

---

# Editorial zum Themenheft «NPO-Management»

Die Managementlehre der Nonprofit-Organisationen hat in der Geschichte der Zeitschrift *Die Unternehmung* bislang nur eine untergeordnete Rolle gespielt. Das mag mit Blick auf die Tatsache, dass der sogenannte Dritte Sektor der Verbände und anderen nicht-erwerbswirtschaftlichen Organisationen und die von ihnen kontrollierten Betriebe in der Schweiz nur rund 6% des Bruttoinlandsprodukts repräsentieren, sogar angemessen sein. Es hängt aber auch damit zusammen, dass sich das Management in diesen Organisationen zwischen zwei gegensätzlichen Polen bewegt. Auf der einen Seite steht der Anspruch, die zentralen Führungsprobleme mit denselben und ebenso elaborierten Konzepten und Instrumenten zu lösen wie es privatwirtschaftliche Unternehmungen und Verwaltungen tun. Auf der anderen Seite steht das Bewusstsein, dass wesentliche Probleme nur lösbar sind, wenn ihren Besonderheiten Rechnung getragen wird: Strategische Entscheidungen müssen unter Einbezug der Mitgliederbasis und nicht selten mit Rücksicht auf tief verankerte, nicht-ökonomische Wertvorstellungen getroffen werden. Die Einflüsse von ehrenamtlicher Leitung (Vereinsvorstand oder Stiftungsrat) und hauptamtlichem Management sind zudem immer wieder neu miteinander abzustimmen. Bei Fragen der strategischen Positionierung treten Kooperationsmodelle gegenüber Konkurrenzverhältnissen in den Vordergrund. Die Erfolgsmessung kann sich nicht sinnvoll am Primat der Rentabilitätssteuerung orientieren, sondern muss sich über die finanzwirtschaftliche Steuerung hinaus den wachsenden Erwartungen an Outcome- und Impact-Nachweisen stellen. Das Marketing in vielen NPO muss neben der primären Leistungserbringung auch die Aspekte des Mitglieder-, Spender- oder Freiwilligenmarketings abdecken, wobei letzteres auch Fragen des Human Resource Management tangiert (vgl. dazu den Beitrag zu den Entwicklungslinien der BWL von Organisationen «not-for-profit» in Heft 4 aus dem Vorjahr).

Als Ausgabe 1 im 33. Jahrgang erschien in der *Unternehmung* im Jahr 1979 erstmals ein Themenheft zum Verbandsmanagement, das im damaligen Kontext als Pionierleistung anzusehen ist. Sowohl in der deutschsprachigen BWL, als auch in der internationalen Managementlehre sind zu diesem Zeitpunkt kaum Abhandlungen über Führungsprobleme in Verbänden und anderen NPO zu finden. Die fünf Beiträge behandelten Fragen des Zielsystems von Verbänden, der Planungssystematik, des Marketings, der Organisationsstruktur und der Kostenaufteilung in Gemeinschaftsprojekten.

Das vorliegende Themenheft versteht sich als Zwischenbericht aus einem Forschungsgebiet, das sich in der Zwischenzeit erheblich gewandelt hat. Das lässt sich an mindestens drei Entwicklungen erkennen: Erstens hat sich der Fachterminus «Nonprofit-Organisation» in der Forschung inzwischen als Oberbegriff durchgesetzt und an die Stelle der Verbandsbetriebslehre ist das NPO-Management getreten. Das ist bemerkenswert, denn die meisten Organisationen im Dritten (oder NPO-) Sektor bezeichnen sich selbst gar nicht so. Sie nennen sich Vereine und Verbände, Stiftungen oder Genossenschaften, Ligen oder Kammern, Hilfswerke oder Sozialunternehmen, Krankenhäuser oder Betreuungseinrichtungen, Gewerkschaften oder Parteien, Bildungs- oder Kulturstiftungen usw. Zweitens ist die Forschung in diesem Fachgebiet heute internationalisiert, auch wenn sich dies erst mit einer gewissen Verzögerung vollzogen hat, da sich die Organisationen des Dritten Sek-

tors bis heute noch ganz überwiegend in nationalstaatlichen Grenzen bewegen. NGOs in den Bereichen der humanitären Entwicklungszusammenarbeit sowie in den Bereichen von Umwelt und Menschenrechten, Wirtschaft und Politik bilden eine kleine, wenn auch ausserordentlich öffentlichkeitswirksame Minderheit; die überwiegende Mehrheit bilden Organisationen mit einer ausgeprägten national- und lokalkulturellen Verankerung, was zur Folge hat, dass auch die Managementpraxis je nach institutioneller Einbettung spezifisch ausfällt und nach kulturspezifischer Erforschung und Instrumentierung verlangt. Drittens schliesslich hat sich in den vergangenen Jahren auch das Leitbild der Organisationen ohne Gewinnerzielungsabsicht verändert, und das gilt insbesondere in den Bereichen Gesundheit und Soziales. An die Stelle der Hilfswerke treten Sozialunternehmer(innen) im englischsprachigen Verständnis der «Social Entrepreneurs». Ihr Professionalitätsverständnis nähert sich demjenigen der privatwirtschaftlichen Unternehmer(innen) an, aber sie stellen die gemeinnützige Problemlösung über die Gewinnerzielung, ohne dass sie letztere von vorne herein ausschliessen. Gegenüber den traditionellen NPO bieten sie sich sowohl als Herausforderung wie auch Rollenmodell zur Weiterentwicklung dar – dies nicht nur über eine veränderte ökonomische Produktionsfunktion, sondern auch durch ihre Referenz auf einen angelsächsisch-utilitaristischen Pragmatismus.

Den skizzierten Entwicklungen entsprechend beschäftigen sich zwei der sechs Beiträge in diesem Themenheft mit Social Entrepreneurship, und sie sind deshalb auch nicht zufällig in Englisch verfasst: *Philipp Erpf* entwickelt und plausibilisiert in seinem Beitrag wesentliche Deskriptoren für Social Entrepreneurship und grenzt dieses idealtypisch gegenüber Konzepten des Unternehmertums im Wirtschaftssektor ab. *Karin Kreutzer* und *Elisabeth Niendorf* differenzieren das Konzept des Sozialunternehmertums weiter aus und zeigen drei verschiedene Typen, die sich vor allem über ihren Integrationsgrad voneinander unterscheiden lassen. Sie zeigen, dass bei einem mittleren Integrationsgrad eine hybride Struktur besteht, die durch vergleichsweise grosse organisationale Spannungen gekennzeichnet ist.

Die übrigen vier Beiträge befassen sich mit Fragestellungen in traditionellen NPO: *Michael Meyer* und *Florentine Maier* beschäftigen sich mit den Wirkungen einer fortschreitenden «Managerialisierung» von Organisation, die ursprünglich vor allem berufsfeldspezifischen professionellen Normen (z.B. ärztliche oder seelsorgerische Denkweisen und Praktiken) folgten. Die positiven und negativen Effekte werden theoretisch und mit Bezug auf den gegenwärtigen empirischen Forschungsstand diskutiert. Die Problematik akzentuiert sich insbesondere im Dritten Sektor, ist aber auch in Unternehmen anzutreffen, wo Produkt- und Marktentscheidungen unter ökonomischen und damit konkurrierenden technischen oder anderen fachlichen Gesichtspunkten getroffen werden müssen. *Dorothea Greiling* fasst den aktuellen Forschungsstand zur Erfolgs- und Wirkungsmessung in NPO zusammen. Sie zeichnet die wesentlichen Entwicklungslinien in der Diskussion, ihre theoretischen Bezüge und die Auswirkungen auf die Managementpraxis nach. Zudem bietet ihr Beitrag einen Überblick zu den publizierten empirischen Studien aus den letzten 10 Jahren im deutschsprachigen Raum. So wird deutlich, auf welch unterschiedliche Weise in Forschung und Praxis des NPO-Management versucht wird, in Ermangelung einfacher finanzwirtschaftlicher Kennzahlen interorganisationale Unterschiede im operativen Erfolg und der gesellschaftlichen Wirkung fassbar zu machen. *Georg von Schnurbein* untersucht am Beispiel Schweizer Hilfswerke, welcher Zusammenhang zwischen der Finanzierungsstruktur einer NPO und ihrem Wachstumspfad bestehen. Obwohl im Dritten Sektor Economies of Scale und andere ökonomische Wachstumseffekte eine geringere Bedeutung haben als

im privatwirtschaftlichen Bereich, lassen sich in der Rückschau beträchtliche Unterschiede in den Wachstumsraten feststellen und plausibel aus dem Finanzierungsmix erklären. *Marlene Walk und Heike von Schinnenburg* widmen sich in ihrer Untersuchung der Frage, wie NPO – in diesem Fall deutsche Kindertagesstätten – grundlegende Veränderungsprozesse bewältigen. Sie gelangen zum Schluss, dass begleitende Personalentwicklungsmassnahmen eine wichtige Rolle spielen, wenn es gelingen soll, mitarbeiterseitige Verunsicherung aufzufangen und im Veränderungsprozess die Arbeitszufriedenheit zu erhalten.

Expertinnen und Experten im NPO-Management mögen diese Beiträge ergänzende und aktualisierende Einblicke vermitteln und sie auf laufende Forschungsprojekte aufmerksam machen. Leserinnen und Leser aus einem privatwirtschaftlichen Zusammenhang kann die eine oder andere Studie zeigen, wo sektorübergreifende Parallelen existieren und wo nach wie vor grundlegende Unterschiede bestehen. Möglicherweise dient der eine oder andere der eröffneten Einblicke aber auch dazu, Ideen aus dem NPO-Sektor aufzugreifen und damit bestehende Strukturen und Routinen in Frage zu stellen und sich von neuartigen Sichtweisen inspirieren zu lassen.

Markus Gmür  
Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Fribourg/Freiburg