

**Markus Gmür, Hans Lichtsteiner,
Karin Stuhlmann, Philipp Erpf, René Andeßner**

Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen

10., neu bearbeitete Auflage



■ Haupt

**Markus Gmür, Hans Lichtsteiner,
Karin Stuhlmann, Philipp Erpf, René Andeßner**

Das Freiburger Management-Modell

**Markus Gmür, Hans Lichtsteiner,
Karin Stuhlmann, Philipp Erpf, René Andeßner**

Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen

10., neu bearbeitete Auflage

Unter Mitarbeit von:

**Peter Schwarz †, Robert Purtschert, Charles Giroud, Reinbert Schauer,
Urs Bumbacher, Marco Buser, Claus Philippi, Michael Zurkinden,
Thomas Zurkinden**

Haupt Verlag

10. Auflage: 2023
9. Auflage: 2020
8. Auflage: 2015
7. Auflage: 2013
6. Auflage: 2009
5. Auflage: 2005
4. Auflage: 2002
3. Auflage: 1999
2. Auflage: 1996
1. Auflage: 1995

ISBN 978-3-258-08335-3 (Print)
ISBN 978-3-258-48335-1 (E-PDF)

Gestaltung und Satz: Markus Gmür nach einem Konzept von Katarina Lang, Zürich

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2023 Haupt Verlag, Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlags ist unzulässig.

Wir verlegen mit Freude und grossem Engagement unsere Bücher. Daher freuen wir uns immer über Anregungen zum Programm und schätzen Hinweise auf Fehler im Buch, sollten uns welche unterlaufen sein. Falls Sie regelmässig Informationen über unsere aktuellen Titel erhalten möchten, folgen Sie uns über Social Media oder bleiben Sie via Newsletter auf dem neuesten Stand.

www.haupt.ch

Vorwort

Das Freiburger Management-Modell (FMM) wurde in den 1980er Jahren als Referenzrahmen für die Management-Praxis von Verbänden und weiteren Nonprofit-Organisationen entwickelt. Es integriert Grundsätze und Erfahrungswerte der allgemeinen Managementlehre mit den Spezifika von Organisationen, in denen die Verfolgung einer zivilgesellschaftlichen Mission und eines ideellen Sachziels grundsätzlich Vorrang gegenüber wirtschaftlichen Zielsetzungen haben. Damit hat es sich von Beginn an gegenüber anderen Managementmodellen für die erwerbswirtschaftliche Praxis abgegrenzt.

Seit der Erstausgabe in Buchform aus dem Jahr 1995 hat das Modell mehrere Erweiterungen und Überarbeitungen erfahren, wobei die Grundstruktur mit den drei Hauptaufgaben System-, Marketing- und Ressourcenmanagement beibehalten wurde. Verändert haben sich in der bald 30-jährigen Entwicklungsgeschichte bis zur nun vorliegenden 10. Auflage Begriffe, theoretische Zugänge und Sichtweisen der Organisation ebenso wie die Herangehensweisen und bevorzugten Management-Instrumente als Antworten auf Herausforderungen, die das Management von Nonprofit-Organisationen mit sich bringt. Verändert hat sich auch der Kreis der Hauptautoren aus Wissenschaft und Beratungspraxis, die das Modell immer wieder hinterfragt und weiterentwickelt haben. Der Generationenwechsel in der Autorenschaft ist inzwischen komplett vollzogen, nachdem sämtliche Autoren der Erstauflage nacheinander ihre Staffelstäbe weitergereicht haben.

Die vorliegende Neubearbeitung ist das Ergebnis eines zweijährigen Arbeitsprozesses, in dem sich zwei bisherige Autoren und drei neue – eine Autorin und zwei Autoren – zusammengefunden haben. In dieser Konstellation haben wir uns darum bemüht, Bewährtes und Neues in einem weiteren Entwicklungsschritt zusammenzubringen und das in Auseinandersetzung mit einer Reihe grundlegender Veränderungen, die den Dritten Sektor zwischen Markt und Staat aktuell stark prägen: die Auswirkungen der fortschreitenden Individualisierung und Digitalisierung, die Erprobung selbstorganisierter Arbeits- und Leitungsstrukturen, die umfassende Forderung der Nachhaltigkeit in sozialer, ökonomischer und ökologischer Hinsicht, um nur die markantesten dieser Veränderungen herauszugreifen. Dafür liefert das Freiburger Management-Modell ebenso bewährte wie vorausschauende Ansätze und Lösungen, und die wesentlichen sind im vorliegenden Modellband zusammengestellt und ausgeführt.

Ein Buch mit einer so langen und verzweigten Entstehungsgeschichte ist unter Beteiligung vieler Menschen über den Autorenkreis hinaus entstanden: Zahlreiche Diskussionen in VMI-Lehrgängen und anderen Begegnungen an den Schnittstellen zwischen Forschung, Organisationsberatung

und Managementpraxis haben konzeptionelle Überlegungen in Gang gebracht und immer wieder auf die Probe gestellt. Für die vielen Inspirationen und Hinweise sind wir überaus dankbar und hoffen, ihnen mit dieser Veröffentlichung auch gerecht werden zu können.

Eine dankbare Verbundenheit besteht weiterhin mit dem Haupt Verlag, der die Buchreihe zum Freiburger Management-Modell von Beginn an veröffentlicht und in einer engen kooperativen Beziehung einen wesentlichen Beitrag zu ihrer Verbreitung geleistet hat. Schliesslich gebührt ein besonderer Dank Melchior Etlin, Luzia Honeder und Lena Ivana Gusner, die dem Text mit ihren Lektoraten den letzten Schliff gegeben haben.

Wir hoffen, dass das Buch die erhoffte Aufnahme erfährt und das Freiburger Management-Modell auch weiterhin als Standardwerk zum Verbands- und NPO-Management Bestand hat.

Markus Gmür,
Hans Lichtsteiner,
Karin Stuhlmann,
Philipp Erpf und
René Andeßner

im April 2023

Inhalt

1	Die Nonprofit-Organisation	11
1.1	Der Dritte Sektor und seine Organisationen	11
1.2	Sichtweisen und Facetten der Nonprofit-Organisation	20
1.3	Spannungsfelder in Nonprofit-Organisationen	34
1.4	Die Entwicklung der Managementlehre von Verbänden und NPO	45
2	Das Freiburger Management-Modell im Überblick	49
3	System-Management	59
3.1	Anforderungen	61
3.1.1	Grundlegende Managementfähigkeiten	62
3.1.2	Good Governance	66
3.1.3	Qualitätsmanagement	68
3.2	Willensbildung und -sicherung	72
3.2.1	Willensbildung	76
3.2.2	Willenssicherung	78
3.3	Planung und Strategie	81
3.3.1	Steuerung als Verschränkung von Planung und Controlling	81
3.3.2	Management-Instrumente der normativen Ebene	84
3.3.3	Management-Instrumente der strategischen Ebene	85
3.3.4	Management-Instrumente der operativen Ebene	88
3.3.5	Unterstützende Instrumente und Methoden der Steuerung	90
3.3.6	Risiko-, Krisen- und Issues-Management	91
3.3.7	Steuerung in agilen und selbstorganisierten Settings	93
3.4	Controlling	95
3.4.1	Inhalt und Aufgaben des Controlling	95
3.4.2	Instrumente des Controlling	98
3.4.3	Das Rechnungswesen	101
3.4.4	Wirkungsorientiertes Controlling und Performance Management	106
3.4.5	Controlling als Stelle	108
3.5	Organisationsaufbau und -prozess	111
3.5.1	Organisieren als Management-Aufgabe	111
3.5.2	Gestaltung der instrumentellen Organisation	112
3.5.3	Typen der Aufbauorganisation von NPO	117
3.5.4	Modelle der Aufbauorganisation in Realisationseinheiten	123
3.5.5	Selbstorganisation in Realisationseinheiten von NPO	128
3.5.6	Ablauforganisation und Prozessmanagement	130

3.6 Führung	134
3.6.1 Führung und Autorität	135
3.6.2 Führungsrollen	136
3.6.3 Führung und Motivation der Mitarbeitenden	138
3.6.4 Erfolg als Orientierungspunkt der Führung	140
3.6.5 Führung als Aufgaben- und Mitarbeitendenorientierung	141
3.6.6 Führungsverhalten und aufgabenbezogener Reifegrad	142
3.6.7 Führungseinfluss durch Charisma, Vertrag oder Dienst	144
3.6.8 Führungsverhalten und Partizipation	146
3.6.9 Die Substitution von Führung und Organisation	148
3.7 Wandel, Agilität und Innovation	150
3.7.1 Change-Management	152
3.7.2 Projekt-Management	155
3.7.3 Ungeplanter Wandel	157
3.7.4 Agilität	159
4 Marketing-Management	161
4.1 Austauschbeziehungen	163
4.1.1 Austauschbeziehungen einer NPO	164
4.1.2 Austauschsysteme und Güterarten	165
4.1.3 Das Leistungsprogramm einer NPO	167
4.2 Marketing-Konzept	169
4.2.1 Funktionen eines Marketing-Konzepts	169
4.2.2 Aufbau und Inhalt eines Konzepts	169
4.3 Positionierung	173
4.3.1 Gesamtpositionierung	173
4.3.2 Positionierung auf Geschäftsfeldebene	174
4.3.3 Umsetzung der Positionierung in die CI/COOPI	175
4.4 Marketing-Einsatzbereiche	177
4.4.1 Beschaffungsmarketing	177
4.4.2 Leistungsabgabe-Marketing	179
4.5 Marketing-Planung	185
4.6 Marketing-Instrumente	190
4.7 Kommunikation	193
4.7.1 Kommunikationsebenen	193
4.7.2 Analoges und digitales Kommunikationsmanagement	194
4.7.3 Bausteine einer integrierten NPO-Kommunikation	197
4.7.4 Kommunikationsinstrumente	199

5	Ressourcen-Management	201
5.1	Mitglieder	204
5.1.1	Mitgliederrollen	204
5.1.2	Mitgliedernutzenanalyse	208
5.2	Ehrenamtliche Leitung und freiwillig Engagierte	212
5.2.1	Kennzeichnende Merkmale und Differenzierungen	212
5.2.2	Ausgestaltungsformen des freiwilligen Engagements	214
5.2.3	Freiwilligengewinnung	216
5.2.4	Professionalisierung der ehrenamtlichen Leitung	217
5.2.5	Freiwilligenmanagement	220
5.3	Hauptamtliche Leitung und Angestellte	223
5.4	Wissen und Digitalisierung	231
5.4.1	Wissen als Produkt kollektiver Lernprozesse	231
5.4.2	Wissensmanagement	233
5.4.3	Handlungsfelder zur Förderung der Wissensarbeit	234
5.4.4	Die Organisationskultur als Erfolgsfaktor	237
5.5	Legitimität und Reputation	239
5.5.1	Die Legitimität von Leistungen und Aktivitäten	239
5.5.2	Die Reputation als Organisationsmerkmal	243
5.6	Kooperationen	246
5.7	Finanz- und Sachmittel	251
5.7.1	Güterarten	251
5.7.2	Finanzierungsarten	253
5.7.3	Finanzquellen	253
5.7.4	Finanzierungsmittel	254
5.7.5	Das Ressourcen-Portfolio	256
5.7.6	Die Wahl des Ressourcen-Mix	258
5.7.7	Infrastruktur und Sachmittel	261
5.8	Ressourcenkombination und -substitution	264
5.8.1	Potenzialgüter und Kapazitäten für Dienstleistungen	264
5.8.2	Das Leistungspotenzial als Kombinationsergebnis	266
5.8.3	Herausforderungen der Ressourcensubstitution	270
6	Trends im NPO-Management	273
6.1	Gesellschaftliche Trends im Dritten Sektor	274
6.2	Nachhaltigkeit	278
6.3	Digitale Transformation	287

Literaturverzeichnis	291
Stichwortverzeichnis	294
Autorin und Autoren	297

1 Die Nonprofit-Organisation

1.1 Der Dritte Sektor und seine Organisationen

Branchen-, Fach- und Berufsverbände, Gewerkschaften, Gesundheitsligen, Hilfswerke, Selbsthilfegruppen, Sport- und Freizeitorganisationen, Umwelt- und Bürgerrechtsverbände, Entwicklungshilfe- und Menschenrechtsorganisationen, politische Parteien, Wohnbaugenossenschaften, Kirchen, Sozialunternehmen, Wirtschaftskammern, Verbände, Vereine, Stiftungen, Genossenschaften oder gemeinnützige Kapitalgesellschaften: Zusammen bilden sie den sogenannten Dritten Sektor neben dem Staat als erstem und der Wirtschaft als zweitem Sektor. Entstanden sind sie zumeist aus einer bürger- oder zivilgesellschaftlichen Initiative, die sich bisher nicht bearbeiteten – aber doch gestaltbar erscheinenden – Anliegen oder Problemstellungen angenommen hat. Gemeinschaftliches Engagement einer Gruppe von Menschen mit spezifischen Interessen und/oder freies ökonomisches Kapital, das einem philanthropischen Anliegen gewidmet wird, bilden den Ausgangspunkt. Seltener geht die Gründung auf eine formelle Delegation staatlicher Aufgaben an private Trägerschaften zurück, was aber im Zuge des veränderten Staatsverständnisses in den 1980er Jahren unter dem Begriff New Public Management häufiger aufgetreten ist. Und schliesslich gibt es auch den Auslöser verlassener Märkte aufgrund unzureichender Renditen, wenn etwa eine Dorfgemeinschaft den Betrieb eines Einzelhandelsgeschäfts übernimmt, um die örtliche Grundversorgung aufrecht zu erhalten. Bei aller Vielfalt sind die meisten Organisationen des Dritten Sektors durch sechs Merkmale gekennzeichnet:

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

- 2) NPO erbringen Leistungen, die sich dem marktwirtschaftlichen Preisbildungsmechanismus entziehen: Das können Kollektivleistungen für ihre Mitglieder (Clubgüter) sein, die von diesen über solidarische Mitgliederbeiträge ermöglicht werden. Noch häufiger handelt es sich aber um unentgeltliche Leistungen für Hilfsbedürftige oder die breite Öffentlichkeit, die staatlich subventioniert oder mit privaten Spenden und Freiwilligenleistungen realisiert werden. Darüber hinaus können sie am Marktwettbewerb teilnehmen, tun dies aber allenfalls im Nebenerwerb. Gelegentlich sind die Leistungen zwar prinzipiell marktfähig, werden aber auf eine Art und Weise erbracht, die dem ökonomischen Primat entgegensteht, weshalb die NPO als Anbieterin einen Vertrauensvorschuss genießen (Hansmann 1980).
- 3) NPO erbringen ihre Leistungen häufig monopolistisch oder unter nur geringem Wettbewerbsdruck. Es gibt keinen wirtschaftlichen Anlass für eine andere NPO, in Konkurrenz zu einer bereits etablierten Organisation zu treten. Konkurrierende Verbände entstehen allenfalls dort, wo sich eine NPO schleichend zu einem gewinnorientierten Unternehmen entwickelt hat, obwohl sie immer noch als Verein firmiert (z. B. im Sportbereich). Eine weitere Ausnahme sind NPO im weltanschaulichen Wettbewerb (z. B. zwischen politischen Parteien, sozialistischen und christlichen Gewerkschaften, zwischen Kirchen und Wohlfahrtsverbänden unterschiedlicher religiöser Bekenntnisse). Auf der anderen Seite bestehen ebenso häufig Konkurrenzbedingungen auf der Ressourcenbeschaffungsseite im Wettbewerb um staatliche Subventionierung, um private Spenden sowie um freiwilliges und ehrenamtliches Engagement.
- 4) NPO sind aufgrund des oft gemeinwohlorientierten Charakters ihrer Leistungen dazu in der Lage, Beiträge ohne Gegenleistung zu mobilisieren. Sie finanzieren sich über einen Mix von Leistungsentgelten (Mitgliederbeiträge oder Serviceentgelte), staatliche Subventionen, Spenden von Privatpersonen oder Förderinstitutionen und, insbesondere bei Förderstiftungen, über Kapitalerträge. Arbeitsleistungen werden entsprechend nicht nur von angestellten Mitarbeitenden, sondern darüber hinaus von Ehrenamtlichen und freiwillig Engagierten erbracht.
- 5) NPO sind in den meisten Fällen Personengemeinschaften, in denen die Mitglieder unabhängig von ihrem finanziellen Beitrag an der Entscheidungsfindung teilhaben. Die Beteiligung erfolgt basis- oder repräsentativ-demokratisch, auch wenn die Organisationen eine ausgeprägte Tendenz zur Oligarchiebildung zeigen (Michels 1911; Leach 2005).
- 6) NPO organisieren sich mit fortschreitendem Wachstum föderal. Entweder bilden sich aus nationalen NPO sektorale oder regionale Teilorganisationen, oder Einzelorganisationen schließen sich zu Verbänden

zusammen. In der Regel erhalten sich die Teilorganisationen gegenüber dem Dachverband eine hohe Eigenständigkeit. Selbst grosse und weit verzweigte NPO, wie beispielsweise in Deutschland die Spitzenverbände der freigemeinnützigen Wohlfahrtspflege mit jeweils über 100'000 Beschäftigten, erscheinen zwar auf den ersten Blick Konzernen der Wirtschaft ähnlich. Ihre Teilorganisationen sind aber rechtlich selbstständig, eine kapitalbasierte Kontrolle durch die Zentrale ist nicht möglich, und eine entsprechende Einflussnahme durch die Dachorganisation in den Gremien der Teilorganisation ist unüblich. Viel eher wird die Leitung der Dachorganisation durch die Teilorganisationen kontrolliert. Gemeinsame Strategien in mehrstufigen Verbänden sind das Ergebnis von Verhandlungsprozessen unter Gleichgestellten.

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

Die Bezeichnung *Nonprofit* unterstreicht die zentrale Bedeutung der Bedarfsdeckung bzw. des Förderungsgedankens für die Organisationen, dies in Abgrenzung zu den Rentabilitätszielsetzungen bei Unternehmen. Das schliesst nicht aus, dass auch NPO einen Gewinn erzielen können. Ein solcher Einnahmenüberschuss ist aber nur Mittel zur Zweckerfüllung und nicht Selbstzweck. Deshalb bezieht sich Nonprofit (oder präziser: *not for profit*) vor allem auf das Verbot der Gewinnausschüttung (*non-distribution constraint*): Gewinne sind zum Vorteil der Leistungsadressaten zu nutzen, sei es durch interne Investitionen in die Entwicklung von Leistungsangebot und -qualität, durch Weitergabe an die Mitglieder oder an den Nutzerkreis in Form von Beitragsermächtigungen oder Rückvergütungen (z. B. in Genossenschaften), sei es durch interne Subventionierung im Sinne der Finanzierung von nicht selbsttragenden Leistungsbereichen (etwa karitative Leistungen, Interessenvertretung). Auch NPO müssen ein Gleichgewicht von Einnahmen und Ausgaben anstreben, da die Zweckverfolgung auch nur im Rahmen der beschaffbaren Finanzmittel möglich ist.

Die volkswirtschaftliche Drei-Sektoren-Betrachtung bedarf aus zivilgesellschaftlicher Perspektive einer Ergänzung durch die Sphäre gemeinschaftlicher Organisationsformen: von Familien und Clans. Denn die Frage, ob, wo und in welchem Umfang in einer Gesellschaft NPO entstehen, lässt sich nicht nur ökonomisch von zwei, sondern ist von mindestens drei Perspektiven aus zu beantworten, wodurch man zu einer Vier-Sektoren-Betrachtung gelangt, wie sie die nachfolgende Abbildung zeigt.

- Die Rolle des Staats und seiner Körperschaften: Je weniger gesellschaftliche Aufgaben der Staat übernimmt, umso grösser ist der Bedarf an NPO, die weitere, zum Staat komplementäre Leistungen erbringen. Der Umfang staatlicher Leistungen beruht in demokratischen Staatswesen auf politischem Willen durch Mehrheitsentscheidungen und auf der Budgetrestriktion des Steueraufkommens. Schliesslich ist ein permissives (im Gegensatz zu einem autoritären) Staatswesen eine unabdingbare Voraussetzung dafür, dass sich zivilgesellschaftliche Organisationen in legalen Rechtsformen entfalten können.

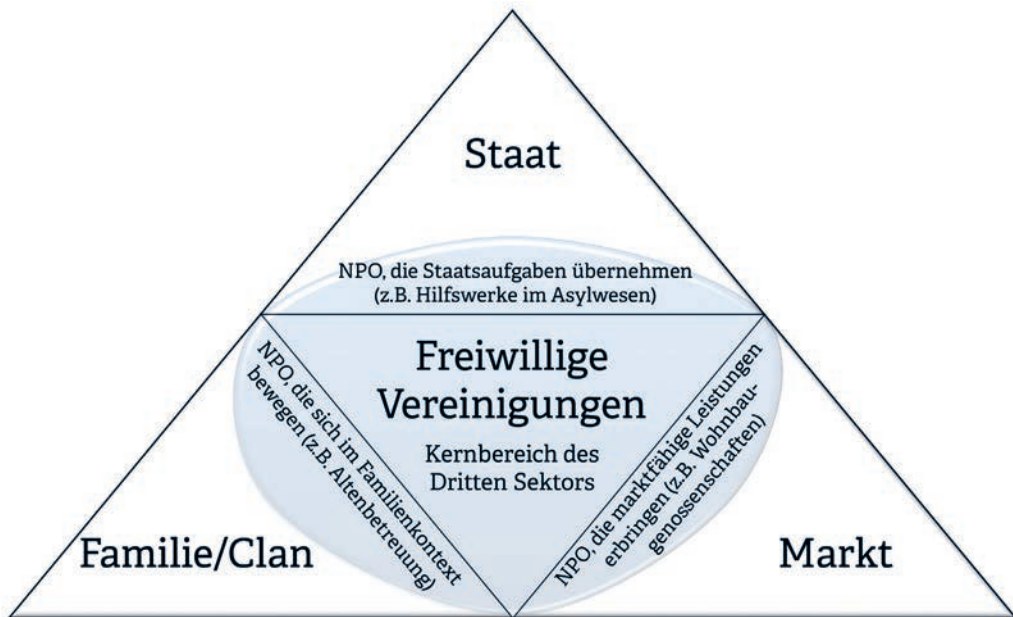


Abb. 1 – Das Vier-Sektoren-Modell nach Evers & Laville (2004)

- Merkmale des Markts als Mechanismus des Wirtschaftssystems: Dieses wirkt sich sowohl auf der Seite des Ressourcenangebots als auch der Seite der Leistungsnachfrage auf den Dritten Sektor aus. Angebotsseitig ist ein gewisses Mass an Wohlstand in einer Gesellschaft Voraussetzung dafür, dass die zeitlichen wie finanziellen Ressourcen für ein zivilgesellschaftliches Engagement vorhanden sind. Zudem braucht es die Freiheit, über den Einsatz von Zeit und Geld selbst bestimmen zu können. Auf der Leistungsabgabeseite besteht vielfach ein Substitutionsverhältnis zwischen kommerziell und zivilgesellschaftlich erzeugten Leistungen, wie z. B. in der Konkurrenz von Fitness-Centern und Sportvereinen. In anderen Bereichen sind Leistungen privater NPO eine Reaktion auf wirtschaftliche Aktivität mit negativen gesellschaftlichen Folgen; Beispiele dafür sind Gewerkschaften oder Umwelt- und Konsumentenschutzorganisationen.

- Der Einfluss von Familien- oder lokalen Clanstrukturen: In den modernen Gesellschaften treten an die Stelle der gemeinschaftlichen Strukturen von Familien und Clans mit ihren meist lokalen Netzwerken private NPO. Sie prägen und verändern das soziale Miteinander und ersetzen oder ergänzen dadurch traditionelle Solidargemeinschaften.

Für alle drei Austauschbeziehungen gilt, dass sie sowohl die Versorgung der NPO mit Ressourcen (vor allem finanzielle Mittel und Arbeitsleistungen) als auch die Nachfrage nach ihren Leistungen entscheidend beeinflussen.

Die Grenzen zu den drei Bereichen Staat, Markt und Familie/Clan sind oft fließend. Der Staat übernimmt beispielsweise Leistungen von NPO in Eigenregie, überträgt seinerseits ihm zugedachte Leistungen über Leistungsverträge an private NPO oder gründet öffentlich-rechtliche Stiftungen, in die eine zuvor staatliche Aufgabe ausgelagert wird. Sonderfälle sind die staatlich anerkannten Kirchen, für die der Staat in Deutschland und in weiten Teilen der Schweiz Steuern erhebt, oder Wirtschafts- und Arbeiterkammern in Österreich bzw. Industrie- und Handelskammern in Deutschland, die auf einer speziellen gesetzlichen Grundlage agieren. Auf der einen Seite werden ihnen vom Staat Aufgaben verordnet oder fest umrissene Freiräume gewährt, auf der anderen Seite organisieren sie gemeinschaftliche Aktivitäten und erzeugen Kollektivgüter für ihre Mitglieder oder die Öffentlichkeit, was sie den privaten NPO ähnlich macht. Marktwirtschaftliche Unternehmen dringen in historisch durch NPO erbrachte Tätigkeitsbereiche wie die Flüchtlings- oder Pflegebetreuung vor, während die NPO ihrerseits klassische Individualleistungen wie Beratung oder Reisen anbieten. Schliesslich entstehen im Familienbereich oder in abgegrenzten ethnischen Milieus clubähnliche Strukturen von Nachbarschaftshilfe bis hin zu Alternativen im Sport.

Diese fließenden Grenzen machen es schwierig, den NPO-Sektor in der Praxis klar zu fassen und eindeutig abzugrenzen. Die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt die wichtigsten Bereiche, in denen in den meisten Ländern private NPO eine wesentliche Rolle spielen.

Ein Kriterium, das grossen Einfluss auf die Herausforderungen des Managements hat, ist die Frage, wer primärer Nutzniesser einer NPO ist. Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Aufteilung der NPO nach den Hauptleistungsempfängern bzw. primären Nutzniessern und führt als wesentliches Differenzierungsmerkmal auf, ob die Mitglieder gleichzeitig auch die Kunden und Leistungsbezüger sind (Eigenleistung) oder ob die Leistungen an Dritte abgegeben werden (Drittleistung).



Abb. 2 – Die Vielfalt des Dritten Sektors

Viele der Eigenleistungs-NPO werden auch als Selbsthilfe-Organisationen aufgefasst, was typischerweise auf Genossenschaften sowie Verbände zutrifft: Personen oder Organisationen schliessen sich zusammen, um gemeinsam als Kooperation und durch die Leistungen der Kooperation eine Aufgabe zu erfüllen. Der Hilfsaspekt liegt darin, dass nur die Vereinigung der Partner als neues Gebilde, nicht aber der Einzelne in der Lage ist, die Aufgabe überhaupt oder effizient und wirkungsvoll zu erfüllen. Der Zusammenschluss verschafft den Mitgliedern Macht, sei es gegenüber Lieferanten auf dem Beschaffungsmarkt (z. B. Einkaufsgenossenschaft), gegenüber Konkurrenten oder im politischen Bereich (z. B. Interessenvertretungsverband oder Partei). Der letzte Fall liegt vor, wenn erst das Zusammenwirken der Mitglieder kollektive Aktionen zur Bedürfnisdeckung zulässt wie etwa in Vereinen des Sport- oder Kulturbereichs. Diese Überlappung von den Trägern mit den primären Nutzniessern und Leistungsbezügern der NPO führt dazu, dass die Kundenbedürfnisse und Ansprüche an die NPO über die Träger direkt in die Management-Prozesse einfließen.

Dies steht im Gegensatz zu Drittleistungs-NPO, wo die Nutzniesser in der Regel ausserhalb der NPO sind und Leistungen unentgeltlich oder zu Konditionen unterhalb des Marktüblichen erhalten. Die Nutzniesser können ihre Wünsche und Anliegen an das Management nur indirekt und auch nur zurückhaltend vorbringen, um keinen Verlust der ihnen gewährten Vorteile zu riskieren. Entsprechend verzögert und weniger bestimmt erfolgt die Intervention der Leistungsbezüger, erfüllt eine NPO ihren Auftrag

wenig effektiv oder ineffizient. Deshalb kommen in Dritteleistungs-NPO oftmals andere und vielfach detailliertere Steuerungsmechanismen zum Einsatz als in den meisten Eigenleistungs-NPO.

Strukturmerkmale	Private Dritteleistungs-NPO	Private Eigenleistungs-NPO	Privatunternehmen
Hauptzweck	Leistungen für Dritte dominieren als Sachziel über die ökonomischen Ziele	Leistungen für die Mitglieder dominieren als Sachziel über die ökonomischen Zielen	Erträge für investiertes Kapital als Formalziel über der Marktleistung stehend
Bedarfsdeckung, Zielgruppen	Bedarf der Klientel und Vertretung ihrer Interessen; ggf. gemeinnützige Leistungen für die Allgemeinheit	Bedarf der eigenen Mitglieder und Vertretung ihrer Interessen in Politik und Öffentlichkeit	Bedarf von zahlungsbereiten Nachfragern
Güterproduktion	Vorrangig öffentliche Güter oder meritorische Privatgüter	Vorrangig Clubgüter, ggf. auch öffentliche und Privatgüter	Privatgüter
Marktbeziehung	Leistungsbezüger/innen sind in der Regel nicht identisch mit den Finanzgeber/innen	Individuell differenzierter Leistungsbezug steht einer solidarischen Finanzierung durch die Mitglieder gegenüber	Leistungsbezug und Entgelt stehen in direkter Beziehung
Typische finanzielle Ressourcen	Private Spenden oder staatliche Zuwendungen, ggf. Mitgliedsbeiträge oder Kapitalerträge	Mitgliederbeiträge, ggf. Leistungsentgelte bei Privatgüterverkauf	Kapitaleinlagen und Leistungsentgelte aus Güterverkauf
Personelle Ressourcen	Ehrenamtlich und freiwillig Engagierte und ggf. Angestellte	Ehrenamtlich und freiwillig Engagierte aus dem Mitgliederkreis und ggf. Angestellte	Mitarbeitende im Angestelltenverhältnis
Primäre Relevanz für Entscheidungen	Mitgliederinteressen oder Stiftungszweck mit Bezug auf die Interessen der Zielgruppen, staatliche Einflussnahme über Leistungsverträge	Mitgliederinteressen (Member Value), die basis- oder repräsentativ-demokratisch durchgesetzt werden	Gewinnchancen, Kundennachfrage und Wettbewerberverhalten
Erfolgskontrolle	Operationalisierte Sachziele und Wirkungsmessung, ggf. Fundraising- oder andere ökonomische Kriterien	Member Value und weitere operationalisierte Sachziele, ggf. Organisationsgrad oder ökonomische Kriterien	Kapitalrendite, davon abgeleitet: Markterfolgs-, Effizienz- und Innovationsziele

Tab. 1 – Organisationsstypen im Vergleich

Neben der Unterscheidung zwischen Eigenleistungs- und Dritteleistungs-NPO spielt auch der Funktionsmix eine charakterisierende Rolle. Dabei sind drei *Hauptfunktionen* zu unterscheiden:

- **Versorgung:** Organisationen erzeugen für ihre Mitglieder, ihre Zielgruppen oder die breite Öffentlichkeit Produkte oder Dienstleistungen. Das können Privat-, Club- oder öffentliche Güter sein. In dieser Funktion gleichen NPO den Wirtschaftsunternehmen, unterscheiden sich aber in der Art und Weise, wie sie die Versorgung gestalten: Je stärker diese Funktion betont wird, umso deutlicher tritt der Charakter eines Dienstleistungsverbands oder einer entsprechenden Stiftung hervor.
- **Interessenvertretung:** Organisationen vertreten die Interessen ihrer Mitglieder bzw. Klientinnen und Klienten in der Politik und der Öffent-

lichkeit. Das ist eine ureigene Funktion von Verbänden und anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen. Interessen von Personengruppen werden aufgegriffen, aufbereitet und in einen formalen Rahmen gebracht, auf die politische Agenda gesetzt und in Auseinandersetzung mit konkurrierenden Interessen durchgesetzt. Wird diese Funktion vorrangig betont, hat die NPO den Charakter eines Interessenverbands, seltener in der Rechtsform einer Stiftung.

- *Gemeinschaftsbildung*: NPO schaffen Sozialkapital (Putnam 2000), indem sie Menschen in soziale Gemeinschaften integrieren und soziale Bindungen schaffen (bonding) oder Menschen aus unterschiedlichen sozialen Milieus miteinander in Verbindung bringen und somit Brücken bilden (bridging). Wenn diese Funktion im Vordergrund steht, kann man von einem Gemeinschaftsverband sprechen (wiederum seltener einer gemeinschaftsbildenden Stiftung).



Abb. 3 – Funktionsmix von NPO

Konkrete Leistungen oder Aktivitäten von NPO können gleich mehrere Funktionen erfüllen. So kann die Organisation eines Kongresses sowohl die Teilnehmenden mit Informationen versorgen, als auch nach aussen eine politische Position manifestieren und die Vernetzung der Mitglieder und die Begegnung mit Nicht-Mitgliedern fördern. Je nachdem, welche Funktion die vorrangige Bedeutung hat, prägt das aber den Charakter der Leistung oder Aktivität.

Schliesslich sind NPO auch durch ihre Rechtsform geprägt. In den meisten Rechtsordnungen sind Verein und Stiftung die vorherrschenden Rechtsformen von Organisationen des Dritten Sektors. Daneben spielen gemeinnützige Genossenschaften, Aktiengesellschaften oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) eine zunehmende Rolle. Das ist insbesondere da der Fall, wo der wirtschaftliche Charakter trotz fehlender erwerbswirtschaftlicher Orientierung in den Vordergrund rückt. Die Wahl der Rechtsform hat Konsequenzen für das Management einer NPO, insbesondere die Strukturen und Prozesse der Entscheidungsfindung.

	Stiftung	Verein / Verband	Genossenschaft	Kapitalgesellschaft (AG, GmbH)
Oberste Instanz für Entscheidungen	Stiftungsurkunde	Mitgliederbasis	Genossenschaftsbasis	Kapitaleigner
Einflussnahme durch Mitglieder	Hat keine Mitglieder	Prinzipiell für alle gleich	Prinzipiell für alle gleich	Abhängig vom finanziellen Engagement
Strategisches Organ	Stiftungsrat	Vorstand	Verwaltung(-srat)	Verwaltungsrat
Organisationaler Herrschaftstyp	Oligarchie	Demokratie	Demokratie	Plutokratie
Vorrangige Anwendungsbereiche	Elitäre oder personenunabhängige Philanthropie	Kollektive Philanthropie, solidarische Idealzweckverfolgung	Solidarische Erwerbswirtschaft, Alternativökonomie	Wirtschaftliche Tätigkeit dominiert, Einflussnahme soll nach wirtschaftlichem Engagement differenziert werden

Tab. 2 – Rechtsformen im Vergleich

Innerhalb des Stiftungssektors ist zu unterscheiden zwischen operativen Stiftungen, die eigene Aktivitäten verfolgen, und Förderstiftungen, die andere NPO finanziell oder beratend darin unterstützen, die Ziele der Stiftung umzusetzen. Schliesslich treten auch zunehmend Dachstiftungen auf, welche die Aktivitäten untergeordneter, aber rechtlich und finanziell unabhängiger Stiftungen koordinieren und unterstützen.

Unter den Organisationen in der Rechtsform des Vereins werden Vereine i.e.S. als Verbindungen von Personen gegenüber Verbänden als Verbindungen von Organisationen jeglicher Rechtsform abgegrenzt. Dachverbände koordinieren wiederum die Aktivitäten ihrer rechtlich selbstständigen Mitgliedsverbände oder -vereine; letztere werden vor allem in der Schweiz oft als Sektionen bezeichnet.

Genossenschaften sind gelegentlich unter dem Dach von Genossenschaftsverbänden zusammengefasst. Anders als bei Konzernstrukturen von Kapitalgesellschaften, aber genauso wie in mehrstufigen Verbänden, gibt es hier keine Kontrolle der untergeordneten Genossenschaft durch den übergeordneten Verband über Kapitalbesitz.

Weiterführende Literatur



<https://www.vmi.ch/de/npo-wissen/npo-themen/der-dritte-sektor-im-wandel-der-zeit/>

1.2 Sichtweisen und Facetten der Nonprofit-Organisation

Organisationen sind mehrdeutige Phänomene. Sie haben eine Rechtsform, geben sich eine Mission, definieren Ziele und legen Arbeitsweisen fest; sie errichten oder besetzen Räumlichkeiten, beschäftigen Menschen als Angestellte, Ehrenamtliche oder freiwillig Engagierte, manifestieren sich über ihre Aktivitäten und Leistungen; sie beschaffen die dazu notwendigen Ressourcen, veröffentlichen Berichte und Jahresrechnungen, und sie legitimieren Äusserungen ihrer Repräsentanten. Damit werden Organisationen wahrnehmbar.

Der Wesenskern einer Organisation ist damit aber noch nicht klar bestimmt, und bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass er gleich mehrere Facetten aufweist, die abhängig von Organisationsmerkmalen und Standpunkt einer Betrachterin mehr oder weniger deutlich hervortreten können (vgl. Morgan 2006). Im Freiburger Management-Modell werden fünf Sichtweisen oder Facetten der NPO unterschieden.

Abb. 4 – Sichtweisen und Facetten der NPO





Jede NPO hat ihre Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte, und meistens ist sie aus einem zivilgesellschaftlichen Anliegen entstanden: Eine Gruppe von Menschen oder Organisationen sieht sich durch soziale oder ökologische, politische oder rechtliche, wirtschaftliche oder kulturelle Umstände herausgefordert, diese zu verändern. Die Gruppe folgt einer gesellschaftlichen Vision, gründet dazu eine Organisation und stattet diese mit einer Mission und einem Anliegen aus, die dazu geeignet erscheinen, an der Realisierung der Vision mitzuwirken oder diese gar

vollumfänglich zu verwirklichen. Während die finanziellen Ressourcen, mit der eine NPO bei ihrer Gründung ausgestattet wird, stark variieren können – angefangen vom Verein, der seine Tätigkeit ohne jegliche Mittel aufnimmt, bis zur Stiftung, die mit einem Millionenvermögen aus einem Nachlass startet – dürfte fast allen NPO gemeinsam sein, dass sie von einem Personenkreis und mit einer Bereitschaft zu gemeinschaftlichem und solidarischem Engagement getragen werden.

Der Organisationsgründung liegen darüber hinaus spezifische Werthaltungen zugrunde, welche die Zweckformulierung, die Mission und das Anliegen prägen und der Organisation im Vergleich zu anderen im selben Feld und auf dieselbe Vision bezogen ein besonderes Profil verleihen. Das zeigt sich beispielsweise im Nebeneinander christlicher und sozialistischer Gewerkschaften, im Wohlfahrtssektor, in der Bürgerrechtsbewegung oder in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit mit ähnlichen Ausdifferenzierungen der Leistungsanbieter. Diese Werthaltungen werden von jenen mitgetragen, die als Mitglieder und Mitarbeitende den Organisationen beitreten und auch weiter nach diesen Werthaltungen handeln.



Abb. 5 – Die Organisation als Missions- und Wertegemeinschaft

Die NPO wird somit als Missions- und Wertegemeinschaft durch einen Grundstock von kollektiv geteilten Überzeugungen getragen, die ihren Ursprung in gesellschaftlichen, organisationsübergreifenden Religionen, Ideologien oder Ethiken haben. Sie gehören als Bausteine zum Konstrukt der Organisationskultur, ergänzend zu internen Faktoren wie Normen, Einstellungen oder Verhaltenskodizes, die sich individuell in jeder NPO entwickeln und ebenfalls ihren Niederschlag im Handeln und Verhalten der Organisationsteilnehmer und damit der gesamten Organisation finden. Die geteilten Werte beeinflussen die Art und Weise, wie die Menschen in der Organisation miteinander umgehen (in der Führung und Zusammenarbeit), wie sie auf ihre Mitglieder oder Klienten eingehen, wie sie auf Verhandlungspartner zugehen oder sich am öffentlichen Interesse (Gemeinwohl) orientieren. Erfassbar und verständlich werden die geteilten Werte, wenn sie kodifiziert, in Dokumenten festgehalten und damit explizit als Verhaltensnormen formuliert werden. Neben dem genannten Zweckartikel in Statuten oder Satzung finden sie sich vor allem in Leitbildern, Standesregeln, können als Selektionskriterien in die Personalrekrutierung eingehen, kommen in Entscheidungsprozessen offiziell zum Tragen, geben Anweisungen, wie mit Konflikten umzugehen ist usw. und können bei Nichtbeachtung zu Sanktionen führen. Im expliziten Wertebereich ist deshalb auch eine gezielte Pflege dieser Kultur möglich und sinnvoll, während die impliziten Werte eher im Verborgenen wirken, spontan einfließen und sich auch ohne Leitungseingriffe verändern.

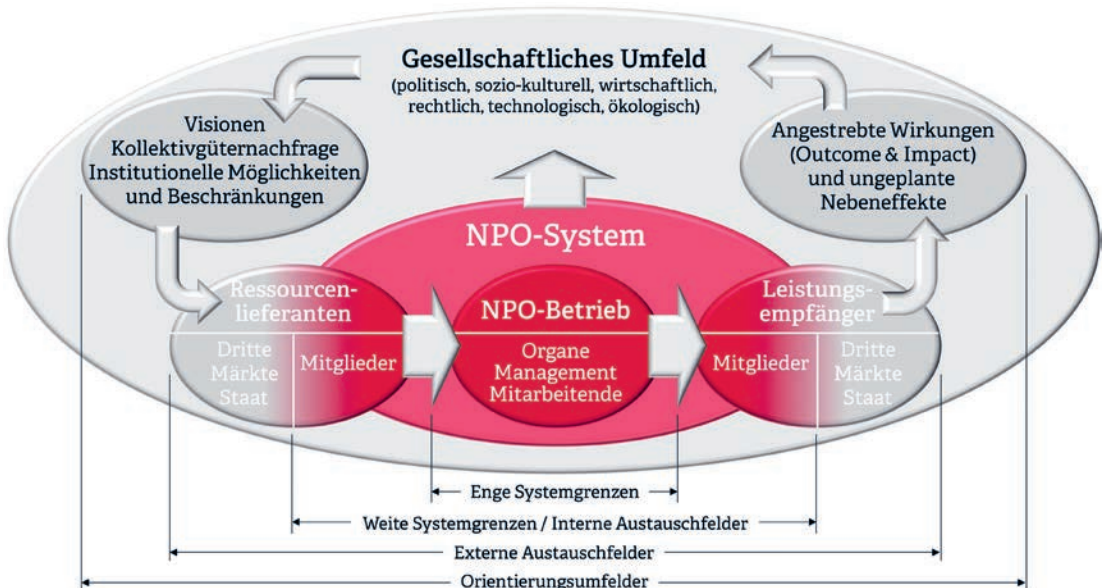
Die organisationale Mission und die Werthaltungen sind selten auf ewig vorgegeben, sondern sie wandeln sich oftmals in Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Veränderungen oder internen Gegebenheiten. Spannungen bauen sich auf, wenn solche Wertesysteme zu starren Traditionen, zu unabänderlichen Doktrinen geworden sind, die in Zeiten gesellschaftlichen Umbruchs zu Diskrepanzen und Störungen führen, die geteilten Werte also nicht mehr von allen mitgetragen werden.

Als Missions- und Wertegemeinschaft erscheint eine NPO als in sich geschlossene Einheit, die sich eine zivilgesellschaftliche Vision zu eigen gemacht hat und sie in einer ihr eigenen Weise interpretiert und bearbeitet. Gleichzeitig wird die NPO durch ihr Umfeld ständig beeinflusst, und sie wirkt auf dieses Umfeld mit ihren Aktivitäten ein; sie bezieht Ressourcen und erbringt Leistungen, und dabei nutzt sie institutionell bereitstehende Möglichkeiten und muss ebeno institutionell verankerte Beschränkungen von politischer, sozio-kultureller, wirtschaftlicher, rechtlicher, technologischer und indirekt auch ökologischer Seite respektieren.



Eine Organisation ist in dieser Sichtweise ein sowohl gegenüber ihrem Umfeld offenes, als auch operationell geschlossenes System. Da Organisationen umfeldabhängig sind und nicht autark oder isoliert bestehen können, haben sie vielfältige Beziehungen nach aussen aufrecht zu erhalten. Diese System-Umfeld-Verknüpfungen werden im Input-Output-Modell dargestellt. Das Modell zeigt, dass die NPO nicht nur auf der Leistungsabgabeseite, sondern ebenso auf der Beschaffungsseite mit dem Umfeld verflochten ist. Um ihre Dienstleistungsbereitschaft erstellen und anschliessend Leistungen erbringen zu können, muss sich die NPO die erforderlichen Ressourcen beschaffen, so z.B. auf dem Spenden- oder Arbeitsmarkt. Das dienstleistungsorientierte Input-Output-Modell ist durch eine weitere Umfeldschicht, das Orientierungsumfeld, zu ergänzen und gegenüber dem Austauschumfeld (mit Beschaffungs- und Leistungsabgabeumfeld) abzugrenzen. Wie die Abbildung zeigt, sind für die NPO neben den Partnerinnen des Austauschumfeldes auch weitere Umfelder relevant, an denen sich die NPO zu orientieren hat. Orientierung bedeutet, dass die Geschehnisse und Entwicklungen in den gesellschaftlichen Subsystemen beziehungsweise die Handlungen der diesen Subsystemen zugeordneten Organisationen direkte oder indirekte Auswirkungen auf die NPO haben können.

Abb. 6 – Die Organisation als Austauschsystem



Im Orientierungsumfeld entstehen Situationen, über die eine NPO informiert sein muss, weil sie über kurz oder lang für Entscheidungen und Aktivitäten bedeutungsvoll werden können oder Vorschriften enthalten, die in den Handlungen der NPO mit zu berücksichtigen sind. Ein Beispiel dafür sind gesellschaftliche Erwartungen an Organisationen, sich ökologisch nachhaltig oder rücksichtsvoll gegenüber gesellschaftlichen Minderheiten zu verhalten. Eine NPO kann aus dem Orientierungsumfeld auch Werte als für sich verbindlich übernehmen, welche noch nicht als konkrete Forderungen an sie gestellt werden, die sie jedoch bewusst in ihre Entscheidungen und in ihr Verhalten einbeziehen will. Systeme haben Grenzen, die das Innen vom Aussen trennen. Diese Grenzziehung ist aber nicht zwangsläufig gegeben, sondern sie folgt Zweckmässigkeitsüberlegungen.

In einem Verband wird die weite Systemgrenze so gezogen, dass die Mitglieder in ihren Rollen als Lieferanten von Inputs in den Verbandsbetrieb als Teile oder Elemente des Systems betrachtet werden. Ebenso wird die Leistungsabgabe an die Mitglieder als systeminterne Transaktion aufgefasst. Die Mitgliedschaft wird als besonders enge Beziehung definiert, die eine andere Qualität und Intensität aufweist als Transaktionsbeziehungen zu systemexternen Partnern (z. B. Nicht-Mitglieder). Wird hingegen das dienstleistungsorientierte Input-Output-Modell verwendet, so scheint eine enge Systemgrenze zweckmässiger. Mitglieder, Klienten oder Dritte gehören dann zum Aussen-, zum Beschaffungs- oder Leistungsabgabebereich.

In ihren Austauschbeziehungen sind Organisationen als offene Systeme anzusehen, in ihrer Informationsverarbeitung sind sie jedoch gleichzeitig operationell geschlossen. Entscheidungen, die in der Organisation getroffen werden, sind nicht als ein Ergebnis eines Austauschs mit ihrem Umfeld zu verstehen; sie sind ein Abbild der Logik, der die Organisation aus ihrem Inneren und mit Bezug auf ihre eigene Identität folgt. Dies erklärt beispielsweise, warum Organisationen, die mit derselben Veränderung auf dem Spendenmarkt konfrontiert sind, ganz unterschiedlich auf eine solche Herausforderung reagieren.



Mit der Institutionalisierung einer NPO und der Ausbreitung ihrer Aktivitäten entstehen Erwartungen von Personen oder Organisationen, die über den ursprünglichen Kreis der Gründerinnen und Gründer hinausgehen: Mitglieder, staatliche oder philanthropisch motivierte private Geldgeber, hauptamtlich Mitarbeitende und freiwillig Engagierte, konkurrierende Organisationen und Kooperationspartner, Politik und Verwaltung, Medien und die breite Öffentlichkeit. Sie alle werden als Anspruchsgruppen oder Stakeholder bezeichnet, und eine NPO tritt mit ihrer Gründung in einen Austausch mit ihnen, den sie bewusst gestalten kann oder andernfalls ertragen muss.

Anspruchsgruppen einer Organisation verfolgen ihre eigenen Interessen und stellen mehr oder weniger deutlich artikuliert Forderungen. Damit wird die NPO zum Mittel der Interessendurchsetzung, je mehr sie sich in ein Anpassungs- und Abhängigkeitsverhältnis gegenüber solchen Anspruchsgruppen begibt. Im Einfluss bestimmter Anspruchsgruppen spiegelt sich die Durchsetzung ebenso bestimmter Interessen wider. Besonders stark ist der Einfluss von Anspruchsgruppen, die kritische Ressourcen der Organisation kontrollieren. Ressourcen sind in der Masse kritisch, wie sie bedeutsam für die Leistungserbringung oder den Erhalt der Organisation sind und wie die Ressourcenquelle nicht substituierbar erscheint. Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich, wenn die Anspruchsgruppen nicht nur sehr unterschiedliche, sondern sogar konkurrierende Interessen verfolgen (vgl. dazu auch Pfeffer & Salancik 1978).

Anspruchsgruppen einer Organisation verfolgen ihre eigenen Interessen und stellen mehr oder weniger deutlich artikuliert Forderungen. Damit wird die NPO zum Mittel der Interessendurchsetzung, je mehr sie sich in ein Anpassungs- und Abhängigkeitsverhältnis gegenüber solchen Anspruchsgruppen begibt. Im Einfluss bestimmter Anspruchsgruppen spiegelt sich die Durchsetzung ebenso bestimmter Interessen wider. Besonders stark ist der Einfluss von Anspruchsgruppen, die kritische Ressourcen der Organisation kontrollieren. Ressourcen sind in der Masse kritisch, wie sie bedeutsam für die Leistungserbringung oder den Erhalt der Organisation sind und wie die Ressourcenquelle nicht substituierbar erscheint. Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich, wenn die Anspruchsgruppen nicht nur sehr unterschiedliche, sondern sogar konkurrierende Interessen verfolgen (vgl. dazu auch Pfeffer & Salancik 1978).

Abb. 7 – Die Organisation als Mittel zur Interessendurchsetzung



Legitimierung ist die Zustimmung einer Bezugsgruppe zu den Leistungen oder Aktivitäten einer NPO (vgl. Kapitel 5.5). Jede Organisation verfügt über einen beschränkten Spielraum, wie sie sich gegenüber den einzelnen Anspruchsgruppen legitimieren will, um sich kurz- und längerfristig zu behaupten. Die Notwendigkeit der Legitimierung bedeutet, dass die NPO auf das Handeln und Verhalten der interessengeleiteten Anspruchsgruppen angewiesen ist, um handlungs- und überlebensfähig zu sein. Diese Abhängigkeit lässt sich als Anreiz-Beitrags-Verhältnis beschreiben. Diese Sichtweise beruht im Wesentlichen auf dem Gedanken, dass die Organisation ihren Mitgliedern und weiteren internen und externen Anspruchsgruppen etwas anbieten muss, das dieselben als positiv bewerteten Anreiz empfinden, damit sie im Gegenzug die notwendigen Beiträge an die Organisation leisten. Der Beitragsbegriff im Sinne der Gegenleistung ist dabei umfassend zu verstehen und bezeichnet jegliches von der Organisation als positiv bewertetes Verhalten oder jegliche Leistung von Seiten des Gegenübers. Nur wenn es der NPO gelingt, immer wieder aufs Neue attraktive Anreize für ihre Beziehungspartner zu schaffen, ist sie in der Lage, die von ihr benötigten vielfältigen Beiträge, die stets an spezifische Eigeninteressen geknüpft sind, zu erhalten. Das anzustrebende Austauschgleichgewicht bedeutet demnach auch ein Ausbalancieren der Anreize innerhalb der Vielfalt der Anspruchsgruppeninteressen.

Offenheit, Umfeldabhängigkeit und Austauschbeziehungen zu den Beziehungspartnern weisen auf einen weiteren Aspekt hin, der für das Management von NPO von hoher Relevanz ist, nämlich die hohe Sensitivität der NPO auf Veränderungen im Umfeld. Die Interessen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen sind einem ständigen Wandel unterworfen, denn Wirtschaft, Politik und Gesellschaft generieren immer wieder neue Werte, Normen und Ausgangslagen. Diese Veränderungen fordern der NPO Anpassungshandlungen ab, denn der Wandel kann die Austausch- bzw. Anreiz-Beitrags-Relationen aus dem Gleichgewicht bringen. Dieses Gleichgewicht muss immer wieder angestrebt und erhalten werden.

Eine NPO ist aber nicht nur ein Objekt der Interessen vielfältiger Anspruchsgruppen, sondern sie ist auch eine Akteurin, die ihre eigenen Interessen in ihrem politischen Umfeld verfolgt. Damit ist sie auch als Instrument ihrer Mitgliederbasis oder anderer einflussreicher Gruppen zur Bündelung, Stärkung und ggf. Durchsetzung ihrer Interessen anzusehen. Welche Interessen aus dem gesamten Spektrum der Anspruchsgruppen weitergetragen werden, hängt wesentlich von der Machtverteilung innerhalb der Organisation ab. In der Managementlehre spricht man dabei von der dominanten Koalition als derjenigen Anspruchsgruppe, die ihre Interessen innerhalb der Organisation und damit auch weiter nach aussen am besten realisieren kann (Cyert & March 1963).



So wie eine Organisation als Mittel zur Interessendurchsetzung in ihrem politischen Umfeld und im Wettbewerb mit anderen Interessenträgern agiert, so ist sie auch im Inneren oftmals durch eine Vielfalt von Interessen geprägt. In einer Stiftungsurkunde, in den Statuten oder Satzungen eines Verbands oder in einem Organisationsleitbild mag die Ziel-

setzung einer NPO formuliert sein. Ihre Konkretisierung ist Gegenstand von Aushandlungsprozessen, an denen unterschiedliche interne oder externe Stakeholder beteiligt sind. Da jede Stakeholdergruppe einen bestimmten Standpunkt vertritt und die verschiedenen Standpunkte selten deckungsgleich sind, sind solche mikropolitischen Prozesse in NPO an der Tagesordnung. Wesentliche Akteure in einer mikropolitischen Arena, wie sie sich in vielen NPO findet, sind die Mitglieder oder Mitgliedergruppen der Organisation und ihre Delegierten, die Organisationsleitung im Ehrenamt, das hauptamtliche Management, die angestellt Mitarbeitenden und die freiwillig Engagierten. Diese Akteure können ihrerseits homogene oder heterogene Interessen verfolgen.

Zur Durchsetzung ihrer Interessen können sich die Akteure ihrer Macht bedienen. Macht wird als die Chance einer Person (oder auch einer Gruppe bzw. einer ganzen Organisation) angesehen, ihre Ziele und Interessen auch gegen Widerstand durchzusetzen (Weber 1922). Macht ist eine Einflussmöglichkeit, und tatsächlicher Einfluss ist das Ergebnis von Machtnutzung. Es lassen sich eine ganze Reihe von *Machtquellen* unterscheiden:

- *Macht durch Position*: Sobald eine NPO soweit organisiert ist, dass einzelne Personen bestimmte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zugewiesen bekommen, erhalten diese Personen auch entsprechende Möglichkeiten, ihre Vorstellungen kraft ihres Amtes durchzusetzen: Führungskräfte können gegenüber ihren Mitarbeitern ihren Willen durchsetzen, da diese andernfalls befürchten müssten, negative Beurteilungen zu erhalten, keine Unterstützung in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu bekommen oder gar die Anstellung zu verlieren. Auf gleichem Weg kann sich der Vorstand gegenüber der von ihm eingesetzten Geschäftsleitung durchsetzen. Schliesslich verschaffen Positionen unter Umständen auch Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungsprozesse: Wer kontrolliert den Zugang zur Geschäftsleitung? Wer bestimmt, welche Geschäfte auf die Tagungsordnung kommen und in welcher Reihenfolge diese behandelt werden? Wer entscheidet darüber, was gar nicht behandelt wird?

- *Macht durch Ressourcenkontrolle:* NPO benötigen zur Realisierung ihrer Ziele eine Vielzahl von Ressourcen, und diese sind oftmals nicht ohne weiteres zu erlangen bzw. langfristig abzusichern. Wer gewährleisten kann, dass die NPO die für sie erfolgs- oder überlebenskritischen Ressourcen bekommt, kann damit seine eigenen Ziele oder Interessen leichter durchsetzen. Beispiele dafür sind einflussreiche Geldgeber und ihre Vertretung in den Leitungsgremien oder Personen mit engen Kontakten zu Entscheidungsträgern in Politik, Verwaltung oder Medien.
- *Macht durch Information:* Informationen sind eine besondere Art von Ressourcen. Sie können auf sozialen Kontakten, aber auch auf erworbenen Qualifikationen beruhen. Kontakte ergeben sich formell über Positionen und Strukturen, die in jeder Organisation existieren, aber immer auch informelle Kontakte und Kanäle, die für die Informationsverbreitung sorgen. Wer einerseits Zugang zur Information hat und andererseits auch die Möglichkeit besitzt, über formelle wie informelle Kanäle den Zugang Einzelner zur Information zu steuern, hat die Möglichkeit, Prozesse der Entscheidungsfindung zu beeinflussen. Eine zweite Quelle der Informationsmacht resultiert aus der Expertise. Sie kann neben einer formalen Qualifikation (z.B. ein Fachausweis oder ein akademischer Abschluss) auch das Ergebnis langjähriger Erfahrungen in der Organisation oder in einem Arbeitsfeld sein.
- *Macht durch persönliche Überzeugungskraft:* Diese Quelle der Macht ist am engsten mit der Persönlichkeit und der damit einhergehenden Ausstrahlungswirkung verbunden. In ihrer stärksten Ausprägung wird sie auch als Charisma bezeichnet. Aber auch schwächere Ausprägungen der Überzeugungskraft durch zugesprochene Vertrauenswürdigkeit oder besondere rhetorische Fähigkeiten wären hier zuzuordnen.

Abb. 8 – Die Organisation als mikropolitische Arena

