

Buchbesprechungen

Alina McCandless Baluch: *Human Resource Management in Nonprofit Organizations*. New York, Routledge 2012.

Human Resource Management in Nonprofit Organizations – unter diesem Titel hat Alina McCandless Baluch ihre bereits 2010 am Institut für Personal und Arbeit der Leibniz Universität Hannover abgeschlossene Dissertationsschrift publiziert. Das Buch macht in mehrfacher Hinsicht neugierig. So ist es an der Schnittstelle von Personalmanagement, Organisationstheorie und Dritte Sektor-Forschung angesiedelt – eine vielversprechende Verortung. Zudem ist die Verfasserin während der Anfertigung der Dissertation an einem Institut tätig gewesen, das im deutschsprachigen Raum wie kaum ein anderes für die vertiefte wissenschaftliche Analyse personalwirtschaftlicher Fragen in Nonprofit-Organisationen steht. Schließlich ist die Arbeit in der angesehenen, von Stephen P. Osborne herausgegebenen Reihe „Routledge Studies of Voluntary and Non-Profit Organizations“ publiziert worden. Drei gute Gründe also, sich näher mit dem Buch zu befassen.

Ausgangspunkt für die vorliegende Schrift sind zwei zentrale Überlegungen: (a) Nonprofit-Organisationen sind aus verschiedenen Gründen – von schwindenden Ressourcen über neue Nachfrage- und Wettbewerbsbedingungen bis zu veränderten Erwartungen an ihr Management – einem Zwang zum Wandel ausgesetzt. (b) Vor diesem Hintergrund haben personalwirtschaftliche Fragen in Nonprofit-Organisationen an Bedeutung gewonnen, sind doch die Mitarbeiter das „primary asset“ (S. 5) der Organisationen. Ausgehend von diesen beiden Ausgangsüberlegungen hat sich die Verfasserin zum Ziel gesetzt, „processes involved in the alteration of HRM in NPOs“ (S. 7) zu untersuchen. Im Einzelnen sind es zwei allgemeine Forschungsfragen, denen Alina McCandless Baluch nachgeht (S. 7):

- a) „How and why do NPOs develop and implement their HR practices?“
- b) „How and why do the distinguishing nonprofit characteristics influence the development and implementation of HR practices?“

Die konzeptionelle Grundlage zur Analyse der genannten Forschungsfragen bildet der „dynamic capabilities approach“, in dessen Mittelpunkt die dynamischen Fähigkeiten von Organisationen, ihre Ressourcenausstattung sowie organisationale Routinen stehen und der in besonderer Weise geeignet ist, Prozesse des Wandels und der Anpassung der Ressourcenbasis und der Managementpraktiken unter besonderer Berücksichtigung der Spezifika von Nonprofit-Organisationen zu analysieren. Zentrale Konzepte des konzeptionellen Rahmens, der den weiteren Analysen von Alina McCandless Baluch zugrunde liegt, sind

- Lernen, d. h. Prozesse der Erfahrungs- und Wissensakkumulation und der Wissenskodifizierung;
- Anpassung, d. h. Such-, Entscheidungs- und Restrukturierungsprozesse;
- Pfad, hier verstanden in einem recht allgemeinen Sinne als Synonym für die „unique history of organizations“ (S. 46). Im untersuchten Kontext wird dies gleichgesetzt mit der starken Wertebasis der untersuchten Organisationen, den vielfältigen an sie gerichteten Stakeholder-Erwartungen, den spezifischen Merkmalen ihres Personalmanagements und ihren Managementfähigkeiten.

Aus diesem konzeptionellen Rahmen werden in Konkretisierung der allgemeinen Zielstellung der Arbeit drei im Mittelpunkt der empirischen Untersuchungen stehende Forschungsfragen abgeleitet:

- Wie wirkt sich der im obigen Sinne verstandene Pfad auf die Lern- und Anpassungsprozesse in Nonprofit-Organisationen aus?
- Warum und wie entwickeln und implementieren Nonprofit-Organisationen im Wege von Lernprozessen neue oder veränderte personalwirtschaftliche Praktiken?
- Warum und wie entwickeln und implementieren Nonprofit-Organisationen neue oder veränderte personalwirtschaftliche Praktiken durch Anpassungsprozesse?

Diesen und einer Reihe daraus abgeleiteter Einzelfragen geht Alina McCandless Baluch im Wege einer empirischen Untersuchung nach. Sie hat sich für eine qualitative Forschungsstrategie entschieden, im Rahmen de-

rer sie in acht Organisationen aus den Bereichen Soziales, Kultur, Bildung, Sport, Kirche und Umweltschutz Expertenbefragungen, teilnehmende Beobachtungen und Dokumentenanalysen durchgeführt hat. Die Erhebungen sind als Längsschnitt-, retrospektive oder begleitende Fallstudie angelegt gewesen.

Im Ergebnisteil – mit insgesamt 154 Seiten ohne Zweifel der Hauptteil des Buches – werden die in den Fallstudien zusammengetragenen Einsichten unter Orientierung an den im konzeptionellen Teil theoriegeleitet entwickelten Fragestellungen dargelegt und ausgewertet. Die Fülle der Einzelaussagen verlangt dem Leser zweifellos einige Konzentration und Geduld ab, zumal die amerikanische Gliederungsweise die Orientierung im Text nicht immer erleichtert. Ohne hier aus Gründen des Umfangs auf Details eingehen zu können, seien drei zentrale Ergebnisse hervorgehoben:

1. Die empirisch fundierte Unterscheidung verschiedener Lernniveaus (hoch, mittel, niedrig) sowie Lernstile bzw. -formen (integrativ, explorativ, erfahrungsbasiert, administrativ) in Nonprofit-Organisationen;
2. Die Identifikation verschiedener Anpassungsniveaus (hoch, mittel, niedrig) und Anpassungsstile (dezentralisiert, lokal, managerial);
3. Aufdecken des teils fördernden, teils hemmenden Einflusses der Pfaddimension, letztlich also der Spezifika von Nonprofit-Organisationen, auf die Lern- und Anpassungsstile bzw. -prozesse. Hierbei werden durchaus bemerkenswerte Unterschiede zwischen den verschiedenen Lern- und Anpassungsstilen deutlich.

Im abschließenden Kapitel diskutiert Alina McCandless Baluch ihre Forschungsergebnisse zu Lern- und Anpassungsstilen im Lichte der vorliegenden Literatur. Es gelingt ihr dadurch, ihre eigenen Beiträge zur Dritte Sektor-

wie auch zur organisationstheoretischen Forschung deutlich zu machen. Ein kurzer Hinweis auf Limitationen der Studie sowie weiteren Forschungsbedarf beschließen die Ausführungen.

Insgesamt hat die Verfasserin eine höchst bemerkenswerte Arbeit vorgelegt, die durch eine sehr intensive Literaturarbeit besticht, dadurch sehr fest in den einschlägigen Theorien verankert ist, gleichwohl aber eigenständige Akzente setzt und die Forschung zum Personalmanagement und zu Veränderungsprozessen in Nonprofit-Organisationen einen Schritt nach vorne bringt. Alle Festlegungen, sowohl im Hinblick auf den konzeptionellen Rahmen als auch die methodische Vorgehensweise, werden sehr, manchmal fast schon zu ausführlich begründet. Die Ergebnisse werden in einer sehr strukturierten und eng am konzeptionellen Rahmen orientierten Weise dargestellt. In der Summe ist ein Buch entstanden, das sich sicherlich vorrangig an Wissenschaftler im Bereich der Dritte Sektor-Forschung wendet, aber dank des Rekurses auf den „dynamic capabilities approach“ sowie personalwirtschaftliche Fragestellungen das Potential hat, auch über diesen Adressatenkreis hinaus auszustrahlen. Im Dritten Sektor tätige Führungskräfte dürften sich dagegen mit dem vorliegenden Buch ob seiner starken theoretischen Fundierung und des abstrakten Themas ‚Lernen und Anpassung‘ sowie mangels eines ausgeprägten Anwendungsbezugs überwiegend eher schwertun. Zu wünschen wäre, dass die Verfasserin ihre wirklich eindrucksvollen Ergebnisse über wissenschaftliche Zeitschriftenartikel einem breiteren Fachpublikum und über transferorientierte Beiträge dann auch der NPO-Praxis leichter zugänglich macht.

Ludwig Theuvsen