetzt werden. In managerialistischen Organisationen wird erwartet, dass die Zukunft Fortschritt mit sich bringt und nicht Verfall. Gegenwart und Vergangenheit werden abgewertet, zukünftige Ereignisse und Ergebnisse optimistisch gefärbt (Enteman 2007; Townley 2002). „Visionäre“ Führung, Lernen, Innovationen und fortlaufende Verbesserungen werden hoch geschätzt. Es wird angenommen, dass die Fortschrittsmöglichkeiten unendlich sind: Effizienz und Effektivität sind immer weiter steigerbar (Bröckling 2004), Produkt und Dienstleistungen verbesserbar, Innovationen leistbar. Fortschritt meint Wachstum: Neue Produkte, neue Märkte, neue Programme (Roberts et al. 2005, 1855).

Jede der genannten Sinndimensionen ist essenziell für die Definition von Managerialismus. Würde man zum Beispiel nur die Sachdimension in Betracht ziehen, so könnte auch eine ganz andere Organisationsstruktur als Managerialismus das Ergebnis sein. Beispielsweise weisen katholische Orden in der Sachdimension große Ähnlichkeiten mit Managerialismus auf, unterscheiden sich in der Sozial- und Zeitdimension massiv davon (gottergebene Subjekte, langsamer Zeitablauf). Managerialismus verbindet in sich zentrale Werte der „Weltkultur“ (Meyer 2005), also der in westlichen Idealen verwurzelten kulturellen Ordnung, die sich im Zuge der Globalisierung verbreitet (siehe auch Drori/Meyer/Hwang 2006): In der Sachdimension betont Managerialismus die Zweckrationalität, in der Sozialdimension betont er individuelle und kollektive Eigenverantwortung, und in der Zeitdimension den Fortschritt. In Tabelle 1 sind die Charakteristika des Managerialismus zusammengefasst.

Dimension	Zentraler Wert	Manifestationen des Managerialismus
<b>Sachlich:</b> Welche Themen müssen entschieden werden?	Zweck-rationalität	<p>Effizienz, Effektivität, Wirksamkeit, Innovation Rationaler Managementkreislauf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziele und Strategien definieren (z.B. durch SWOT-Analyse, Szenarioplanung, Portfolioanalyse)</li> <li>▪ Maßnahmen entwickeln (z.B. mithilfe von Benchmarking, Qualitätszirkeln)</li> <li>▪ Maßnahmen implementieren (z.B. mithilfe von Change Management, Personalmanagement)</li> <li>▪ Regelmäßige Evaluierung (z.B. Controlling, Kundenbefragungen, Mitarbeiterbefragungen)</li> <li>▪ Laufende Verbesserung</li> </ul>
<b>Sozial:</b> Wer entscheidet?	Eigenverantwortung	<p>Organisation als eigenverantwortlicher Akteur Andere Organisationen als Mitbewerber oder Partner Managerialistische Rollen (z.B. ManagerInnen, eigenverantwortliche MitarbeiterInnen, souveräne KundInnen) Managementabteilungen (z.B. Controlling, Marketing) Managementqualifikationen als zentrales Kriterium in den Personalpraktiken Beziehungen zur Umwelt als Marktbeziehungen oder Rechenschaftsbeziehungen</p>
<b>Zeitlich:</b> Wann muss entschieden werden?	Fortschritt	<p>Laufende Veränderung, Beschleunigung, permanente Innovation Temporalisierung der Aufgabenerfüllung durch Projektmanagement Antizipation der Zukunft durch Planung Fortschrittsorientierung; Abwertung von Vergangenheit und Gegenwart</p>

Tabelle 1: Ausprägungen des Managerialismus in den Entscheidungsprämissen von NPOs

### Alternative institutionelle Logiken in NPOs

Wenngleich der Managerialismus in NPOs Terrain gewonnen hat, sind auch andere institutionelle Logiken im Dritten Sektor wirksam. Diese Logiken können im Konflikt zueinander stehen, aber auch eine friedliche Koexistenz ist möglich (Lounsbury 2007; Marquis/Lounsbury 2007). Wir haben in einer früheren Studie vier alternative Logiken identifiziert (Maier/Meyer 2011):

Erstens, die *familiäre Logik*. Diese findet sich oft in jungen NPOs und solchen, die nach wie vor stark von Gründungspersonen oder -teams dominiert werden (vgl. auch die Pionierphasen bei Glasl/Lievegoed 1993, Greiner 1972). Boltanski und Thévenot (2006) nennen das in ihrer Systematik der Wertordnungen *domestic*. Diese Logik, die im vierten Sektor von Familie und privater Lebenswelt sozusagen zuhause ist, findet sich nicht nur im Nonprofit-Sektor wieder, sondern ist auch in familiengeführten gewinnorientierten Unternehmen von großer Bedeutung. In der Sachdimension orientieren sich die Entscheidungsthemen an den täglichen Notwendigkeiten der Arbeitsabläufe; die Regeln sind einfach; oft werden Entscheidungen intuitiv getroffen und müssen nicht gesondert legitimiert werden, weil die Kultur die Autorität der Seniorität anerkennt. Paternalistische bzw. maternalistische Muster zeigen sich dann in der Sozialdimension; Leitung und Mitarbeiter der NPO

folgen ähnlichen Strukturen, wie man sie in (Groß-)Familien findet. Freundschaftliche Beziehungen dominieren die Organisation, Mitarbeiter und Freiwillige werden als ganze Menschen aufgenommen und für Idealisten gehalten, Spender sind Wohltäter, und die Hilfsbedürftigen sind oft die ‚armen Teufel‘. Glaubwürdiger Idealismus ist Hauptkriterium für die Personalauswahl, die Kommunikationswege sind sehr flexibel, Berichtspflichten gibt es kaum. Der Umgang mit Zeit ist erratisch; Phasen extremen Zeitdrucks mit hohem persönlichen Einsatz werden gefolgt von langsameren Phasen, in denen die Mitarbeiter wieder ihre persönlichen Beziehungen pflegen können. Nicht die Zukunft, sondern die Werte der Vergangenheit und die Anforderungen der Gegenwart bestimmen die Zeitdimension (Maier/Meyer 2011, 743ff).

Zweitens, die *professionelle Logik*. Die klassischen Professionen in den Gesundheits-, Rechts- und Ingenieurwissenschaften werden vielfach als eigene Logik neben der marktwirtschaftlichen und der bürokratischen gesehen (Freidson 2001). Diese Logik findet sich nicht nur im Nonprofit-Sektor, sondern sie ist auch in vielen gewinnorientierten Unternehmen von nach wie vor starker Bedeutung (siehe z.B. die Studien von Carrington et al. 2013 und Alvesson/Sveningsson 2011). Professionell ausgerichtete NPOs erbringen typischerweise komplexe Dienstleistungen, deren Produktionsbedingungen für Laien nicht nachvollziehbar sind und bei denen eine Steuerung über reine Outputkriterien ungeeignet ist. Als sinnvolle Kriterien gelten daher die Einhaltung professioneller Standards und die positive Bewertung durch Peers. In vielen NPOs spielt das eine zentrale Rolle, sei es in der Katastrophenhilfe, in der sozialen Arbeit (Staub-Bernasconi 2007), im Sport und in der Kultur. In der Sachdimension fordert die professionelle Logik eine Orientierung an der fachlich-inhaltlichen Qualität der Arbeit, an Standards, die nicht die NPO allein bestimmen kann, sondern die extern (z.B. über Berufsverbände) vorgegeben werden. In der Sozialdimension sind Profi-Organisationen durch ihren operativen Kern, z.B. durch Ärztinnen, Sozialarbeiter, Feuerwehrleute und Sporttrainer, dominiert (Mintzberg 1983). Die Unterscheidung zwischen Experten und Laien bestimmt die Organisation. Die Personalauswahl erfolgt nach fachlichen Kriterien und wird weniger durch die Leitung als durch die Peers bestimmt. Die Bindung des Personals an die Organisation ist deutlich geringer als jene an ihre professionelle Identität. Organisationale Erfordernisse sind dann regelmäßig in Konflikt mit professionellen – meist wenn es um Ressourcen geht. In der Zeitdimension gibt der State-of-the-Art der Profession den Takt vor; mag es in der operativen Tätigkeit auch schnell zugehen (z.B. die Ärztin in der Notaufnahme oder der Stürmer im Fußballspiel), insgesamt behalten die Profis einen kühlen Kopf. Dabei ist ähnlich wie im Managerialismus die Idee der permanenten Verbesserung der Praktiken entscheidungsleitend. Dies führt zu einer Diskussion, ob Management nicht zu einer neuen, organisationalen Profession wird (Evetts 2003). Die fehlende Orientierung an externen Standards ist aber noch ein starkes Argument dagegen (Maier/Meyer 2011, 745f).

Drittens, die *basisdemokratische Logik*. In manchen NPOs, besonders in jenen der alternativen Szene, finden sich Elemente dieser Logik, die auf den Idealen der 1968er Bewegung aufbaut. Autonomie und konsensuales Entscheiden sind die zentralen Werte, Rechenschaft schuldet die Organisation den Mitgliedern, die alle Entscheidungen in Frage stellen können. In der Sachdimension setzen sich basisdemokratische NPOs sehr weitreichende Ziele (z.B. „Veränderung der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung“), die wenig Orientierung bei konkreten Entscheidungen geben. Dann wird der Weg zum Ziel, indem man in partizipativen Entscheidungsprozessen demonstriert, wie Wirtschaft alternativ funktionie-

ren könne. In der Sozialdimension hat jedes Mitglied das Recht, alle Entscheidungen in Frage zu stellen. Gleichzeitig versucht die NPO, externe Abhängigkeiten, etwa gegenüber Geldgebern, möglichst gering zu halten. Alle, die sich für die Themen der Organisation interessieren, sind zum Mitreden eingeladen und auch dazu, ihre kritische Sichtweise einzubringen. In der Zeitdimension erwecken basisdemokratische NPOs den Eindruck, alle Zeit der Welt zu haben (Maier/Meyer 2011, 746ff).

Viertens, die *bürgerschaftliche Logik*. Auch hier stehen die Mitglieder im Mittelpunkt, allerdings ist nicht die Basisdemokratie, sondern die repräsentative Demokratie das Ideal. Beispiele dafür finden sich vor allem in politischen NPOs und Interessenvertretungen. In Skandinavien ist der dritte Sektor durch diese Logik dominiert (Wijkström/Zimmer 2011). In der Sachdimension sind es vor allem Programme, die Entscheidungen leiten. Abstimmungsprozesse legitimieren diese Programme. Leistungskriterien sind dann Zustimmungsraten bei Wahlen und Mitgliederzahlen (z.B. ein hoher Organisationsgrad bei Gewerkschaften). In der Sozialdimension tragen ein ausgeklügeltes System von Gremien, die sich gegenseitig kontrollieren, sowie ein umfangreiches formales Regelwerk, dessen Einhaltung kontrolliert wird, zur Entscheidungsfindung bei. In der Zeitdimension sind es Sitzungstermine von Gremien und Wahlen, die diese NPOs takten (Maier/Meyer 2011, 748ff).

Unsere Untersuchung bezog sich auf NPOs in Österreich in den Jahren 2008/2009. Der Blick auf andere Regionen oder Zeiträume würde vermutlich noch weitere Logiken im Nonprofit-Sektor zu Tage fördern, vielleicht eine bürokratische oder eine spirituelle Logik. Gerade in religiösen NPOs zeigt sich Konfliktpotenzial zum Managerialismus (Fischer 2004; Amirkhanyan/Kim/Lambright 2009; Yip et al. 2010). Keine konkrete NPO implementiert exklusiv nur eine Logik. Die Entscheidungsprämissen von NPOs spiegeln meist eine Reihe von Logiken wider. In diesem Sinne handelt es sich bei NPOs immer um hybride Organisationen (Branden/Van de Donk/Putters 2005; Evers 2005; Ebrahim/Battilana/Mair 2014; Hustinx/De Waele 2015).

### **Stand der Forschung: Erscheinungsformen, Ursachen und Konsequenzen von Managerialismus in NPOs**

Mittlerweile gibt es viele Befunde zu den Erscheinungsformen, Ursachen und Konsequenzen von Managerialismus im Dritten Sektor. In einer systematischen Analyse (Maier et al. 2016) haben wir 599 relevante Beiträge identifiziert. Seitdem diese Analyse 2014 durchgeführt wurde, sind ungefähr 60 weitere wissenschaftliche Artikel, die Managerialismus oder ähnliche Phänomene in NPOs behandeln, erschienen. Von 1990 bis 2007 stieg die Zahl der jährlich publizierten Beiträge in begutachteten Journals kontinuierlich an. Seit 2007 wird dieses Niveau gehalten, und es werden jährlich ca. 40 bis 55 wissenschaftliche Journalbeiträge zum Thema Managerialismus in NPOs publiziert.<sup>1</sup>

#### **Erscheinungsformen des Managerialismus**

In der Forschung werden unterschiedliche Facetten des Managerialismus beleuchtet, welche die von uns oben ausgeleuchtete Differenzierung in Sach-, Sozial- und Zeitdimension konzeptionell ergänzen. Hierbei handelt es sich einerseits um Konzepte, die auf Teilaspekte des Managerialismus fokussieren. Es sind aber auch wichtige konzeptionelle Verfeinerun-

<sup>1</sup> Abfrage am 27.11.2016 in ProQuest zu den Suchbegriffen [managerialism] AND [(nonprofit\*) OR (nongovern\*)].

gen des Managerialismus-Konzepts unternommen worden. Eine solche Verfeinerung stellt die Analyse von Mitchell (2016) dar, der zwischen einem normativen und einem instrumentellen Modus des Managerialismus unterscheidet (siehe Tabelle 2). Mitchell arbeitet in dieser Analyse die inneren Widersprüche des Managerialismus heraus. So finden sich Managerinnen immer wieder gegensätzlichen managerialistischen Erwartungen ausgesetzt, was für sie zu „Double Bind“-Situationen führt. Der instrumentelle Modus des Managerialismus mag abstrakt betrachtet pragmatischer (und für viele wohl auch intuitiv sympathischer) wirken, jedoch ist er oftmals nur schwer implementierbar, weil er auch pragmatische Ziele verlangt. Die Kraft des Managerialismus wird stärker durch den eher ‚unrealistischen‘ normativen Modus genährt. Normativer Managerialismus korrespondiert mit einer Skepsis bezüglich der grundsätzlichen Realisierbarkeit der Mission; instrumenteller Managerialismus korrespondiert mit Optimismus bezüglich Erreichbarkeit der Mission. Weder das eine noch das andere ist zwangsläufig schlechter, da auch extrem schwierige, utopische Missionen ihre Daseinsberechtigung haben.

Modus des Managerialismus		
	Normativ	Instrumentell
Portfoliomanagement	Einnahmenstruktur soll Legitimitäts erwartungen der Umwelt entsprechen und Autonomie der Organisation sichern	Einnahmenstruktur soll ausreichend hohe, möglichst stabile Einnahmen ermöglichen
Wachstum und Kapazitätsausbau	Schlanke Organisationsstrukturen, Investieren statt Sparen	Effizientes Wachstum, Stabilität der Einnahmen über die Zeit, Kontinuität von Programmen
Fundraising	Minimierung der Fundraising-Kosten	Optimierung der Fundraising-Kosten
Kooperationen und Wettbewerb	Symbolische Kooperationen, Schutz der Autonomie und Identität der Organisation, Unabhängigkeit vom Staat, Wichtigkeit von privatem Engagement	Streben nach besseren Ergebnissen, mehr Einnahmen, Ausweitung der Programme
Effektivität	Reputation, Benchmarking von Finanzdaten, möglichst hoher Ausgabenanteil für direkte Programmaktivitäten	Nachweisliche Zielerreichung, Impact
Effizienz	Minimierung der Overhead-Kosten, Benchmarking von Finanzdaten	Minimierung der Kosten pro Einheit ( <i>impact</i> ).
Rechenschaft	Finanzielle Rechenschaft gegenüber Spendern; Benchmarking; Nachweis von als legitim angesehener Finanzgebung	Rechenschaft über Ergebnisse und Wirkungen ( <i>impact</i> ), Rechenschaftspflicht gegenüber der Mission der Organisation

Tabelle 2: Modi des Managerialismus (nach Mitchell 2016)

In der Literatur werden des Weiteren eine Reihe von Teilespekten des Managerialismus mittels spezifischer Konzepte genauer gefasst. Diese unterschiedlichen Konzepte machen es schwer, einen Überblick über den Stand der Forschung zu behalten. Wir haben in der Folge versucht, sie analytisch zu trennen und zueinander in Beziehung zu setzen (siehe Abbildung 1).

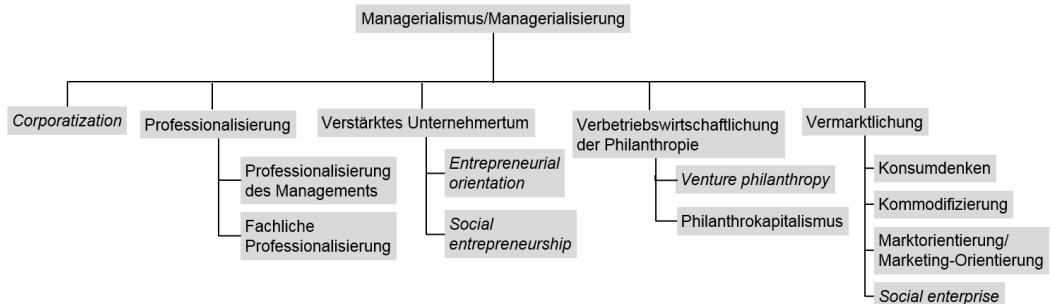


Abbildung 1: Teilespekte des Managerialismus

Das Konzept der *corporatization* bezeichnet die Übernahme von Governance-Strukturen, wie sie in der Wirtschaft bei Kapitalgesellschaften üblich sind. Sehr intensiv diskutiert wird die Professionalisierung von NPOs, sowohl was die Professionalisierung in verschiedenen Fachdisziplinen als auch was die Professionalisierung des allgemeinen Managements anbelangt (z.B. Hwang/Powell 2009). Ein weiterer aktueller Forschungsschwerpunkt betrifft das unternehmerische Denken und Handeln in NPOs (dazu schon Badelt 1997). Social Entrepreneurship hat sich hierbei zu einem eigenständigen Forschungsfeld entwickelt, wo das noch immer opake Konzept zunehmend scharfgestellt wird (Mair/Marti 2006; Dacin/Dacin/Tracey 2011; Millner/Vandor 2014). Ein weiterer wichtiger Teilbereich der Forschung betrifft die Vermarktlichung. Unter diesem Begriff werden jene Veränderungen in den Beziehungen zwischen NPOs und ihren Stakeholdern untersucht, in denen diese zunehmend den Charakter von instrumentellen Transaktionen annehmen. Sie finden ihren Niederschlag z.B. darin, dass die Leistungen von NPOs als Waren verstanden werden (Kommodifizierung), oder dass Leistungsempfänger als Kunden behandelt werden (Marketing-Orientierung). Einen letzten wichtigen Diskursstrang stellt die Übernahme einer Investment-Logik in der Philanthropie dar (Edwards 2008; 2009; 2011), wobei hier durch die Entwicklung neuer Instrumente wie Social Impact Bonds die Phänomene der Vermarktlichung und der Verbetriebswirtschaftlichung der Philanthropie zunehmend miteinander verschmelzen.

### Ursachen von Managerialismus

Bisherige Arbeiten unterscheiden im Wesentlichen zwischen exogenen und endogenen Faktoren, die dazu beitrugen, dass sich Denkweisen, Methoden und Konzepte aus gewinnorientierten Unternehmen auch im Nonprofit-Sektor festsetzen. Die vor allem neoinstitutionalistisch geprägte Argumentation konstatiert im Sinne einer ‚Weltkultur‘ (Meyer 2005) ein Durchdringen aller gesellschaftlichen Bereiche und Kulturen mit Prinzipien der westlichen Rationalität, und Management ist dabei eine ihrer stärksten Manifestationen (Bromley 2010). Konkret war es vor allem die Verbreitung von New Public Management, die öf-

fentliche und private NPOs veranlasst hat, ihr Management zu professionalisieren (Zimmer/Nährlich 1997; Budäus/Conrad/Schreyögg 1998; Paulsen 2006). Auch Unternehmen, die im Rahmen ihrer CSR mit NPOs kooperieren wollten, bevorzugten NPOs mit professionellen Management, und öffentliche Verwaltungen forderten zunehmend Management-Kompetenz, um die Rechenschaftsbeziehungen und Governancesysteme schärfster zu definieren. Schließlich waren es die bekannten Treiber von erzwungenem, mimetischem und normativem Isomorphismus (DiMaggio/Powell 1983), die zur Verbreitung des Managementdenkens in NPOs beitrugen: der vermehrte Einsatz von Organisationsberatern in NPOs, betriebswirtschaftlich geprägte Aus- und Weiterbildungsangebote, Regulatorien bei Leistungsverträgen, etc.

Als endogene Faktoren werden die Zusammensetzung von Entscheidungsgremien in NPOs genannt (Stone 1989), Organisationskultur und Ideologie (Dobkin Hall 1990; Meinhard/Foster 2003), sowie die Orientierung an bestimmten Stakeholder-Gruppen (Quarter et al. 2001). Größere und ältere NPOs tendieren stärker in Richtung Managerialismus (Kramer 1990; Perkins/Poole 1996).

Eine ganze Reihe von Arbeiten lokalisiert die wesentlichen Gründe genau an der Schnittstelle zwischen NPOs und ihrer Umwelt und bringt für die Erklärung wiederum unterschiedliche Theorien ins Spiel: Ökonomische Theorien der NPO (Young 1998), Ressourcenabhängigkeit (LeRoux 2005), vor allem aber die bereits erwähnten institutionalistischen Erklärungen (z.B. Martens 2006; Hwang/Powell 2009): NPOs integrieren demzufolge Management-Methoden vor allem, um Legitimität zu gewinnen, um gegenüber ihren Stakeholdern und einer breiteren Öffentlichkeit als rationale, effiziente, effektive und wirksame Organisationen auftreten zu können. Die Zeiten des ‚funktionalen Dilettantismus‘ scheinen der Vergangenheit anzugehören (Seibel 1992). Dabei sind die Methoden und Konzepte einem Wandel unterworfen, und Managerialismus entwickelt sich weiter. Waren es früher vor allem die Effizienz und die Effektivität, so sind es heute stärker das Innovationspotenzial und die Wirksamkeit (impact), von denen sich NPOs Legitimität erwarten (Meyer et al. 2013).

### Die Folgen von Managerialismus

Zuallererst stellt sich die Frage, ob die Verbreitung von Managementmethoden und -denkweisen den erwünschten Effekt erzielt, nämlich die Leistungsparameter von NPOs verbessert. Dazu ist die Befundlage nicht einheitlich. Das liegt auch daran, dass Leistung von NPOs nicht einfach zu operationalisieren und über Organisationen hinweg zu vergleichen ist. Eine Metaanalyse zeigt, dass Marktorientierung (verstanden als spezifisches Konzept aus der Marketingforschung, das Marktforschung, abteilungsübergreifende Kommunikation, sowie Kundenorientierung beinhaltet) die Leistung verbessert (Shoham et al. 2006). Skeptischer sind die Befunde betreffend unternehmerische Orientierung (Coombes et al. 2011). Ob eine NPO durch Managerialisierung leichter zu Ressourcen kommt, wird sehr differenziert bewertet: Bestimmte Typen von Freiwilligen werden durch allzu managerialisierte NPOs eher abgeschreckt, weil damit Prämisse des psychologischen Vertrages verletzt werden (Vantilborgh et al. 2011). Andererseits gelingt es zumindest im Bereich sozialer Dienstleistungen besser, qualifiziertes Personal zu bekommen, wenn das Management professioneller ist (Guo 2006). Die positiven Effekte im Bereich der Akquisition finanzieller Mittel sind sehr gut dokumentiert (Levine/Zahradník 2012; Betzler/Gmür 2016). Was jedenfalls im Bereich der Effizienzbeurteilung zu beachten ist, sind Priming-Effekte: So

werden NPOs von Beobachtern für effizienter gehalten, wenn sie mit der Bezeichnung ‚soziales Unternehmen‘ auftreten (Andersson/Self 2015); sie werden von Peers für effektiver gehalten, wenn sie professionalisierter sind (Mitchell 2015). Insgesamt ist die empirische Befundlage ausbaufähig.

Neben den Auswirkungen auf die Leistung einzelner NPOs stehen auch immer wieder die Wirkungen von Managerialismus auf die gesellschaftliche Funktionserfüllung im Mittelpunkt der Diskussion. NPOs erbringen Dienstleistungen (service-provision), sie vertreten Interessen (advocacy) und tragen soziales Kapital zur Gemeinschaftsbildung bei (community-building, siehe Neumayr/Schneider 2008; Neumayr et al. 2009). Es wird vermutet, dass Managerialismus wesentlich besser mit der Service-Funktion harmoniert als mit den anderen Funktionen, und er daher zu einer Verdrängung dieser Funktionen in einzelnen NPOs beitragen könnte (Keevers et al. 2012). Innerhalb der Service-Funktion deutet manches auf eine Verschiebung von öffentlichen zu privaten Gütern hin (Bailis et al. 2009). Im Rahmen der Servicefunktion trägt die Marktorientierung von NPOs jedenfalls zu einer besseren Kundenzufriedenheit bei (Shoham et al. 2006).

Auch die Befunde zu Community-Building deuten auf ein vielschichtiges Bündel an Auswirkungen hin. Theoretische Argumente legen eher negative Effekte nahe, empirische Befunde dazu sind aber rar (Galaskiewicz/Bielefeld/Dowell 2006) und bestätigen, zumindest was das Engagement von Freiwilligen in NPOs betrifft, die theoretischen Annahmen: In managerialisierten NPOs werden Freiwillige stärker durch bezahlte Mitarbeiter ersetzt, und die Freiwilligen werden eher mit Hilftätigkeiten betraut (Geoghegan/Powell 2006).

Ähnlich ambivalent sind die Befunde zur Advocacy-Funktion. Auf der einen Seite sind professionellere NPOs schlagkräftiger in ihren Lobbying-Bemühungen bei politischen Entscheidungsträgern (Graddy/Morgan 2006; Almog-Bar/Schmid 2014), auf der anderen Seite kann es zu einer generellen Ausdünnung von Advocacy-Tätigkeiten kommen (Öberg/Svensson 2012) und die Charakteristika von Advocacy können sich deutlich verändern: Weg von der Mobilisierung von Mitgliedern und Sympathisanten in Grassroots-Bewegungen, hin zu professionellem Lobbying (z.B. Eizenberg 2012).

Offenkundig sind die Konsequenzen von Managerialismus auf das intraorganisationale Machtgefüge, die Bewertung von Wissen und die subjektiven Identitätskonstruktionen von NPOs und ihrem Personal: Jenes Wissen, das einer instrumentellen Rationalität gehorcht, wird aufgewertet, während z.B. ästhetisches, empathisches oder spirituelles Wissen an Wert verliert (Bromley 2010; Keevers et al. 2012; Treleaven/Sykes 2005). Gleichzeitig verändern sich die subjektiven Identitäten von Akteuren: Leistungsempfänger werden Kunden, Wohltäter und Spender werden Investoren (McDermont 2007; Vestergaard 2008). Dies lässt die Machtgefüge innerhalb von NPOs nicht unberührt (vgl. Maier et al. 2016: 78f.).

### Zusammenfassung und Ausblick

Wir verstehen Managerialismus als eine institutionelle Logik (Friedland/Alford 1991), die sich im marktwirtschaftlichen Umfeld entwickelt hat, aber zunehmend auf andere Felder und besonders auf NPOs ausstrahlt. Diese Logik prägt die Wahrnehmungs- und Entscheidungsschemata von individuellen und kollektiven Akteuren; sie gibt einen Referenzrahmen für die Interpretation von Themen und Ereignissen, bestimmt die Angemessenheit von Zielen und Werten sowie die Eignung bestimmter Mittel zur Zielerreichung. Damit legitimiert Managerialismus bestimmte Aktivitäten und delegitimiert andere. In NPOs kondensiert

Managerialismus zu Entscheidungsprämissen, Strukturen und in Organisationskultur. Eine managerialisierte NPO zeigt ein ganz bestimmtes Muster an Entscheidungsprämissen in der Sach-, Sozial- und Zeitdimension. Dabei ist der Managerialismus nicht unumstritten im Feld; es gibt alternative Logiken, und auf diese institutionellen Konflikte ist wohl auch die Heftigkeit der Ablehnung von Managerialismus zurückzuführen, die sich durch die Literatur zieht. Auch innerhalb des Managerialismus gibt es widersprüchliche Erwartungen und Gestaltungsoptionen.

Wir haben auch versucht, das weite Feld der Konzepte zu systematisieren, die unter Managerialismus rubrizieren und allesamt die Angleichung von NPOs an gewinnorientierte Unternehmen beinhalten. Auf den ersten Blick sehr unterschiedliche Konzepte wie Professionalisierung, Vermarktlichung, verstärktes Unternehmertum usw. erschweren den Überblick über die wissenschaftliche Diskussion.

Die empirische Befundlage zum Phänomen ist vielschichtig und ambivalent, und die Forschungs-Landkarte weist noch viele weiße Flecken auf. Gut erforscht ist mittlerweile die Frage nach der Herkunft und den Ursachen: Ökonomische Rahmenbedingungen, im Besonderen budgetäre Restriktionen öffentlicher Geldgeber von NPOs, die Ressourcenabhängigkeit von NPOs, das Vordringen von Rechenschaftspflichten (Power 1997) und Standardisierungen (Brunsson 2000), aber vor allem Tendenzen des weltweiten Isomorphismus von Organisationen ergeben gemeinsam ein dichtes Erklärungsmuster, das wenige Lücken offenlässt und theoretisch weitgehend gesättigt ist.

Auch im Bereich der Folgen von Managerialismus gibt es Fragen, die gut beantwortet sind: So scheint die Marktorientierung von NPOs positive Auswirkungen auf deren Leistung und die Zufriedenheit der Empfänger zu haben, die Professionalisierung des Management führt aber auch zu einem Bedeutungsverlust von Freiwilligenarbeit, insbesondere des ehrenamtlichen Engagements in Gremien. Plausible konzeptionelle Überlegungen und Ergebnisse aus der qualitativen Forschung finden sich zur Auswirkung auf die gesellschaftlichen Funktionen von NPOs: Managerialismus harmoniert gut mit NPOs, die vor allem Dienstleistungen erstellen und anbieten, hat aber potenziell negative Auswirkungen auf das Community Building und verändert den Charakter von Advocacy. Hier fehlt es aber weitgehend an quantitativen Studien, die diese Thesen einer weiterführenden Überprüfung unterziehen würden.

Generell war das Forschungsfeld in den vergangenen Jahren von einer Vielzahl qualitativer Studien geprägt, die allzuoft auf Einzelfallstudien oder wenigen Fällen beruhen. Diese Studien führen zu einem enorm differenzierten Bild über mögliche Auswirkungen von Managerialismus, wobei im Einzelfall alles vorkommen kann: Von sehr positiven Beiträgen zur Missionserfüllung, über die Mission grotesk verletzende Effekte, bis zu höchst ambivalenten Fällen von Mission Drift und der Verschiebung gesellschaftlicher Funktionsorientierungen. Wünschenswert wären daher Meta-Analysen von qualitativen Fallstudien und großzahligere Untersuchungen, um die Reichweite des Wissens und die Verallgemeinerbarkeit zu erhöhen. Auf Basis der derzeitigen Befundlage ist weder eine Glorifizierung noch eine Verteufelung von Managerialismus angebracht. Vieles deutet darauf hin, dass es um das richtige Maß geht, weil eine Hegemonie von Managementdenken und Managerialismus in NPOs eine ganze Reihe von (unerwünschten) Nebenfolgen haben kann. Die Herausforderung für NPOs bleibt, unterschiedliche Logiken zu integrieren und in Balance zu halten.

Die Forschung zu den Chancen und Risiken von Managerialismus in Nonprofit-Organisationen bietet wichtige Anhaltspunkte auch für die Auseinandersetzung mit Managerialismus in anderen gesellschaftlichen Sektoren, insbesondere der gewinnorientierten Privatwirtschaft. Die Zielfunktionen von gewinnorientierten Unternehmen mögen zwar kurzfristig gesehen einfacher erscheinen als die von Nonprofit-Organisationen. Mittel- und langfristig gesehen stellt sich jedoch auch bei diesen Unternehmen die Notwendigkeit zur Ausbalancierung von Erfordernissen der finanziellen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit. Die Risiken einer einseitigen und kurzsichtigen managerialistischen Orientierung wurden auch in Bezug auf gewinnorientierte Unternehmen bereits von kritischer Seite aufgezeigt (siehe z.B. Parker 2002). Am Beispiel von NPOs werden problematische Konsequenzen des Managerialismus deutlich, die auch für das eine oder andere gewinnorientierte Unternehmen bedenkenswert sind. Umgekehrt zeigen gelungene Beispiele der Integration betriebswirtschaftlicher Logiken im Nonprofit-Bereich Wege auf, wie solche Integration auch im privatwirtschaftlichen Bereich besser gelingen kann.

### Literatur

- Alexander, Jeffrey A./Weiner, Bryan J. (1998): The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations. In: Nonprofit Management & Leadership, 8, 223-242.*
- Almog-Bar, Michal/Schmid, Hillel (2014): Advocacy Activities of Nonprofit Human Service Organizations: A Critical Review. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 43, 11.*
- Alvesson, Mats/Svenningsson, Stefan (2011): Management is the solution: Now what was the problem? On the fragile basis for managerialism. In: Scandinavian Journal of Management, 27, 349-361.*
- Amirkhanyan, Anna A./Kim, Hyun J./Lambright, Kristina T. (2009): Faith-Based Assumptions About Performance: Does Church Affiliation Matter for Service Quality and Access? In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 38, 490.*
- Andersson, Fredrik O./Self, William (2015): The Social-Entrepreneurship Advantage: An Experimental Study of Social Entrepreneurship and Perceptions of Nonprofit Effectiveness. In: VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26, 2718-2732.*
- Armitage, John (2006): Paul Virilio: a critic of international business? In: Critical Perspectives on International Business, 2, 339.*
- Badelt, Christoph (1997): Entrepreneurship theories of the nonprofit-sector. In: Voluntas, 8, 162-179.*
- Bailis, Rob/Cowan, Amanda/Berrueta, Victor/Masera, Omar (2009): Arresting the killer in the kitchen: the promises and pitfalls of commercializing improved cookstoves. In: World Development, 37, 1694-1705.*
- Betzler, Diana/Gmür, Markus (2016): Does Fundraising Professionalization Pay? In: Nonprofit Management and Leadership, 27, 27-42.*
- Boltanski, Luc/Thevenot, Laurent (2006): On justification: Economies of worth. Princeton: Princeton University Press.*
- Brainard, Lori A./Siplon, Patricia D. (2004): Toward Nonprofit Organization Reform in the Voluntary Spirit: Lessons from the Internet. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 33, 435.*
- Brandsen, Taco/Van de Donk, Wim/Putters, Kim (2005): Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. In: International Journal of Public Administration, 28, 749-765.*

- Bröckling, Ulrich (2004): Totale Mobilmachung: Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement. In: Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hrsg.): Gouvernementalität der Gegenwart: Studien zur Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 131-167.
- Bromley, P. (2010): The Rationalization of Educational Development: Scientific Activity among International Nongovernmental Organizations. In: Comparative Education Review, 54, 577-601.
- Brunsson, Nils (2000): A World of Standards. Oxford: Oxford University Press.
- Budäus, Dieter/Conrad, Peter/Schreyögg, Georg (1998): New Public Management. Berlin, New York: De Gruyter.
- Carrington, Thomas/Johansson, Tobias/Johed, Gustav/Öhman, Peter (2013): An empirical test of the hierarchical construct of professionalism and managerialism in the accounting profession. In: Behavioral Research in Accounting, 25, 1-20.
- Carter, Chris/Mueller, Frank (2002): The 'long march' of the management modernizers: Ritual, rhetoric and rationality. In: Human Relations, 55, 1325.
- Carter, Pippa/Jackson, Norman (2004): For the Sake of Argument: Towards an Understanding of Rhetoric as Process. In: Journal of Management Studies, 41, 469-491.
- Christensen, Rachel A./Ebrahim, Alnoor (2006): How does accountability affect mission? The case of a nonprofit serving immigrants and refugees. In: Nonprofit Management and Leadership, 17, 195 – 209.
- Clarke, John/Newman, Janet (1993): The Right to Manage: A Second Managerial Revolution? In: Cultural Studies, 7, 424-438.
- Clarke, John/Newman, Janet (1997): The Managerial State. London: Sage.
- Coombes, Susan MT/Morris, Michael H/Allen, Jeffrey A/Webb, Justin W (2011): Behavioural Orientations of Non-Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter? In: Journal of Management Studies, 48, 829-856.
- Costea, Bogdan/Crump, Norman/Amiridis, Kostas (2008): Managerialism, the therapeutic habitus and the self in contemporary organizing. In: Human Relations, 61, 661.
- Cutler, Tony/Waine, Barbara (2000): Managerialism Reformed? New Labour and Public Sector Management. In: Social Policy & Administration, 34, 318-332.
- Dacin, M. Tina/Dacin, Peter A./Tracey, Paul (2011): Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. In: Organization Science, 22, 1203-1213.
- Dart, Raymond (2004): Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 33, 290-310.
- Dicke, Lisa A./Ott, J. Steven (2002): A Test: Can Stewardship Theory Serve as a Second Conceptual Foundation for Accountability Methods in Contracted Human Services? In: International Journal of Public Administration, 25, 463-487.
- Diefenbach, Thomas (2009): Management and the dominance of managers. New York: Routledge.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review, 48, 147-160.
- Dobkin Hall, Peter (1990): Conflicting managerial cultures in nonprofit organizations. In: Nonprofit Management and Leadership, 1, 153-165.
- Drori, Gili S./Meyer, John W./Hwang, Hokyu (Hrsg.) (2006): Globalization and Organization: World Society and Organizational Change. Oxford: Oxford University Press.

- du Gay, Paul* (2006): Machinery of government and standards in public service: teaching new dogs old tricks. In: *Economy and Society*, 35, 148-167.
- Ebrahim, A.* (2005): Accountability Myopia: Losing Sight of Organisational Learning. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34, 56-87.
- Ebrahim, Alnoor/Battilana, Julie/Mair, Johanna* (2014): The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. In: *Research in Organizational Behaviour*, 34, 81-100.
- Edwards, Michael* (2008): Small Change: Why Business Won't Save the World. San Franciscos: Berrett-Koehler.
- Edwards, Michael* (2009): Gates, Google, and the ending of global poverty: philanthrocapitalism and international development. In: *Brown Journal of World Affairs*, 15, 35-42.
- Edwards, Michael* (2011): Impact, Accountability, and Philanthrocapitalism. In: *Society*, 48, 389-390.
- Eikenberry, Angela M./Kluver Drapal, Jodie* (2004): The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? In: *Public Administration Review*, 64, 132-140.
- Eizenberg, Efrat* (2012): The changing meaning of community space: Two models of NGO management of community gardens in New York City. In: *International Journal of Urban and Regional Research*, 36, 106-120.
- Enteman, Willard F.* (1993): Managerialism: The Emergence of a New Ideology. University of Wisconsin Press.
- Enteman, Willard F.* (2007): Managerialism and the Transformation of the Academy. In: *Philosophy of Management*, 6, 5-16.
- Evers, Adalbert* (2005): Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services. In: *International Journal of Public Administration*, 28, 737-737-748.
- Evetts, Julia* (2003): The construction of professionalism in new and existing occupational contexts: Promoting and facilitating occupational change. In: *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 223, 22-35.
- Fischer, Robert L.* (2004): The devil is in the details: Implementing secular outcome measurement methods in faith-based organizations. In: *Nonprofit Management & Leadership*, 15, 25-40.
- Frant, Howard L.* (1999): Danger, Chimeras Ahead: Comment on Terry. In: *Public Administration Review*, 268.
- Freidson, Eliot* (2001): Professionalism: The Third Logic: On the Practice of Knowledge. Chicago: The University of Chicago Press.
- Friedland, Roger/Alford, Robert R.* (1991): Bringing Society Back. Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In: *Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J.* (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, London: Sage.
- Galaskiewicz, Joseph/Bielefeld, Wolfgang/Dowell, Myron* (2006): Networks and organizational growth: A study of community based nonprofits. In: *Administrative Science Quarterly*, 51, 337-380.
- Geoghegan, M./Powell, F.* (2006): Community development, partnership governance and dilemmas of professionalization: Profiling and assessing the case of Ireland. In: *British Journal of Social Work*, 36, 845-861.
- Glasl, Friedrich/Lievegoed, Bernhard* (1993): *Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden*. Bern: Haupt.

- Gmür, Markus* (2016): Entwicklungslinien der Betriebswirtschaftslehre von Organisationen "not-for-profit". In: *Die Unternehmung*, 70, 448-470.
- Graddy, Elizabeth A./Morgan, Donald L.* (2006): Community Foundations, Organizational Strategy, and Public Policy. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 605-630.
- Greiner, Larry* (1972): Evolution and revolution as organizations grow. In: *Harvard Business Review*, 50, 37-46.
- Grey, Christopher* (1996): Towards a critique of Managerialism: The contribution of Simone Weil. In: *Journal of Management Studies*, 33, 591.
- Grey, Christopher* (1999): 'We are all managers now'; 'we always were': On the development and demise of management. In: *Journal of Management Studies*, 36, 561.
- Guo, Baorong* (2006): Charity for Profit? Exploring Factors Associated with the Commercialization of Human Service Nonprofits In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 123-138.
- Hancock, Philip/Tyler, Melissa* (2004): 'MOT your life': Critical management studies and management of everyday life. In: *Human Relations*, 57, 619-645.
- Hodge, Bob/Coronado, Gabriela* (2006): Mexico Inc.? Discourse Analysis and the Triumph of Managerialism. In: *Organization*, 13.
- Hustinx, Lesley/De Waele, Els* (2015): Managing Hybridity in a Changing Welfare Mix: Everyday Practices in an Entrepreneurial Nonprofit in Belgium. In: *Voluntas*, 26, 1666-1689.
- Hustinx, Lesley/Lammertyn, Frans* (2003): Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 14, 167.
- Hvenmark, Johan* (2008): Reconsidering Membership: A Study of Individual Members' Formal Affiliation with Democratically Governed Federations. Stockholm Stockholm School of Economics.
- Hvenmark, Johan* (2013): Business as usual? On managerialization and the adoption of the balanced scorecard in a democratically governed civil society organization. In: *Administrative Theory & Praxis*, 35, 223-247.
- Hvenmark, Johan* (2016): Ideology, Practice, and Process? A Review of the Concept of Managerialism in Civil Society Studies. In: *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, 2833-2859.
- Hwang, Hokyu/Powell, Walter W.* (2009): The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. In: *Administrative Science Quarterly*, 54, 268-298.
- Jacobs, Alex/Wilford, Robyn* (2010): Listen First: a pilot system for managing downward accountability in NGOs. In: *Development in Practice*, 20, 797-811.
- Kasper, Helmut/Schmidt, Angelika/Erten-Buch, Christiane/Mattl, Christine* (1999): Emotionalisierung des Managements – Versachlichung der Familie. In: von Eckardstein, Dudo/Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): *Management: Theorien-Führung-Veränderung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 567-574.
- Keevers, Lynne/Treleaven, Lesley/Sykes, Christopher/Darcy, Michael* (2012): Made to measure: Taming practices with results-based accountability. In: *Organization Studies*, 33, 97-120.
- Kilby, Patrick* (2006): Accountability for empowerment: Dilemmas facing non-governmental organizations. In: *World Development*, 34, 951-963.
- Kramer, Ralph M.* (1990): Change and continuity in British voluntary organisations, 1976 to 1988. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1, 33-60.
- LeRoux, K. M.* (2005): What drives nonprofit entrepreneurship? A look at budget trends of metro Detroit social service agencies. In: *American Review of Public Administration*, 35, 350-362.

- Levine, Helisse/Zahradnik, Anne G* (2012): Online media, market orientation, and financial performance in nonprofits. In: *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 24, 26-42.
- Lounsbury, Michael* (2007): A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. In: *Academy of Management Journal*, 50, 289-307.
- Luhmann, Niklas* (1984): *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas* (1988): *Organisation*. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.): *Mikropolitik*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 165-185.
- Luhmann, Niklas* (1992): *Organisation*. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.): *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. 2nd revised edition, Opladen: Westdeutscher Verlag, 165-185.
- Luhmann, Niklas* (1995): *Social Systems*. Stanford: Stanford University Press.
- Luhmann, Niklas* (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden.
- Luhmann, Niklas* (2002): *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Maier, Florentine/Meyer, Michael* (2011): Managerialism and Beyond: Discourses of Civil Society Organization and Their Governance Implications. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22, 731-756.
- Maier, Florentine/Meyer, Michael/Steinbereithner, Martin* (2016): Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. In: *Nonprofit and the Voluntary Sector Quarterly*, 45, 64-86.
- Mair, Johanna/Marti, Ignasi* (2006): Social Entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. In: *Journal of World Business*, 36-44.
- Marquis, Christopher/Lounsbury, Michael* (2007): Vive la résistance: Competing Logics and the consolidation of U.S. community banking. In: *Academy of Management Journal*, 50, 799-820.
- Martens, Kerstin* (2006): Institutionalizing societal activism within global governance structures: Amnesty International and the United Nations system. In: *Journal of international relations and development*, 9, 371-371-395.
- Mautner, Gerlinde* (2005): For-profit discourse in the nonprofit and public sectors. In: Erreygers, Guido/Jacobs, Geert (Hrsg.): *Language, Communication and the Economy*, Amsterdam et al.: John Benjamins Publishing Company, 25-44.
- McDermont, Morag* (2007): Mixed messages: housing associations and corporate governance. In: *Social and legal studies*, 16, 71-71-94.
- Meinhard, Agnes G./Foster, Mary K.* (2003): Differences in the Response of Women's Voluntary Organizations to Shifts in Canadian Public Policy. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32, 366-396.
- Meyer, John W. (Hrsg.)* (2005): *Weltkultur: Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meyer, John W. /Rowan, Brian* (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, John W./Jepperson, Ronald L.* (2000): The "Actors" of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency. In: *Sociological Theory*, 18, 100-120.
- Meyer, Michael/Buber, Renate/Aghamanoukjan, Anahid* (2013): In Search of Legitimacy: Managerialism and Legitimation in Civil Society Organizations. In: *Voluntas*, 24, 167-193.
- Millner, Reinhard/Vandor, Peter* (2014): *Neues Unternehmertum: Social Entrepreneurship und die Rolle des Umfelds*. In: Sims, Ruth/Zimmer, Annette (Hrsg.): *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis?*, Wiesbaden: Springer.

- Mintzberg, Henry (1983): Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.*
- Mitchell, George E. (2015): The Attributes of Effective NGOs and the Leadership Values Associated with a Reputation for Organizational Effectiveness. In: Nonprofit Management and Leadership, 26, 39.*
- Mitchell, George E. (2016): Modalities of Managerialism: The “Double Bind” of Normative and Instrumental Nonprofit Management Imperatives. In: Administration & Society.*
- Neumayr, Michaela/Meyer, Michael/Pospíšil, Miroslav/Schneider, Ulrike/Malý, Ivan (2009): The Role of Civil Society Organizations in Different Nonprofit Regimes: Evidence from Austria and the Czech Republic. In: Comparative Social Research, 26, 167-196.*
- Neumayr, Michaela/Schneider, Ulrike (2008): Nonprofit Organisationen – mehr als nur Dienstleister? Empirische Befunde zu den Funktionen von Nonprofit Organisationen in Österreich und der Tschechischen Republik In: Schauer, Reinbert/Helmig, Bernd/Portschert, Robert/Witt, Dieter (Hrsg.): Steuerung und Kontrolle in Nonprofit Organisationen, Linz: Trauner Verlag.*
- Öberg, Per Ola/Svensson, Torsten (2012): Civil society and deliberative democracy: Have voluntary organisations faded from national public politics? In: Scandinavian Political Studies, 35, 246-271.*
- Parker, Martin (2002): Against Management: Organization in the Age of Managerialism. Cambridge: Polity Press.*
- Paulsen, Neil (2006): New public management, innovation, and the non-profit domain: New forms of organizing and professional identity. In: Veenwijk, M. (Hrsg.): Organizing innovation: New approaches to cultural change and intervention in public sector organizations, Amsterdam: IOS Press, 15-28.*
- Perkins, Kenneth B/Poole, Darryl G (1996): Oligarchy and adaptation to mass society in an all-volunteer organization: Implications for understanding leadership, participation, and change. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 25, 73-88.*
- Pollitt, Christopher (1993): Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s? 2nd Cambridge, M.S: Basil Blackwell.*
- Power, Michael (1997): The Audit Society: Rituals of Verification. Oxford University Press.*
- Quarter, Jack/Sousa, Jorge/Richmond, Betty Jane/Carmichael, Isla (2001): Comparing Member-Based Organizations within a Social Economy Framework. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 30, 351-375.*
- Roberts, Susan M./Jones, John Paul/Froehling, Oliver (2005): NGOs and the Globalization of Managerialism. A Research Framework. In: World Development, 33, 1845-1864.*
- Schober, Christian/Rauscher, Olivia (2014): Was ist Impact? Gesellschaftliche Wirkungen von (Non-profit) Organisationen. Von der Identifikation über die Bewertung bis zu unterschiedlichen Analyseformen. In: NPO&SE Kompetenzzentrum Working Paper.*
- Seibel, Wolfgang (1992): Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im "Dritten Sektor" zwischen Markt und Staat. Baden-Baden: Nomos.*
- Shoham, Aviv/Ruvio, Ayalla/Vigoda-Gadot, Eran/Schwabsky, Nitza (2006): Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of Their Relationships With Organizational Performance. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35, 453-476.*
- Simon, Herbert Alexander (1982): Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason. MIT press.*

- Skelcher, Chris/Mathur, Navdeep/Smith, Mike* (2005): The Public Governance of Collaborative Spaces: Discourse, Design, and Democracy. In: *Public Administration*, 83, 573.
- Speckbacher, Gerhard* (2008): Nonprofit versus corporate governance: An economic approach. In: *Nonprofit Management & Leadership*, 18, 295-320.
- Staub-Bernasconi, Silvia* (2007): Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft – Systemische Grundlagen und professionelle Praxis – ein Lehrbuch. 1. Bern; Wien u.a.: Haupt Verl.
- Stone, Melissa M.* (1989): Planning as Strategy in Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18, 297-315.
- Sturdy, Andrew/Grey, Christopher* (2003): Beneath and Beyond Organizational Change Management: Exploring Alternatives. In: *Organization*, 10, 651-662.
- Terry, Larry D.* (1998): Administrative Leadership, Neo-Managerialism, and the Public Management Movement In: *Public Administration Review*, 58, 194-200.
- Terry, Larry D.* (1999): From Greek Mythology to the Real World of the New Public Management and Democratic Governance (Terry Responds). In: *Public Administration Review*, 59, 272.
- Townley, Barbara* (2002): Managing With Modernity. In: *Organization*, 9, 549-573.
- Treleaven, Lesley/Sykes, Chris* (2005): Loss of organizational knowledge: From supporting clients to serving head office. In: *Journal of Organizational Change Management*, 18, 353-368.
- Vantilborgh, Tim/Bidee, Jemima/Pepermans, Roland/Willems, Jurgen/Huybrechts, Guy/Jegers, Marc* (2011): A new deal for NPO governance and management: Implications for volunteers using psychological contract theory. In: *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22, 639-657.
- Vestergaard, A.* (2008): Humanitarian branding and the media. The case of Amnesty International. In: *Journal of Language and Politics*, 7, 471-493.
- Weisbrod, Burton A.* (1998): The Nonprofit Mission and Its Financing: Growing Links Between Nonprofits and The Rest of the Economy. In: Weisbrod, Burton A. (Hrsg.): *To Profit or Not to Profit. The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector* Cambridge: Cambridge University Press, 1-22.
- Wijkström, Filip/Zimmer, Annette* (2011): Introduction: Nordic Civil Societies beyond Membership and Movements. In: Wijkström, Filip/Zimmer, Annette (Hrsg.): *Nordic Civil Society at a Cross-Roads: Transforming the Popular Movement Tradition*, Baden-Baden: Nomos, 9-24.
- Yip, Jeffrey/Twohill, Edmund/Ernst, Chris/Munusamy, Vijayan P.* (2010): Leadership in faith-based nonprofits: The power of identity boundaries to bind and blind. In: *Nonprofit Management and Leadership*, 20, 461.
- Young, Dennis R.* (1998): Commercialism in Nonprofit Social Service Associations: Its Character, Significance, and Rationale In: *Journal of Policy Analysis and Management*, Special Issue: The Commercialism Dilemma of the Nonprofit Sector, 17, 278-297.
- Zimmer, Annette/Nährlich, Stefan* (1997): Krise des Wohlfahrtsstaates und New Public Management. In: *Zeitschrift für Sozialreform*, 661-684.
- Zoller, Heather M.* (2003): Working Out: Managerialism in Workplace Health Promotion. In: *Management Communication Quarterly*, 17, 171-205.

**Michael Meyer**, Dr.rer.soc.oec., Universitätsprofessor für Betriebswirtschaft, Leiter des Institutes für Nonprofit-Management, wissenschaftlicher Leiter des Kompetenzzentrums für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship an der WU Wien (Wirtschaftsuniversität). Arbeitsschwerpunkte: Managerialismus in NPOs, Social Entrepreneurship, soziale Innovation, Organisationstheorie

*Anschrift:* WU Vienna University of Economics and Business, Department of Management, Institute for Nonprofit Management, Welthandelsplatz 1, A-1020 Vienna, Austria, Michael.Meyer@wu.ac.at

**Florentine Maier**, Dr.rer.soc.oec., Universitätsassistentin post doc am Institut für Nonprofit-Management der WU Wien. Florentine Maier forscht über das Vordringen betriebswirtschaftlicher Logiken in den Nonprofit-Sektor (z.B. Ökonomisierung, Managerialismus, Kommerzialisierung), über hybride Organisationsformen (z.B. Social Entrepreneurship), und über alternative Formen des Organisierens (z.B. demokratische Governance von Organisationen).

*Anschrift:* WU Vienna University of Economics and Business, Department of Management, Institute for Nonprofit Management, Welthandelsplatz 1, A-1020 Vienna, Austria, Florentine.Maier@wu.ac.at