

Sich einem Gegenstand anzunähern zwingt zu Eingrenzungen und erfordert, bestehende, mehr oder weniger bewährte Ordnungsprinzipien zu übernehmen oder eigene Kategorisierungen vorzunehmen. „Definition lies at the heart of all social analysis“ (Salamon und Anheier 1997: 11). Innerhalb der vielfältigen Formen strukturierter menschlicher Interaktion lassen sich beispielsweise Organisationen als Wirtschaftsunternehmen beschreiben. Entsprechend ihrer ökonomischen Zielsetzung können dann sogenannte Nonprofit-Organisationen als eine Untergruppe definiert werden, innerhalb derer sich wiederum die Sozialen Organisationen gewissen Tätigkeitsfeldern oder Sphären menschlichen Zusammenlebens widmen. Im Fokus dieses Buches stehen Organisationen, die wirtschaftliche *und* gemeinwohlorientierte Leistungen erbringen. Erklärungsbedürftig an diesem Satz ist jedoch fast alles: Es gilt zu definieren, was eine *Organisation* ist und zu erläutern weshalb *Wirtschaft* und *Gemeinwohl* unterschieden werden. Wenn der Begriff *Leistung* fällt, dann kann gefragt werden, wie denn eine solche allenfalls zu erkennen oder gar zu messen sei. Bereits diese Vorüberlegungen machen deutlich, dass der Gegenstand nicht ganz einfach zu bestimmen sein wird.

---

## 2.1 Organisationen als Wirtschaftsakteure

Währendem wir alle Mitglieder einer Gesellschaft – heute der Weltgesellschaft<sup>1</sup> – sind, gibt es bei einer Organisation immer solche, die dazu gehören und andere, die draußen sind. Eine Gruppe von Reisenden, die sich zufällig im gleichen Bus befinden, würden wir jedoch nicht als Organisation bezeichnen. Und wenn sich

---

<sup>1</sup> Der Begriff *Weltgesellschaft* geht über die politische und wirtschaftliche Globalisierung hinaus und schließt den konstituierenden Beitrag zivilgesellschaftlicher, sozialer Kräfte explizit mit ein (Herzka 1995).

die Türen nicht schließen lassen, weil sich niemand hinsetzt oder zur Seite tritt, warten wir alle darauf, dass die Fahrerin zur Ordnung ruft. Damit sind die drei Elemente einer minimalen Definition von Organisation benannt: Mitgliedschaft, Zweck, Hierarchie (Kühl 2011). Organisationen entscheiden nach bestimmten Gesichtspunkten autonom darüber, wer eintreten darf und wer wieder austreten muss. Ebenso setzen sie sich selbst einen Zweck, sei es das gemeinsame Spiel im Sportverein, die Herstellung von Fahrrädern oder die Beratung von Gewaltopfern. Organisationen legen zudem fest, wie sie sich intern strukturieren, also etwa wem welche Weisungsbefugnis zukommt und wieweit dies überhaupt formalisiert werden soll.<sup>2</sup> Die Autonomie der Entscheide bezüglich Mitgliedschaft, Zweck und Hierarchie wird dabei durch die bestehende Rechtsordnung, die politischen Verhältnisse sowie durch wirtschaftliche Gegebenheiten begrenzt. In diesem Rahmen und über die drei zentralen Bestimmungsmerkmale hinaus können Organisationen die vielfältigste Formen annehmen und sehr unterschiedliche Ziele verfolgen. Ebenso rücken die verschiedenen Perspektiven auf Organisationen, die wissenschaftlichen Versuche sie zu beschreiben und zu verstehen, je nach disziplinärem Zugang und historischem Kontext ganz andere Facetten ins Zentrum der Betrachtung (Gomez und Zimmermann 1999; Wetzel und Aderhold 2009).

Eine Form von Organisationen sind *Unternehmen* als Akteure in einem Wirtschaftssystem. Sie stellen Waren her und erbringen Dienstleistungen, produzieren also Güter. Über Austauschbeziehungen (Märkte) gelangen diese zu bestimmten Personen oder Personengruppen (Kunden). Zwischen Käufer und Verkäuferin wird ein Preis ausgehandelt, ein Tauschwert in Einheiten von Geld oder anderen Waren festgelegt. Zwar wäre auch eine Ökonomie von unabhängig agierenden Individuen denkbar. Viele wirtschaftliche Leistungen werden jedoch von arbeitsteilig miteinander verbundenen Personen günstiger oder wirkungsvoller erbracht und viele Produkte könnten von einer Einzelperson gar nicht hergestellt werden. Der zeitliche und örtliche Grad der Verknüpfung reicht dabei von temporären Arbeitsgemeinschaften einiger weniger Einpersonen-Unternehmen bis zum hochgradig strukturierten, aus Hunderten von Produktionseinheiten und Hunderttausenden von Mitarbeitenden bestehenden internationalen Konzern.<sup>3</sup>

Wenn wir an Unternehmen denken, gehen wir in der Regel davon aus, dass ihre Waren oder Dienstleistungen käuflich sind, ein Preis über das Spiel von Angebot und Nachfrage entsteht und dabei ein möglichst großer Gewinn erwirtschaftet

---

<sup>2</sup> G. Schreyögg (2008: 9) verwendet hierfür den Begriff „Geregelte Arbeitsteilung“ als eines der Kernmerkmale von Organisationen.

<sup>3</sup> Es sind allerdings auch in Großorganisationen letztlich immer einzelne Menschen, die *tätig* werden: Sie vermieten ihre Arbeitskraft, stellen Zeit und Fähigkeiten zur Verfügung und erhalten dafür Geld oder Waren.

werden soll. In einer kapitalistischen Wirtschaft gilt für die Quartierbäckerei und den multinationalen Großkonzern der gleiche Grundsatz: Sie haben keine andere Wahl, als für ihre Eigner die größtmögliche Rendite auf dem eingesetzten Kapital zu erzielen. Wer den Gewinn nicht maximiert, wird in einem freien Markt früher oder später von der omnipräsenten Konkurrenz verdrängt.

Viele Organisationen und deren Produkte sind jedoch nur bedingt den Marktkräften ausgesetzt. Beispielsweise weil der Staat als Auftraggeber und Käufer eine zentrale Rolle spielt und teilweise gar ein Monopol inne hat oder weil die ökonomische Bewertung der erbrachten Leistungen an Grenzen stößt. So folgern etwa Beckmann et al. (2009: 29 f.) aus ihrer Analyse der Marktmechanismen der Sozialen Arbeit, dass trotz Öffnung der Märkte für private, gewinnorientierte Anbieter eine Ökonomisierung gar nicht möglich ist, „weil außerhalb des Staates keine zahlungsfähige Nachfrage existiert“. Entsprechend erscheine Ökonomisierung in diesem Bereich als „staatlich inszenierte Konkurrenz um staatlich gestiftete Zahlungsfähigkeit“. Wenn zudem lediglich monetarisierte Formen des Wirtschaftens betrachtet werden, entschwenden viele Formen kollektiver Aktivität aus dem Blickfeld: Sportvereine oder Nachbarschaftsinitiativen werden nur betrachtet, sofern sie kommerzialisierbare Leistungen für Dritte erbringen. Wendt (2011: 44 ff.) zeigt hingegen sehr anschaulich, welche nicht-monetarisierten Leistungen von Einzelnen aber auch von hochstrukturierten Gruppen in einem durchaus *sozialwirtschaftlichen* Sinne geleistet werden. Offen ist zudem, ob der unentgeltliche Einsatz von Zeit (Kehl und Then 2012) durch eine Quasi-Monetarisierung an Wertschätzung gewinnt oder gerade dadurch seinen eigentlichen Wert verliert.<sup>4</sup> Der ehrenamtliche Fahrdienst für eine Behinderteneinrichtung oder die Organisation eines Quartierfestes könnten zwar grundsätzlich auch in Geld ausgedrückt und in Rechnung gestellt werden, vorläufig scheint aber die These Bestand zu haben, dass viele Menschen in Organisationen gemeinschaftsbildende Leistungen erbringen, welche von einer betriebs- oder volkswirtschaftlichen Rechnung nicht erfasst werden.

Mit dem Entscheid, die Tätigkeiten von und in Organisationen als *ökonomische* Leistungen zu beschreiben, akzeptieren wir bestimmte Denkweisen und Begrifflichkeiten. Wenn jedoch nicht bloß einer Kommodifizierung<sup>5</sup> und Kommerzialisierung das Wort geredet werden soll, sind neben dem vorherrschenden Diskurs immer auch alternative und kritische Positionen zu berücksichtigen, die nicht zuletzt auch innerhalb der ökonomischen Disziplin selbst zu finden sind (Voegelé

---

<sup>4</sup> In der Schweiz wird zurzeit beispielsweise die Entschädigung von ehrenamtlicher Vorstandstätigkeit in Vereinen und Stiftungen diskutiert (Müller und Zöbeli 2012).

<sup>5</sup> Kommodifizierung bezeichnet den Prozess des ‚zur Ware werden‘ von bisher nicht kommerziell betrachteten Gegenständen oder Lebewesen, aber auch Ideen, Wissen, Beziehungen etc.

2007). Ebenso ist die von sozialen Professionen ausgehende, seit mindestens zwei Jahrzehnten kontinuierlich und intensiv geführte Diskussion über die „Ökonomisierung des Sozialen“ (Wilken 2000) weiterhin hochaktuell.

---

## 2.2 Wirtschaften ohne Profitmaximierung

Auch wer seine Produkte zum Kauf anbietet oder sich für Dienstleistungen bezahlen lässt, muss also nicht unbedingt den Marktgesetzen gehorchen. Neben den genannten Fällen eines fehlenden Marktes beziehungsweise des staatlichen Nachfragemonopols gibt es auch wirtschaftlich tätige Organisationen, deren Zweck nicht auf die Maximierung der Rendite von Kapitalgebern ausgerichtet ist. Eine lange Tradition haben etwa *Selbsthilfeorganisationen*, namentlich in Form von *Genossenschaften*. Deren Mitglieder sind einerseits zu einer Beitragsleistung in Form von Kapital oder Arbeit verpflichtet und profitieren andererseits von Leistungen und Erträgen, die ihnen als Mitbesitzende eines Unternehmens zustehen. Historische Beispiele sind landwirtschaftliche Alpengenossenschaften, später entstanden Einkaufs- und Konsumgenossenschaften, Versicherungen sowie das genossenschaftliche Bankwesen wie etwa die Raiffeisen-Bewegung. Die Genossenschaft ist *eigenwirtschaftlich* ausgerichtet, das heißt, sie produziert für ihre Mitglieder, die auch ihre KundInnen sind (Finis Siegler 2009: 47). Genossenschaften zeichnen sich zudem dadurch aus, dass alle Mitglieder an den strategischen Entscheidungen mitbeteiligt sind und dass kein individuelles, sondern ein gemeinschaftliches Wohlergehen angestrebt wird. Obwohl also immer nur auf einen begrenzten Kreis von Personen beschränkt, verkörpern Genossenschaften gleichzeitig den Gedanken des *gemeinschaftsorientierten Wirtschaftens*. So ist es nicht zufällig, dass sich in jüngster Zeit Genossenschaften im Bereich der ökologischen, nachhaltigen Wirtschaft neu etablieren konnten.<sup>6</sup> Mit der Banken- und Schuldenkrise der letzten Jahre sind Risiken und Grenzen einer primär marktwirtschaftlichen globalisierten Wirtschaft sichtbar geworden. Anknüpfend an frühe Allmend- und Genossenschaftsmodelle erhalten daher neue Formen des kooperativen Wirtschaftens Auftrieb.<sup>7,8</sup>

---

<sup>6</sup> Prominentes Beispiel einer erfolgreichen Neugründung ist das Car-Sharing-Unternehmen Mobility ([www.mobility.ch](http://www.mobility.ch)).

<sup>7</sup> Vgl. die zahlreichen konkreten Beispiele von kooperativen Unternehmungen aus der ganzen Welt in den von Dyttrich und Wuhler (2012) herausgegebenen Reportagen.

<sup>8</sup> Beachtenswert ist die dynamische Entwicklung der Commons-Bewegung (Helfrich und Heinrich-Böll-Stiftung 2012), namentlich seit der Verleihung des Wirtschaftsnobelpreises an Elinor Ostrom 2009.

Mit Wendt (2007; 2009) lässt sich eine direkte Linie zeichnen von den Bewegungen, die sich im 19. Jahrhundert in verschiedenen europäischen Ländern teilweise parallel und auch in sehr unterschiedlichen Ausprägungen entwickelt haben, hin zu denjenigen Organisationen, die wir heute der gemeinnützigen Wirtschaft zurechnen und zumeist als *Nonprofit-Organisationen* bezeichnen. Es sind Unternehmen, die soziale, ökonomische und gesellschaftspolitische Anliegen miteinander verbinden und als Teil einer *Solidarwirtschaft* oder *Solidarischen Ökonomie* gesehen werden können.

Private Organisationen, die eine andere, nicht profitorientierte Form des Wirtschaftens anstreben, bewegen sich zwischen Markt und Staat, ihnen wurde daher auch die Bezeichnung *Dritter Sektor* zugeordnet. Für die Entstehung des Dritten Sektors gibt es aus ökonomischer Sicht verschiedene Erklärungen (Langer und Schröer 2011: 19 f.): Der prominenteste Ansatz sieht den Dritten Sektor als eine Art Lückenbüßer, wenn sowohl Markt als auch Staat versagen. In der Regel soll der Markt die nachgefragten Güter zur Verfügung stellen. Dort wo dies unrentabel oder politisch nicht gewünscht ist, namentlich bei den sogenannten öffentlichen kollektiven Gütern (Katastrophenschutz, Sicherheit, saubere Luft), wird die Produktion oder Leistungserbringung zu einer staatlichen Aufgabe. Wenn jedoch der Markt nicht aktiv wird und man sich auch nicht politisch darauf einigen kann, dass ein bestimmtes kollektives Gut vom Staat erbracht werden soll, dann kommen Nonprofit-Organisationen zum Zuge (HIV-Prävention, Kunstmuseen, Behindertensport).

Die ökonomische Theorie von Markt- und Staatsversagen impliziert eine Nachrangigkeit des Dritten Sektors, welche kritisch zu beurteilen ist: In erster Linie soll der Markt die Bedürfnisse befriedigen, ihm wird aus wirtschaftsliberaler Sicht aufgrund des Konkurrenzdrucks die größte Effizienz zugesprochen. Wenn der Markt nicht spielt, in der Regel weil die Gewinnaussichten zu wenig attraktiv sind, dann kommt der Staat zum Zug. Staatliche Organisationen galten lange Zeit als träge und zu wenig kundenorientiert. Mit dem Programm des New Public Managements sollen sie beweglicher, flexibler werden und sich unternehmerischer verhalten. Erst wenn Markt und Staat versagen kommt der Dritte Sektor ins Spiel. Seine Organisationen stützen sich in der traditionellen Sichtweise häufig auf freiwillige Engagements und haben wenig gefestigte Strukturen. Bestimmte, nicht anderweitig abgedeckte Aufgaben können sie am effizientesten und kostengünstig ausführen.

Andere ökonomische Ansätze<sup>9</sup> fokussieren demgegenüber eher auf die Frage der Angebotsseite und erklären die Entstehung des Dritten Sektors mit den (häufig

---

<sup>9</sup> Eine sehr übersichtliche Zusammenstellung der verschiedenen ökonomischen Erklärungsansätze zum Dritten Sektor findet sich bei Klus (2009: 152 f.).

religiösen) Motiven von Moralunternehmern, welche keine Profitmaximierung anstreben. Oder sie gehen von den KonsumentInnen aus, welche bezüglich bestimmter Güter und Dienstleistungen in Organisationen ohne Gewinnziel ein größeres Vertrauen haben als in privatwirtschaftliche Unternehmen. Insgesamt ist die Erklärungskraft der Ökonomie bezüglich der Entstehung von Nonprofit-Organisationen begrenzt. Mit den NPO und ihrer Entwicklung befassen sich daher vor allem auch die Sozialwissenschaften, namentlich in den Forschungen zu Zivilgesellschaft und Sozialen Bewegungen. Hier rücken die Gestaltung gesellschaftlicher Entwicklungen, die integrierende und vermittelnde Kraft des Dritten Sektor deutlich stärker in den Fokus. Dies betrifft auch die Frage, wie wir miteinander wirtschaften, geht aber weit darüber hinaus (Horcher 2011).

Neben dem Dritten Sektor finden sich in der Literatur je nach Forschungszugang denn auch zahlreiche weiterer Begriffe für ähnliche, wenn auch nicht genau gleiche Arten von Organisationen.<sup>10</sup> Für unsere Zwecke ist die weit verbreitete, vor allem einer betriebswirtschaftlichen Sicht entsprechende Bezeichnung *Nonprofit-Organisation* als Oberbegriff sehr gut geeignet; darauf wird im nächsten Abschnitt eingegangen. Der Nonprofit-Organisation begrifflich untergeordnet werden kann die *Soziale Organisation*, die anschließend näher betrachtet wird. Damit wird der Fokus einerseits auf das Wirtschaften von Organisationen gelegt und andererseits auf das Tätigkeitsfeld, in denen dieses Wirtschaften stattfindet.

Andere, ebenfalls wichtige Unterscheidungsmerkmale von Organisationen, wie etwa die *Rechtsform*, rücken damit in den Hintergrund, sind aber durchaus auch von Belang. In der Schweiz, die für die folgenden Überlegungen den wesentlichen Praxishintergrund bildet, sind Nonprofit-Organisationen mehrheitlich als Vereine oder Stiftungen konstituiert, seltener als Genossenschaften und nur vereinzelt als nicht-gewinnorientierte, (gemeinnützige) GmbH oder Aktiengesellschaften (Jakob et al. 2009). Dass die letzteren, typischerweise die For-Profit-Wirtschaft charakterisierenden Rechtsformen im Nonprofit-Bereich an Bedeutung gewinnen, mag auf einen Trend zur Entfaltung künftiger, neuer Dimensionen der Ökonomisierung hinweisen. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang die aktuellen, durchaus kontrovers geführten Debatten um das Konzept der *Sozialen Investition* (Anheier et al. 2012), die anhaltende und zunehmende Bedeutung privater Wohltätigkeit mit privatwirtschaftlicher Fundierung in Form von Venture Philantropy (Hoelscher 2011) sowie die spekulative Kommerzialisierung der gemeinschaftlichen Versorgung, etwa mittels Social Impact Bonds (Nicholson 2011).

---

<sup>10</sup> Für eine Übersicht der vielfältigen Bezeichnungen siehe Anheier (2005: 38 ff.) sowie Helmig und Boenigk (2012: 15 ff.).

Wenn wir unser Augenmerk auf die Organisationen als ProduzentInnen richten, so können wir vereinfachend folgende Unterscheidung vornehmen:

Einige Organisationen produzieren Waren oder Dienstleistungen nur für einen *eingeschränkten Nutzerkreis*, mit und ohne Entschädigung. Es sind dies beispielsweise Selbsthilfegruppen oder freiwillige Nachbarschaftsinitiativen. Sie sind zwar durchaus relevante ProduzentInnen, als informelle Organisationen (Arnold 2009: 391) entziehen sie sich aber teilweise der ökonomischen Erfassung und Beschreibung.

Daneben tritt auch der *Staat* als wesentlicher Anbieter und Abnehmer beziehungsweise Besteller in Erscheinung. Hier interessieren uns insbesondere die sogenannten *meritorischen Güter*, welche grundsätzlich zwar privater Natur sind und auch auf einem Markt gehandelt werden könnten, deren Herstellung sowie deren Preise jedoch politisch festgelegt werden. Es geht dabei vor allem um Güter, die im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesen produziert werden (Finis Siegler 2009: 39). So stiftet beispielsweise eine gute Schulbildung zwar immer einen individuellen (privaten) Nutzen und könnte daher auch ausschließlich privatwirtschaftlich produziert und verkauft werden. Die Gemeinschaft hat jedoch ein Interesse, welches über dasjenige privater ProduzentInnen und KonsumentInnen hinausgeht, beispielsweise die internationale Wettbewerbsfähigkeit durch den langfristigen Aufbau von Wissensressourcen. Aufgrund dieses angenommenen kollektiven Nutzens wird das Gut Bildung in vielen Ländern hauptsächlich durch staatliche Institutionen angeboten und finanziert. Darüber hinaus besteht meist sogar ein Konsumzwang in Form der allgemeinen Schulpflicht. Verwendung findet im Weiteren auch der Begriff *halb-öffentliche Güter*. Anheier (2012: 21) bezeichnet damit Güter, die sowohl vom Staat, als auch von FPO oder von NPO angeboten werden können. Das angeführte Beispiel ist die Krankenversorgung, welche grundsätzlich von staatlichen, von privatwirtschaftlichen oder auch von kirchlichen Spitälern geleistet werden kann. Debatten sind auch in anderen Branchen im Gange, namentlich wenn es um die Verselbstständigung von Staatsbetrieben geht. So wird etwa in der Schweiz argumentiert, dass diese weiterhin einen sozialen Auftrag zur Grundversorgung (Service Public) zu erfüllen haben, welcher nicht nach marktwirtschaftlicher Logik erbracht werden kann. Daher müssten beispielsweise die Zustellung von Briefen und Paketen in entlegene Bergdörfer oder regional wichtige aber unrentable Zugverbindungen subventioniert werden.

Bei denjenigen Unternehmen, die im Prinzip für einen *Markt* produzieren, können wir eine Unterscheidung nach dem *Gewinnmotiv* vornehmen:

- *For-Profit-Organisationen (FPO)* bezeichnen Wirtschaftsakteure, welche sich in der Regel im Besitz von einer oder mehreren Privatpersonen befinden und eine

rein profitorientierte Tätigkeit verfolgen. Ihr Grundprinzip ist die Maximierung der Rendite, alle anderen Zielsetzungen führen zwangsläufig zum Untergang des Unternehmens.<sup>11</sup>

- *Nonprofit-Organisationen (NPO)* sind zwar ebenfalls wirtschaftlich tätig und operieren auch nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen. Sie sind jedoch nicht profitmaximierend ausgerichtet und immer einem primär gemeinschaftlichen Zweck verpflichtet. Trotz dieser *Gemeinnützigkeit* oder *Gemeinwohlorientierung* können Nonprofit-Organisationen durchaus auch Gewinn erzielen. Die wesentliche Differenz zu For-Profit-Organisationen ist, dass dieser nicht an Eigner ausgeschüttet werden darf, sondern zwingend für das Organisationsziel eingesetzt werden muss.<sup>12</sup>

Mit dem Gewinnmotiv verbunden ist die häufige Unterscheidung von Formal- und Sachziel (Merchel 2009a: 76 f.): In For-Profit-Unternehmen sind die monetären, berechenbaren *Formalziele* wie Gewinn oder Rendite letztlich die einzigen relevanten Messgrößen. Bei Nonprofit-Organisationen geht es hingegen um *Sachziele*, also die erbrachten Leistungen und deren Nutzen für die KundInnen. Dies ist sehr viel schwieriger zu messen. Zudem haben die verschiedenen Anspruchsgruppen unterschiedliche Interessen bezüglich der Leistungen und deren Nutzen sowie unterschiedliche Möglichkeiten, diese durchzusetzen. Allerdings tritt die Unterscheidung etwas in den Hintergrund, wenn man auch für For-Profit-Unternehmen unterschiedliche Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen (Sach-)Zielen annimmt (Finis Siegler 2009: 54).

Für alle hier vorgenommenen Unterscheidungen gilt, dass sie ungenau bleiben. Die Grenzen zwischen Sektoren oder Organisationstypen waren immer schon unscharf und sie werden zusehends stärker verwischt. Hybridität wird zum Normalfall (Glänzel und Schmitz 2012): Staatliche und gemeinwirtschaftliche Dienstleistungen werden in selbstständige Körperschaften ausgelagert und teilweise auch kommerzialisiert, For-Profit-Unternehmen sehen im Sozial-, Gesundheits- und

<sup>11</sup> Der genannte Quartierbäcker strebt möglicherweise keine maximale Rendite an. Es könnte auch sein, dass er lediglich sich und seine Familie ernähren möchte und sich wünscht, Fachwissen und Betrieb in ein paar Jahren seiner Tochter weiterzugeben. Darüber hinaus ist es ihm wichtig, ein Treffpunkt für die Nachbarn zu sein, dabei erfährt er Wertschätzung durch seine Mitmenschen. Aus all diesen Gründen nimmt er einen tieferen Gewinn in Kauf und überlässt sein Unternehmen vorläufig nicht für viel Geld einer internationalen Kette von Schnellbäckereien. Ökonomisch ist dieses alltägliche aber wenig rational scheinende Verhalten als individuelle Präferenz erklärbar.

<sup>12</sup> Meyer und Simsa (2013: 6) geben den Hinweis, dass die Bezeichnung ‚Nonprofit‘ eine Verkürzung ist und eigentlich ‚Not-for-Profit‘ meint. Es geht nicht darum, dass NPO keinen Gewinn machen dürfen (‚No Profit‘), sondern darum, wie ein Gewinn verwendet wird.



Bildungssektor neue Marktchance, karitative Organisationen gründen Profit-Töchter, For-Profit-Unternehmen engagieren sich in Fragen der Nachhaltigkeit und stehen unter Druck, mehr soziale Verantwortung zu übernehmen usw.

---

## 2.3 Definition der Nonprofit-Organisation

Angesichts seiner zunehmenden ökonomischen und gesellschaftlichen Bedeutung ist der Nonprofit-Sektor seit gut 30 Jahren Gegenstand eines wachsenden Forschungsinteresses seitens der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Powell und Steinberg 2006; Anheier 2005, 2012). Etwa ein Jahrzehnt jünger ist das ebenfalls sehr dynamische Forschungsgebiet des Nonprofit-Managements, welches in erster Linie der Betriebswirtschaftslehre zugerechnet wird (Helmig und Boenigk 2012). Seit Anfang der 1990er Jahren hat sich das Center for Civil Society Studies (CCSS) der amerikanischen Johns Hopkins University die internationale, vergleichende Erforschung des Nonprofit-Sektors zur Aufgabe gemacht und diese ganz wesentlich geprägt. Im Rahmen des Comparative Nonprofit Sector Project sind inzwischen Daten aus fast 50 Ländern verfügbar.<sup>13</sup> Am Anfang des Projektes stand jedoch die aufwendige Suche nach einem gemeinsamen Nenner für ein äußerst vielschichtiges Phänomen, die schließlich in einer Definition mündete und in der Folge die Ausarbeitung eines umfassenden Klassifikationssystems möglich gemacht hat (Salamon und Anheier 1997). Diese Arbeiten haben einen heute weitgehend anerkannten internationalen Standard gesetzt.

Nach dem Verständnis des CCSS müssen Organisationen im Wesentlichen fünf Kriterien erfüllen, um zum NPO-Sektor gezählt zu werden:<sup>14</sup>

1. NPO sollen einen gewissen *Organisationsgrad* beziehungsweise eine minimale Institutionalisierung aufweisen. Dazu gehört, dass sie über gewisse Strukturen verfügen, definierte Ziele verfolgen und Aktivitäten nachweisen können. Soweit

---

<sup>13</sup> Vgl. [www.ccss.jhu.edu](http://www.ccss.jhu.edu), zahlreiche Einzelpublikationen zum Download. Eine kompakte Übersicht über dieses langjährige internationale Forschungsprojekt findet sich in Salamon et al. (2003). Im Rahmen des Projektes wurden in Kooperation mit anderen Forschungsinstituten auch zahlreiche Studien zu einzelnen Ländern verfasst. Für die Schweiz: Helmig et al. (2009); für Deutschland: Anheier et al. (1997) sowie Zimmer und Priller (2000). Für Österreich listet das CCSS keine Länderstudie auf, einen Überblick geben Neumayr et al. (2007). Vgl. auch die Beiträge in Simsa et al. (2013) für Deutschland (Zimmer et al. 2013), Österreich (Pennerstorfer et al. 2013) und die Schweiz (von Schnurbein 2013).

<sup>14</sup> Die Darstellung folgt der ausführlichen Beschreibung der Kriterien in Salamon und Anheier (1996).

dies gesetzlich erforderlich und möglich ist, sollen sie über Statuten oder andere rechtlich anerkannte Gründungsdokumente verfügen. Trägerschaft und formelle Mitgliedschaft sollten klar erkennbar sein. Eine vorübergehende Zusammenkunft ohne Struktur und Organisationsidentität ist keine NPO.

2. NPO sollen *privater* Natur, das heißt regierungsunabhängig und nicht direkt Teil des Staatsapparates sein. Sie sollen über eine eigene Identität verfügen und nicht bloß ein ausführendes Organ einer Behörde sein. Gleichwohl können NPO namhafte staatliche Finanzierungen erhalten. Ebenso ist es denkbar, dass VertreterInnen des Staates im Leitungsgremium Einsitz nehmen und die NPO dennoch ihre Unabhängigkeit wahrt.
3. NPO müssen bezüglich ihrer strategischen und operativen Führung über einen gewissen Grad von *Autonomie* verfügen und weder von staatlichen Stellen noch von Profit-Unternehmen direkt beeinflusst werden. Sie sollen ihre Aktivitäten in einem wesentlichen Masse selbst gesteuert kontrollieren können.
4. Es darf keine Gewinnausschüttung an Mitglieder, Leitungspersonen oder Mitarbeitende erfolgen. NPO dürfen zwar durchaus Gewinn erwirtschaften, dieser muss jedoch vollumfänglich zum Zwecke der Organisation reinvestiert werden. In ökonomischer Hinsicht ist dies das zentrale Kriterium, welches den NPO ihren Namen gibt und sie von anderen, namentlich privaten For-Profit-Unternehmen unterscheidet.<sup>15</sup>
5. Es soll in zweierlei Hinsicht Freiwilligkeit gelten: Einerseits ist eine NPO auf freiwilliges Engagement angewiesen, insbesondere auf der Ebene des obersten Leitungsorganes (Board) wie dem Vereinsvorstand oder Stiftungsrat, aber ebenso bezüglich freiwilliger operativer Mitarbeit sowie anderer Formen von Unterstützung (Geld- und Sachspenden). Andererseits darf es auch keine zwangsweise Mitgliedschaft geben, und eine NPO darf nicht von gesetzlich oder anderweitig erzwungenen Beiträgen abhängig sein.

Basierend auf diesen Kriterien wurde die International Classification of NPO (ICN-PO) erarbeitet, welche NPO explizit aufgrund ihrer ökonomischen Aktivitäten kategorisiert, also entsprechend der Dienstleistungen die sie erbringen oder der Güter die sie produzieren (Salamon und Anheier 1996: 3). Es werden zwölf Gruppen von Organisationen mit jeweils mehreren Untergruppen unterschieden:<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Die „Gewinnausschüttungssperre“ (Klus 2009: 145) findet sich denn auch entsprechend in anderen Definitionen von NPO.

<sup>16</sup> Deutschsprachige Bezeichnungen gemäß Zimmer und Priller (2000: 8); Ergänzungen M.H.



<http://www.springer.com/978-3-658-01419-3>

Führung im Widerspruch  
Management in Sozialen Organisationen  
Herzka, M.  
2013, VIII, 154 S. 2 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-01419-3