

Was sind die und was bleibt von den Besonderheiten der Nonprofit-Organisationen? Eine ökonomische Betrachtung

*Stefan Nährlich*¹

Die (zweite) zentrale Frage dieses Beitrages, *was bleibt* von den Besonderheiten der Nonprofit-Organisationen, ließe sich mit Wolfgang Seibels 1988 in Kassel eingereichter Habilitationsschrift (1992) kurz und bündig beantworten. Es bleibt: Nichts!

Nonprofit-Organisationen sind, so Seibels Theorie des Funktionalen Dilettantismus, vormoderne, wenig responsive und dilettantisch gemanagte Organisationen, die nur überleben können, weil sie sich in einer geschützten Nische befinden. Die Nische verschafft ihnen der Staat, um sie im Sinne symbolischer Politik als „Sickergrube“ für unlösbare gesellschaftliche Probleme zu benutzen. Sollte diese Nische jemals wegfallen, würden die NPOs durch effizientere Organisationsformen des Marktes oder Staates verdrängt, oder sich - unter Verlust ihrer Organisationsspezifika - selbst zu Firmen oder Behörden wandeln (Seibel 1992a, 1992b).

Zehn Jahre später hat sich diese Nische zu großen Teilen aufgelöst. Der allgemeinen und nachhaltigen Reduzierung öffentlicher Fördermittel, der Einführung marktlicher Elemente und Wettbewerbsstrukturen vor allem im Bereich sozialer Dienste, dem drastischen Mitgliederschwund insbesondere bei den traditionsreichen Großorganisationen des Dritten Sektors sowie der zunehmenden innerverbandlichen Konkurrenz um Ressourcen, versuchen die NPOs durch eine verstärkte betriebswirtschaftliche Profilierung zu begegnen. Diese Professionalisierungsversuche der NPOs werden dabei nicht selten vom Vorwurf der Ökonomisierung im Sinne eines „Ausverkaufs der Werte“ begleitet (z.B. Bauer 1995, 1996), was als erster Schritt einer Transformation einer Nonprofit-Organisation zu einer erwerbswirtschaftlichen Firma gewertet werden kann.

Dennoch, so soll in diesem Beitrag gezeigt werden, erscheint eine solche Bewertung, sowohl aus deskriptiver als auch aus theoretischer Sicht als unzutreffend. Die Beantwortung der Frage, was

1) Der Autor dankt Hans Nutzinger, Annette Zimmer, Susanne Angerhausen und Thomas Wex für wichtige Hinweise und Kommentare zu diesem Beitrag

bleibt von den Besonderheiten, setzt die Kenntnis über das, was an Besonderheiten vorliegt, voraus. Genau hier besteht jedoch eine Schwäche der Dritte-Sektor Forschung, die durch ein deutliches Theoriedefizit gekennzeichnet ist (vgl. Strachwitz 1998: 9).

Der vorliegende Beitrag² nähert sich im ersten Teil den Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen über die in der Literatur diskutierten Definitionsmerkmale und idealtypischen Strukturbesonderheiten. Wie gezeigt wird, bieten diese jedoch keine hinreichend sichere Identifizierung der *Spezifika* von Nonprofit-Organisationen, mit denen sich organisationales Verhalten erklären ließe. Ergiebiger erscheint ein im zweiten Teil herausgearbeiteter theoretischer Zugang, der stärker die Wertorientierung und die wohlfahrtsstaatlichen institutionellen Rahmenbedingungen des Dritten Sektors berücksichtigt. Aus ökonomischer Perspektive kann gezeigt werden, daß die Besonderheiten der Nonprofit-Organisationen vor allem in ihren institutionellen Beteiligungsmöglichkeiten an normativen Ideen bzw. Wertvorstellungen liegen.

1. Definition und Strukturbesonderheiten von Nonprofit-Organisationen

Mit der Bezeichnung Nonprofit-Organisation³ werden alle Organisationen bezeichnet, die sich zwischen den Polen Markt und Staat auf der einen Seite und Familie auf der anderen Seite befinden. Nach dieser Negativ-Definition verfolgen NPOs keine eigenwirtschaftlichen Ziele wie Unternehmen, nehmen keine genuin hoheitlichen Aufgaben wahr wie z.B. die Polizei, verfügen aber über eine formale Organisationsstruktur als ein Freundeskreis oder die Familie (Reese 1987).

Einen engeren Definitionsversuch bieten Anheier und Salamon (1992 und Salamon/Anheier 1992). Für einen internationalen Vergleich wurden fünf Abgrenzungskriterien erarbeitet, die erfüllt sein müssen, um eine Organisation als „Nonprofit“ zu bezeichnen. Danach werden zum Nonprofit-Sektor Organisationen gerechnet, *„die formal organisiert sind im Sinne einer feststellbaren institutionellen Dauerhaftigkeit, selbstverwaltet sind, nicht-gewinnorientiert arbeiten, nicht formal-rechtlich Teil der Hoheitsverwaltung und staatliche Anstalten bilden und in deren organisatorischen Verhalten und Mitgliedschaft dem Prinzip der Freiwilligkeit eine entscheidende Rolle zugewiesen ist“* (Anheier/Salamon 1992: 45). Danach können öffentlich-rechtliche Anstalten durchaus zum Nonprofit-Sektor gerechnet werden, wenn sie mehrheitlich außerhalb

2) Die hier gewählte ökonomische Perspektive wendet sich bewußt der in der theoretischen Betrachtung bislang eher vernachlässigten Dienstleistungsfunktion vieler NPOs zu (vgl. Heinze/Schmid/Strünck 1997).

3) Der Begriff „nonprofit organizations,“ stammt aus den USA und bezeichnet alle Organisationen, die nach dem Artikel 501 (c) des Bundessteuergesetzes (Internal Revenue Code) näher klassifiziert sind. Andere ge-läufige Bezeichnungen sind „voluntary agencies,“, „charitable organizations,“, oder „non-governmental organizations,“, wobei jeweils unterschiedliche Aspekte wie die Freiwilligkeit des Zusammenschlusses, die Gemeinnützigkeit der Organisation und die Nicht-Staatlichkeit der Rechtsform betont werden.

der staatlichen Kontrolle institutionell angesiedelt sind. Selbstverwaltung bedeutet, daß die Organisation eine rechtlich selbständige Gesellschaft des öffentlichen oder privaten (bürgerlichen) Rechts darstellt, ihr Innenverhältnis selbst regelt und wesentliche Entscheidungen selbst treffen kann. Nicht-gewinnorientiert bedeutet im Sinne des Umverteilungsverbots, daß Erträge nicht als Gewinn an Eigner, Teilhaber oder Mitglieder verteilt werden dürfen. Die Organisationen sollen freiwillig in dem Sinne sein, daß Zwangskorporationen und Pflichtorganisationen ausgeschlossen werden.

Dieser deskriptive Zugang grenzt zwar den Untersuchungsgegenstand ein, läßt aber die Frage nach den Organisationsspezifika offen, da viele der genannten Kriterien nicht trennscharf sind. Auch Firmen sind in der ökonomischen Theorie der Unternehmung freiwillige Organisationen, da die Mitgliedschaft nicht auf Zwang beruht oder durch Geburt zugeschrieben wird. Freiwillige bzw. ehrenamtliche Arbeit ist nicht beschränkt auf Nonprofit-Organisationen, sondern findet auch in anderen Organisationsformen statt (Zimmer/Nährlich 1993: 254). Das Merkmal der Nicht-Gewinnorientierung weist auch der Staat auf. Dessen Charakteristikum der Zwangsmitgliedschaft trifft dagegen auch für bestimmte Verbände zu (vgl. Grichnik in diesem Band).

1.1 Strukturbesonderheiten von Nonprofit-Organisationen: Ein Überblick

Die Frage, ob man bei der Vielzahl und Unterschiedlichkeit der Organisationsformen des „Dritten Sektors“ überhaupt von *einem* Sektor sprechen kann, oder ob sich dieser Bereich zwischen Markt, Staat (und Familie) nicht noch in einen vierten oder fünften Sektor unterteilt ist noch offen, wenngleich die meisten Autoren feststellen, das es *markante, eigenständige Gestaltungsprinzipien und Organisationsmerkmale des Dritten Sektors* gibt (vgl. Grunow 1995: 259). Insbesondere Horch (1988, 1992a, 1992b) und Zimmer (1996) haben auf der Organisationsebene die Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen und erwerbswirtschaftlichen Firmen idealtypisch herausgearbeitet, wobei die Dienstleistungsfunktion der NPO im Mittelpunkt stand. Danach weisen Nonprofit-Organisationen besondere Charakteristika in den Dimensionen Organisationsziele, Finanzierung, Einflußnahme, Mitarbeiter, interne Willensbildung, Technologieeinsatz und Produkte auf.⁴

Nonprofit-Organisationen verfolgen demnach überwiegend mehrere, weitgefaßte *Ziele*, (wie z.B. den Schutz der Natur) die zudem schwerer zu operationalisieren sind als Gewinnziele von Unternehmen. So können auch unterschiedliche, gegensätzliche Auffassungen über die Erreichung des Zieles vorliegen, wobei letztlich kaum zu entscheiden ist, welcher Weg der richtige ist. Die Evaluierung der Tätigkeit ist somit schwieriger, weil ein Kontroll- und Sanktionsmechanismus

4) Nachfolgend die Strukturbesonderheiten aus der Übersicht bei Zimmer (1996: 147ff).

wie bei Unternehmen fehlt. So sind Defizite schwerer erkennbar, und es besteht weniger Anreiz, sie zu beheben. Vor allem Seibel (1992a, 1992b) hat auf die hieraus entstehenden besonderen Kontroll- und Steuerungsrisiken hingewiesen.

Nonprofit-Organisationen *finanzieren* ihre Arbeit aus verschiedenen Quellen. Zu den Einnahmenquellen zählen u.a. Beiträge, Spenden, Sponsoringmittel, öffentliche Zuwendungen und Gebühren bzw. Entgelte für Leistungen. Zum Teil besteht eine Inkongruenz zwischen Finanziers und Leistungsnutzern, so daß aufgrund von Informationsasymmetrien die marktliche Konsumentensouveränität fehlt, die in den schlüssigen Tauschbeziehungen des ökonomischen Referenzmodells (Schaad 1995: 7ff) sowohl zu einer optimalen Allokation führt, als auch durch das Streben nach einer optimalen Bedürfnisbefriedigung die Funktion einer Qualitätskontrolle wahrnimmt.

Die *Einflußnahme* vor allem externer Akteure ist bei Nonprofit-Organisationen weiter gefaßt als bei Unternehmen. Während durch den Verkauf von Gütern (individueller Tausch) Leistung gegen Gegenleistung getauscht wird und mit keinen weiteren Bedingungen verknüpft ist, wird bei NPOs häufig über die finanzielle Unterstützung Einfluß auf interne Entscheidungen genommen, oder von der Verfolgung bestimmter weltanschaulicher Ziele abhängig gemacht. Schließlich gehen auch staatliche Einflüsse auf Nonprofit-Organisationen weit über allgemeine rechtliche Rahmenbedingungen hinaus.

Die Rolle der *Mitarbeiter* ist ein weiteres Unterscheidungsmerkmal. An hauptamtliche Mitarbeiter wird nicht nur eine Anforderung an die fachliche Qualifikation gestellt, sondern auch eine Identifizierung mit den Zielen der Organisation mehr oder weniger verlangt (z.B. bei den konfessionellen Wohlfahrtsverbänden). Grundsätzlich sind die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer nach dem Betriebsverfassungsgesetz in vielen Nonprofit-Organisationen aufgrund des Tendenzschutzes⁵ eingeschränkt. Ehrenamtliche übernehmen als von den Mitgliedern gewählte Vertreter die Leitung der Organisation (Dual Führungsstruktur) und sind Vorgesetzte der hauptamtlich angestellten Mitarbeiter. Deren Aufgaben und Funktionen (wie auch die der ehrenamtlichen Helfer) sind oft nicht hinreichend klar definiert, so daß sich Bereiche überschneiden oder nicht abgedeckt werden.

Während bei Unternehmen die Eigenkapitalgeber die Ziele festlegen und die *interne Willensbildung* hierarchisch von oben nach unten verläuft, werden die Ziele in NPO von den Mitgliedern festgelegt. Die Willensbildung verläuft so demokratisch und partizipativ von unten nach oben. Die *Produktion* der Güter von Nonprofit-Organisationen schließlich ist in bedeutend geringerem Maße rationalisierungsfähig, z.B. durch den Einsatz von *Großtechnologie*, als bei sachbezogenen

5) Bei Betrieben mit unmittelbar bzw. überwiegend ideeller Zielsetzung finden die Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes keine Anwendung, soweit die Eigenart des Unternehmens oder des Betriebes dem entgegensteht.

Dienstleistungen oder industriellen Gütern. Soziale oder kulturelle Dienstleistungen zeichnen sich vor allem durch eine hohe Personalintensität aus.

1.2 Strukturbesonderheiten von Nonprofit-Organisationen: Neu bewertet

Auch wenn es sich bei diesen Merkmalen um idealtypische, also nur in Grenzfällen vollkommen zutreffende Strukturbesonderheiten handelt, erscheint es doch problematisch, hierin genuine Spezifika von Nonprofit-Organisationen zu sehen, die für ein bestimmtes organisationales Verhalten von Nonprofit-Organisationen verantwortlich sind. Dies insbesondere deshalb, weil die oben angeführten Strukturbesonderheiten sowohl zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen, als auch zwischen den verschiedenen Typen von Nonprofit-Organisationen (Vereinen und Stiftungen, *member-serving* und *public-serving organizations*) nicht trennscharf sind.⁶

Die geringere Rationalisierungsfähigkeit bei personalintensiven Dienstleistungen⁷ betrifft nicht nur Nonprofit-Organisationen. Aus der quantitativen Untersuchung der Zusammensetzung der Nonprofit Sektoren in verschiedenen Ländern ist nicht erkennbar, dass NPOs nur in personalintensiven Branchen stark vertreten sind (Salamon/Anheier 1997: 211-216). Selbst Strukturmerkmale⁸ solcher personalintensiven Branchen wie der *Sozialwirtschaft*, einem in Deutschland von Nonprofit-Organisationen dominierten Bereich, finden sich auch in Branchen wie der Bauwirtschaft, in denen nahezu keine NPOs vertreten sind (vgl. Zimmer/Nährlich 1997).

Sicher ist es nicht nur idealtypisch zutreffend, dass erwerbswirtschaftliche Unternehmen ihr Handeln primär an der Erzielung von Gewinn orientieren und das andere Ziele, wie beispielsweise Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, überwiegend instrumentellen Charakter haben und lediglich mit einer Mittel-Zweck Relation zum Gewinnziel stehen. Es spricht jedoch ersteinmal auch nichts gegen eine solche Abstufung der Zielverfolgungsrelevanz in Nonprofit-Organisationen, bei der instrumentelle Ziele dem ideellen Ziel untergeordnet sind. Hierauf wird im zweiten Teil des Beitrags noch näher eingegangen. Erste Ansätze die Probleme der Zieloperationalisierung in Nonprofit-Organisationen zu bewältigen, bieten modifizierte, aus der Betriebswirtschaft stam-

6) Die Zugehörigkeit anderer Organisationstypen zum Dritten Sektor, wie kirchlichenrechtlicher Körperschaften oder Parteien sowie Genossenschaften und Gesellschaften auf Gegenseitigkeit, ist umstritten (vgl. Salamon/Anheier 1992; Seibel/Jung/Schäfer 1997)

7) Siehe dazu klassisch Baumol/Bowen (1965)

8) Soziale Dienstleistungen sind u.a. durch die *einstufige Distribution* gekennzeichnet. Da die Dienstleistung gleich verbraucht wird, ist keine Lagerung, kein Versand und Handel möglich (einstufige Distribution). Die Branche ist daher von einer großen Anzahl kleiner Betriebe gekennzeichnet. Dies trifft auch für die Baubranche zu, die eine zur Sozialwirtschaft nahezu identische, durchschnittliche Betriebsgröße aufweist.

mende Instrumente wie Controlling (Horak 1993) und strategische Planung (Eschenbach/Horak/Weger 1993). Auch im Bereich öffentlicher Verwaltungen wird im Zuge der Einführung des Neuen Steuerungsmodells eine ziel- und ergebnisorientierten Steuerung eingeführt⁹ (siehe auch Theuvsen in diesem Band).

Die Finanzierung über nicht-schlüssige Tauschbeziehungen, also das Vorliegen einer Inkongruenz zwischen Finanziers und Leistungsnutzern, trifft teilweise auch für Unternehmen zu. Neben privatgewerblichen sozialen Diensten, die sich ja nicht nur an Selbstzahler wenden, werden z.B. Reparaturen von Kraftfahrzeugen in Vertragswerkstätten über Dritte finanziert, wenn der Schaden durch die Versicherung abgedeckt ist.¹⁰ Das generelle ökonomische Problem das hinter nicht-schlüssigen Tauschbeziehungen steht, ist die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens aufgrund ungleich verteilter Informationen. Diese Informationsasymmetrien hat u.a. Akerlof in seinem berühmten Beispiel über Gebrauchtwagenmärkte herausgearbeitet. Auch in marktlichen Tauschverhältnissen entstehen Informationsasymmetrien welche die Allokationseffizienz beeinträchtigen (vgl. Tietzel/Weber 1991).

Zur Bewältigung der weitergehenden Einflußnahme bei Nonprofit-Organisationen durch eine größere Anzahl von Interessen- bzw. Anspruchsgruppen hat Horak (1996) den Ansatz des Stakeholder-Managements für den Einsatz in Nonprofit-Organisationen analysiert. Dieses Instrument des strategischen Managements bietet Unterstützung bei der Koordinierung der Vielfalt der Anforderungen. Ob eine größere Anzahl von „Einflußnehmern“ auch tatsächlich mehr Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten gegenüber der Organisation haben und diese ausüben können (und damit die Unternehmensführung wesentlich erschweren) erscheint nach empirischen Erkenntnissen fraglich (vgl. Nährlich 1998: 196ff). Auch Aspekte der Legitimationsempfindlichkeit von Organisationen gegenüber ihrer Umwelt, wie sie Angerhausen (in diesem Band) komparativ am Beispiel von Wohlfahrtsverbänden und Firmen diskutiert, lassen nicht die Schlußfolgerung zu, daß es sich um eine Strukturbesonderheit handelt. Solange die Wohlfahrtsverbände institutionell in meso-korporatistischen Netzwerken abgesichert waren, bestand für sie kaum eine legitimatorische Notwendigkeit, da sie qua Status mit einer kontinuierlichen Ressourcenzufuhr und einer weitgehenden Akzeptanz rechnen konnten. Erst als das Arrangement zwischen Staat und Verbänden durch massive Umweltveränderungen brüchig geworden war, sahen sich die Wohlfahrts-

9) Ein wesentliches Merkmal des „Neuen Steuerungsmodelles“, ist die Steuerung der Verwaltung von der Leistungsseite her (Outputsteuerung). Durch die Definition von Produkten (unter Produkten werden Leistungen verstanden, die nach Menge, Qualität, Zielgruppe und Kosten definiert sind) soll eine „stringente Verbindung zwischen Ressourceninput und Leistungoutput hergestellt werden,“ (KGSt 1993a). In Bezug auf die „Kernaufgabendiskussion“, fordern Naschold u.a. (1995: 179) eine Abkehr vom diffusen Begriff der öffentlichen Aufgaben hin zu konkretisierbaren Zielvorgaben.

10) Hier gleicht die Beziehung zwischen Leistungsempfänger (Kunde), Leistungsträger (Vertragswerkstatt) und Kostenträger (Versicherung) dem sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis (vgl. Nährlich 1998: 23). Weitere Beispiele finden sich im Bereich der Entwicklungshilfe (Wardenbach 1996).

verbände im Legitimationsdruck um ihre Ressourcenzufuhr zu sichern. Durchaus vergleichbar ist die Situation für erwerbswirtschaftliche Firmen. Auch hier bestand generell keine Notwendigkeit unternehmerisches Handeln zu legitimieren, was sich für bestimmte Branchen jedoch inzwischen geändert hat. Jüngstes prominentes Beispiel war die Boykottkampagne gegen Shell im Zusammenhang mit der Entsorgung der Bohrinsel Brent Spar. In diesem Fall wurde deutlich, wie fehlende Legitimation sich negativ auf die Ressourcenzufuhr auswirken kann.

Die für Nonprofit-Organisationen als idealtypisch herausgearbeitete demokratische und partizipative Willensbildung, ist in der Praxis nicht gegeben. So hat bereits früh Michels (1925) auf den Trend zur Oligarchisierung in ursprünglich demokratischen Organisationen hingewiesen. Auch andere Untersuchungen (Powell/Friedkin 1987; Perkins/Poole 1996) zeigen, dass sich Nonprofit-Organisationen nicht durch ein größeres Maß an Partizipation - als Strukturbesonderheit - von anderen Organisationen unterscheiden. Schließlich bleiben all jene Nonprofit-Organisationen unberücksichtigt, die qua Rechtsstatus nicht über Mitglieder verfügen wie Stiftungen, gemeinnützige GmbH's oder Verbände mit korporativen Mitgliedern.

Die Strukturbesonderheit Mitarbeiter (nicht Mitglieder) in Nonprofit Organisationen schließlich relativiert sich ebenfalls deutlich. Die eingangs angeführte Beschränkung der Rechte des Betriebsrates in Tendenzbetrieben, ist weder auf Nonprofit-Organisationen beschränkt, noch ist der Tendenzschutz eine Erfindung des Nonprofit Sektors. Die duale Führungsstruktur in Nonprofit Organisationen beispielsweise ähnelt in vielen NPOs eher der Führungsstruktur von Kapitalgesellschaften, bei denen die angestellten Manager einem Aufsichtsrat gegenüber verantwortlich sind, der von den Kapitaleignern (mit Ausnahme der Arbeitnehmervertreter) gewählt wird. Bei genauerer Betrachtung handelt es sich z.B. beim Diakonischen Werk nicht um ehrenamtlich tätige Laien, die im Vorstand bzw. im Rat die Arbeit der Geschäftsführung kontrollieren, sondern um leitende Angestellte diakonischer Betriebe, die als korporative Mitglieder dem Verband angehören (Nährlich/Zimmer 1997).

Insofern können Nonprofit Organisationen und Firmen auch viele Gemeinsamkeiten aufweisen. Bereits Drucker (1989) hat in seinem Beitrag „What Business can learn from Nonprofits“ darauf hingewiesen, dass Nonprofit Organisationen gerade in den Bereichen Mitarbeiterführung, Motivation und interne Koordination den Unternehmen oftmals überlegen sind.¹¹ Horch (1997) hat

11) Dieser Befund stand im Zusammenhang mit der Überlegenheit japanischer Firmen gegenüber U.S. Unternehmen, die bei gleicher technisch-operativer Ähnlichkeit mit den komparativen Kulturvorteilen erklärt wurde (Ouchi 1981; Pascale/Athos 1981). Demnach zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen durch eine starke Unternehmenskultur aus, die a) die Leistungsmotivation und die Loyalität der Organisationsmitglieder gegenüber dem Unternehmen maximieren hilft und b) durch das organisationskulturelle Wertesystem Komplexität reduzieren hilft und somit aufgrund eines konsistenten Präferenzsystems und einer reibungslosen Kommunikation eine rasche Entscheidungsfindung ermöglicht (vgl. Schreyögg 1989: 97f). Eine Vergleichbarkeit dieser Organisationskultur der erfolgreichen japanischen Firmen sah Peter Drucker (1989) in den amerikanischen Nonprofits wie z.B. den Girl Scouts oder dem Amerikanischen Roten Kreuz.

dies jüngst aufgegriffen, und in einer komparativen Analyse zwischen dem deutschen Verein und der japanischen Firma ähnliche Schlußfolgerungen wie Drucker gezogen. Gerade dieser Befund steht jedoch in auffallendem Kontrast zu den negativen empirischen Ergebnissen über die Arbeitsbedingungen in ideellen Verbänden (Beschorner/Nutzinger 1997; Nübel 1994) und den festgestellten besonderen Steuerungs- und Kontrolldefiziten (Seibel 1992b). Insgesamt gibt es eine Vielzahl solcher Widersprüche zwischen den idealtypischen Strukturbesonderheiten und den empirischen Ergebnissen der Organisationsforschung, so daß die angeführten Strukturbesonderheiten zwischen Firmen und Nonprofit-Organisationen zunehmend verschwimmen. Problematisch hierbei ist jedoch, das bei nicht-trennscharfen Merkmalen keine zuverlässige Aussage getroffen werden kann, ob es sich bei den Wandlungsprozessen um eine organisatorischen Anpassung an neue institutionelle Rahmenbedingungen handelt oder tatsächlich um eine faktische Transformation der Nonprofit-Organisation unter Aufgabe der Spezifika.

2. Theorien der Nonprofit-Organisationen

Es soll daher versucht werden, den Charakteristika von Nonprofit-Organisationen über die Theorie ihrer Existenz näherzukommen, nämlich zu fragen, warum es Nonprofit-Organisationen gibt. Im ökonomischen Referenzmodell der gewinnmaximierenden Unternehmung, wird die Entstehung von Firmen folgendermaßen erklärt: Die Unternehmung wird gegründet weil ein Unternehmer sich einen Gewinn aus dieser Tätigkeit verspricht, der ihm als Residium seiner wirtschaftlichen Tätigkeit zufällt. Das Recht, diesen Gewinn für sich zu verwenden, stellt den Anreiz zu effizientem Handeln dar (Zimmer/Scholz 1992: 22). Obwohl gerade dieses Recht in Nonprofit-Organisationen durch das Gewinnverteilungsverbot fehlt, läßt sich nach Ansicht verschiedener Ökonomen hiermit die Existenz von solchen Organisationen erklären.

2.1 Markt- und Staatsversagen

So betrachtet Hansmann (1980, 1987) Nonprofit-Organisationen von der Nachfrageseite (*demand side*) her und erklärte ihre Existenz folgendermaßen: Durch das Gewinnverteilungsverbot (*„nondistribution constraint“*) sind NPOs bei asymmetrischen Informationen für die Nachfrager eine vertrauenswürdige Alternative zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen.

Damit ist folgendes gemeint: Entsteht eine Vertragssituation, bei der der Anbieter über die Qualität des Gutes informiert ist, der Nachfrager aber nicht, so ist der Anbieter in der Lage, den Nachfrager zu übervorteilen. Da sich die Individuen in der ökonomischen Theorie opportunistis-

tisch¹² verhalten, wird der Anbieter dies tun, wenn die Qualität des Gutes durch den Nachfrager nicht oder nur mit hohen Kosten überprüfbar ist. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Leistungsempfänger und Finanzierer der Leistung nicht identisch sind, wie es typisch für den „Sozialmarkt“ ist. Die asymmetrische Informationsverteilung führt dann zu Marktversagen. In solchen Fällen, so Hansmann, sind NPO die vertrauenswürdige institutionelle Alternative, da den Managern von Nonprofit-Organisationen durch das Gewinnverteilungsverbot der Anreiz genommen ist, den Nachfrager zu übervorteilen, weil sie das Residuum, also das Ergebnis ihrer Geschäftstätigkeit nicht für sich verwenden dürfen. Deshalb gäbe es gerade im Bereich sozialer Dienstleistungen viele Nonprofit-Organisationen, da hier die Qualität des Gutes nur schwer überprüfbar ist und die Nachfrager deshalb diese als vertrauenswürdiger institutionelle Alternative vorziehen würden.

Allerdings räumt Hansmann ein, daß das Gewinnverteilungsverbot nicht bedeutet, daß NPO auch kostengünstiger arbeiten. Im Gegenteil, der fehlende Leistungsanreiz kann dazu führen, daß NPO-Manager weniger effizient arbeiten und der Output geringer ist als er sein könnte (Hansmann 1980: 878). Auch James (1983: 356; 1990: 21) und Ben-Ner (1986) sind der Meinung, daß anstelle der untersagten Gewinnausschüttung alternative Formen der Entlohnung treten, wie überhöhte Gehälter, luxuriöse Dienstreisen, große Belegschaften usw., was als *consumption on the job* bezeichnet wird. Vor allem Seibel (1992a) hat auf die ineffiziente Dienstleistungserstellung von Nonprofit-Organisationen hingewiesen. Dabei wird diese Form der Verwendung des Residuums ermöglicht, da NPO besondere Kontroll- und Steuerungsdefizite (keine effiziente Kontrolle durch interne Revisoren, keine Sanktion durch den Markt) aufweisen.

Auch die Theorie von Weisbrod (1977, 1980) setzt am Versagen des Marktes an und kombiniert dieses Marktversagen mit dem gleichzeitigen Versagen des Staates. Dabei versagen beide institutionelle Alternativen nicht aufgrund von Informationsasymmetrien, sondern aufgrund der Eigenschaft des Gutes. So sind Kollektivgüter nicht über den Markt zu erstellen, da keine Exklusivrechte damit verbunden sind. Deshalb soll in diesen Fällen der Staat die Erstellung solcher Güter sicherstellen und durch die Erhebung von Steuern finanzieren. Dabei kann nach Weisbrod auch der Staat versagen. Weisbrod argumentiert folgendermaßen: Rational handelnde Politiker in der ökonomischen Theorie sind weniger am Gemeinwohl interessiert als daran, ihren eigenen Nutzen zu maximieren. Im Vordergrund steht deshalb der Machterhalt durch Wahlsieg oder Wiederwahl. So versprechen Politiker, diejenigen Leistungen erstellen zu lassen, die von den meisten

12) Mit der Aussage, daß sich das Individuum eigennützig verhält, ist noch keine Aussage darüber getroffen, welche Mittel dazu eingesetzt werden. Während in neoklassischer Sicht die Individuen „im Eigeninteresse, aber ohne Arglist handeln,, (Kreps 1994: 674) nehmen die Vertreter der Neuen Institutionsökonomie einen anderen Standpunkt ein. Vor allem Williamson (1975: 26f) sieht die Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List als Verhaltensoption an. Dabei werden manche Menschen in dem Sinne unaufrichtig sein, daß sie ihre Präferenzen verbergen, Daten verfälschen usw.

Wählern nachgefragt werden, sie orientieren sich also am „Median-Wähler“. Dabei bleiben die Interessen derjenigen unberücksichtigt, die von diesem Mainstream abweichen. Im Extremfall (wobei Weisbrod von einem 2-Parteiensystem ausgeht) wird ein großer Teil der Wählerwünsche nicht berücksichtigt, da bei Mehrheitsentscheidungen 50%-1 Stimme ausreicht, um zu unterliegen (Weisbrod 1975: 175). Und eben dieser von der Politik unberücksichtigte Teil der Bevölkerung ist nach Ansicht von Weisbrod der Nachfrager von Gütern und Dienstleistungen, die durch Nonprofit-Organisationen erstellt werden.

2.2 Angebotstheorien

Beide Ansätze zur Erklärung der *Existenz* von Nonprofit-Organisationen gehen jedoch davon aus, daß es vorher bereits zu ihrer Gründung gekommen ist, denn sie erklären in erster Linie, warum diese institutionelle Alternative *nachgefragt* wird. Es werden jedoch keine Aussagen gemacht, warum diese Organisationen *entstanden* sind. Auf diese Erklärungslücke weisen Ben-Ner/Hoomissen (1991: 544) hin und führen in Bezug auf die Theorien von Hansmann und Weisbrod aus, „[...] *both ignore the steps between unsatisfied demand and nonprofit provision. However, these steps are crucial, as no organization comes into existence just because of the existence of demand.*“ Welchen Anreiz hätte jedoch ein Individuum, eine Organisation zu gründen und Dienstleistungen - zumal für Dritte anzubieten - wenn der Anreiz das Residuum seiner Tätigkeit für sich zu verwenden, aufgrund des Gewinnverwendungsverbotes entfällt? Auch ist die Entstehung von NPOs als institutionelle Alternative zu Markt und Staat un schlüssig, da die Leistungen dieser Organisationen historisch gesehen meist denen des Staates vorausgingen (und es auch keine marktlichen Vorläufer gab), sie also nicht als Reaktion auf ein Versagen von Staat oder Markt entstanden sein können. So hat Schaad (1995) in ihrer Untersuchung über die Entstehung der Wohlfahrtsverbände in Deutschland gezeigt, daß allein mit dem Rekurs auf die komparativen Effizienzvorteile von Nonprofit-Organisationen die Entstehung der Wohlfahrtsverbände nicht schlüssig erklärt werden kann.¹³

Ihrer Ansicht nach liegt das genuine Merkmal der Nonprofit-Organisationen, insbesondere der Wohlfahrtsverbände, in ihrer Weltanschaulichkeit (Schaad 1995: 4). Weltanschaulichkeit „*besagt, daß sich die Wohlfahrtsverbände als Organisationszusammenschlüsse an weltanschaulich jeweils bestimmten Grundüberzeugungen orientieren, welche das Handlungsmotiv, die Wahrnehmung und Deutung von Notlagen und ihre Ursachen sowie die soziale Praxis methodisch-planmäßigen Handelns begründen*“ (Bauer 1984b: 45).

13) Eine empirische Überprüfung konnte die Theorien von Hansmann und Weisbrod nicht bestätigen (Salamon/Anheier 1997).

James (1983, 1989, 1990) und Rose-Ackermann (1986a, 1986b) haben bereits früher auf die Bedeutung von religiös, ethisch oder altruistisch motivierten Unternehmerpersönlichkeiten für die Entstehung von Nonprofit-Organisationen hingewiesen. Dabei werden Nonprofit-Organisationen mit dem primären Ziel gegründet, Überzeugungen, religiöse Auffassungen oder normative Einstellungen zu etablieren und zu verbreiten. „*We believe that a key feature of non-profit-production is ideology. This may stem from religious faith, from a secular vision of a just society, from a belief in a particular theory of education or child development, to name just a few possible resources*“ (James/Rose-Ackermann 1986: 51).

Dabei besteht der Anreiz zum Handeln des „moralischen Unternehmers“ in seiner ideellen Nutzenmaximierung durch die Verbreitung seiner Ideologie, vergleichbar mit dem Anreiz eines Unternehmers im monetären Residuum durch seine Firma (vgl. dazu Young 1983, 1985 und Badelt 1997). Die Dienstleistungserstellung durch den „moralischen Unternehmer“ bleibt jedoch erstmal nachrangig, somit auch deren institutionelle Ausgestaltung. Da das Gewinnmotiv ein nicht-monetäres ist, so folgert Anheier (1995: 26), stellt das Gewinnverteilungsverbot ein sekundäres, erst durch die moderne Steuergesetzgebung eingeführtes Phänomen dar. Trotzdem ist die Dienstleistungserstellung nicht unwichtig, sie ist jedoch - wie in dem Zitat von James und Rose-Ackermann zum Ausdruck kommt - Mittel zum Zweck. Das ideelle Ziel, eine bestimmte Wertvorstellung umzusetzen, z.B. hinsichtlich der Schulbildung von Kindern, wird nicht nur politisch gefordert, sondern konkret durch den Betrieb eigener Schulen verwirklicht.¹⁴

Allerdings ist die Annahme, es bedürfe nur eines energischen *Moralunternehmers*, damit es zur Gründung einer Nonprofit-Organisation kommt, zu einfach. Zwar kommt dem individuellen Engagement einzelner Akteure große Bedeutung zu (vgl. Anheier/Ohlemacher 1996), doch wie alle Unternehmer brauchen auch *Moralunternehmer* Kapital, das richtige Produkt und einen Absatzmarkt. So hat gerade Salisbury (1969) die Analogie zur klassischen Unternehmerpersönlichkeit herausgestellt. Demnach ist die Entstehung einer Nonprofit-Organisation das Ergebnis einer zielgerichteten Handlung eines bestimmten Akteurs. Dabei differenziert Salisbury das Angebot der Organisation nach materiellen Anreizen wie etwa Dienstleistungen, nach immateriellen Anreizen wie Solidarität und Status und nach „expressiven“ Anreizen wie etwa soziale Gerechtigkeit, die nach Salisbury die eigentliche Zielsetzung der Gruppe ist.

In dieser Betrachtung können aktive Mitglieder und Fördermitglieder (die personelle und finanzielle Ressourcen beisteuern) als Teilhaber oder Auftraggeber der Organisation betrachtet wer-

14) Insofern ist die Feststellung von Heinze/Schmid/Strünck (1997: 244f), bei Wohlfahrtsverbänden sei die Dienstleistungserstellung konstitutiv, bei Gewerkschaften selektiv, nur eingeschränkt zutreffend. Die Dienstleistungsangebote der Gewerkschaften richten sich an Mitglieder (und gelten im Olson'schen Sinne als selektive Anreize), die Dienstleistungen der Wohlfahrtsverbände richten sich jedoch an Nicht-Mitglieder. Konstitutiv für die Mitglieder der Wohlfahrtsverbände muß dementsprechend die ideelle Zielsetzung sein, die Mittels der Dienstleistungserstellung verwirklicht werden soll.

den. Dabei ist es nach Ansicht von Frohlich/Oppenheimer/Young (1971) die Aufgabe des „Moralunternehmers“, die Erwartungen der potentiellen Organisationsmitglieder sowie die Zusammenführung der Ressourcen zu koordinieren. Durch die Möglichkeit, Ressourcen zu „poolen“ werden jedem potentiellen Organisationsmitglied lediglich die Kosten aufgebürdet, die seiner individuellen Wertschätzung entsprechen (vgl. dazu auch Schaad 1995: 63). So können die einzelnen Organisationsmitglieder die Höhe ihrer Wertschätzung variieren, indem sie die Organisation z.B. als Mitglieder, aktive Mitglieder oder Fördermitglieder unterstützen.

Geht man davon aus, daß es sich um „public-serving organisationen“ handelt, muß allerdings erklärt werden, warum Individuen Beiträge leisten, um den Nutzen Dritter zu mehren. Dabei kann z.B. sozialer Druck ein wirkungsvoller Mechanismus sein, wie empirische Untersuchungen (vgl. z.B. Weisbrod 1977, 1980) gezeigt haben. Aber auch bei der Annahme altruistischer Präferenzen ergeben sich *free-riding* Probleme, da die Förderung des Wohlergehens anderer Personen zum öffentlichen Gut wird (Schaad 1995: 62). Jedoch weist Nutzinger (1993: 383) daraufhin, daß „philanthropisches Verhalten“ mit dem ökonomischen Nutzenmaximierungsmodell nicht hinreichend erklärt werden kann. Auch Rose-Ackermann (1996: 701) und Atkinson (1990: 519) argumentieren in diesem Sinne. Allerdings besteht nach wie vor Uneinigkeit über die zentrale Frage, ob es Altruismus überhaupt gibt und nicht jede Handlung letztlich egoistisch motiviert ist (vgl. Schaad 1995: 60; Metzler 1989: 9).

Da es sich beim (ideellen) Organisationsziel wie z.B. sozialer Gerechtigkeit oder Menschlichkeit im Krieg um ein Gut handelt, dessen Eigenschaften schwer zu beurteilen sind, und das auch nicht in Form von Kapitalanteilen individuell handelbar ist, sichert die institutionelle Form des eingetragenen Vereins den Mitgliedern die Kontrolle über die Ressourcenverwendung und damit auch über das Leistungsangebot (Anheier 1995: 27f; Ben-Ner/Hoomissen 1991). So verfügen sie nach Hirschman (1974) über die Möglichkeiten „*voice*“ und „*exit*“, um Entscheidungen zu steuern und zu beeinflussen.

2.3 Interdependenztheorie

Doch trotz der personellen und finanziellen Unterstützung durch Mitglieder und Spender bleibt die Größe der Organisation und damit die Verbreitung der Ideologie des *Moralunternehmers* begrenzt. Hier hat Salamon (1987) auf ein „voluntary failure“, auf spezifische Schwächen von Nonprofit-Organisationen, hingewiesen. So sind soziale Dienstleistungen schwer kontinuierlich zu leisten (*philanthropic insufficiency*), da Spenden und ehrenamtliche Arbeit Schwankungen in der Höhe unterliegen und gerade in Krisenzeiten häufig zurückgehen. Ferner sieht Salamon das Angebot von NPOs als nicht ausgewogen an (*philanthropic particularism*) und vom good-will

der Spender abhängig (*philanthropic paternalism*). Schließlich, so Salamon, mangle es der Dienstleistungserstellung an fachlicher Professionalität (*philanthropic amateurism*) wenn sie von Laien erbracht werde. Da das Dienstleistungsangebot mangels Kaufkraft der Nutzer nicht über eine steigende Nachfrage erweitert werden kann, bleibt der Umfang der Dienstleistungserstellung abhängig von der Höhe der Mitgliederbeiträge und Spenden.

Durch die Zusammenarbeit mit dem Staat ist die Nonprofit-Organisation jedoch in der Lage, diese spezifischen Grenzen hinsichtlich der Dienstleistungserstellung zu überwinden. Da über die Dienstleistungserstellung die „Mission“, das ideelle Ziel transportiert wird, ist diese Strategie der Zusammenarbeit auch in der Argumentation des „Moralunternehmers“ folgerichtig und kann als effiziente Strategie der Ressourcensicherung angesehen werden (Ben-Ner 1987; Nährlich/Zimmer 1997). Unter Rückgriff auf die Management-Kapitalismus-Ansätze in der Theorie der Unternehmung (vgl. zur Übersicht Schoppe u.a. 1995: 52-102) läßt sich Wachstum als rationale Strategie der Manager gut erklären. Da die Verbreitung der ideellen Ziele im Vordergrund steht und diese i.d.R. nicht meßbar sind, ist Wachstum im Wettbewerb mit konkurrierenden Weltanschauungen für *Moralunternehmer* die rationale Wahl, um die an sie gestellten (aber nicht präzisierten) Erwartungen der Mitglieder, Spender usw. zu erfüllen.¹⁵

Zwar ist es für die Nonprofit-Organisation vorteilhaft, eine Kooperation mit dem Staat einzugehen, die Frage aber, warum der Staat seine Förderung auf Nonprofit-Organisationen beschränken sollte, bleibt offen (vgl. Zimmer 1996: 181). Seibel (1992a) hat diese Frage mit seiner Theorie des Funktionalen Dilettantismus beantwortet. Demnach werden diese in der Dienstleistungserstellung dilettantischen Organisationen vom Staat benutzt, um mit ihnen symbolische Politik zu betreiben. Den Dilettantismus macht Seibel an den Kriterien des Norm- und Zweckrationalismus fest, nach denen Nonprofit-Organisationen durch Mißmanagement, fehlende Effizienz und mangelnde Responsivität gekennzeichnet sind. Daß diese „unfähigen“ Organisationen dennoch über-

15) Die Management-Kapitalismus-Ansätze untersuchen die Folgen, die sich aus der Unabhängigkeit der Managements von der Kontrolle durch die Eigentümer und von der Kontrolle durch den Markt im Hinblick auf die Unternehmenszielsetzung ergeben. Zentrale These dabei ist, daß die neoklassische Gewinnmaximierungstheorie zumindest für managergeleitete Unternehmen nicht gilt, was bedeutet, daß managergeleitete Firmen weniger profitabel als eigentümergeleitete Unternehmen sind. Da der Manager am Erfolg und Verlust der Unternehmung nicht teilhat und einer Kontrolle durch die Risikoträger (Eigentümer) nicht ausgesetzt ist, fehlt ihm die Bindung an das Gewinnziel. Da auch die Marktstellung nicht zu einer Gewinnmaximierung als Überlebensvoraussetzung zwingt, entstehen Freiräume für die Manager zu eigennützigem Verhalten, daß sowohl monetäre Ziele (Gehalt, Prämien usw.) als auch nicht-monetäre Ziele (Prestige, Freizeit, Macht usw.) haben kann. Marris (1964) behauptet, daß Manager ihren Nutzen am meisten durch das Wachstum des Unternehmens steigern können. Er kommt zu diesem Schluß, da er die Stellung der Manager als nicht genügend präzisiert ansieht. Da seine Rolle nicht klar definiert ist, ist er sich über die an ihn gestellten Erwartungen (von Seiten der Eigentümer, Kunden, Lieferanten, Kreditgeber, Beschäftigten etc.) im Unklaren. Deshalb zieht er sich auf seine persönlichen (materiellen) Motive zurück und auf solche, die den übrigen Gruppen am meisten zugute kommen. Die größte Reichweite in der Befriedigung dieser Motive hat dabei das Wachstumsziel.

leben, liegt eben in der Tatsache begründet, daß der Staat sie als „Sickergrube“ für unlösbare Probleme und zur Stabilisierung des *Status quo* benötigt.

Die Frage, warum der Staat Nonprofit-Organisationen als Partner wählt und fördert, läßt sich jedoch auch institutionenökonomisch beantworten, wobei man zu einer anderen Erklärung kommt.¹⁶ So hat Krashinsky (1986) daraufhin gewiesen, daß die Transaktionen bei Nonprofit-Organisationen drei statt zwei Parteien umfassen. Dies haben Posnett und Sandler (1988) weiterentwickelt und folgendermaßen argumentiert: Da Nonprofit-Organisationen sich historisch gesehen zuerst im Bereich nicht-konkurrierender und nicht marktfähiger Güter (Schulwesen, Armenhilfe, Gesundheitswesen) entwickelt haben, wird die Hauptfunktion der Nonprofit-Form in der Erleichterung des Transfers zwischen Geber und Empfänger gesehen. Nonprofit-Organisationen wurden zu Maklern zwischen identifizierbaren Gebern und nicht-identifizierbaren, anonymen Empfängern wie „den“ Armen, „den“ Kranken usw. (Anheier 1995: 28). Für diese Maklerfunktion sind die Nonprofit-Organisationen deshalb prädestiniert, weil sie nicht als Lückenbüßer im Sinne von Markt- und Staatsversagen alternativ tätig werden, sondern im Sinne des *Moralunternehmers* quasi die Avantgarde (Zimmer 1996: 206) sozialer Dienstleister sind. Ungeachtet der Frage, wie effizient diese Leistungen tatsächlich (auch im Vergleich zu anderen später hinzukommenden Anbietern) produziert werden, läßt sich die *Auswahl* von Nonprofit-Organisationen als Partner der öffentlichen Hand durch ihr spezifisches know-how und ihren first-mover-advantage¹⁷ begründen.

Insofern stellen die von Salamon (1987) attestierten „voluntary failures“ Strukturbesonderheiten von Nonprofit Organisationen dar, als sie spezielle Schwächen sind, die unter bestimmten institutionellen Rahmenbedingungen zum tragen kommen und das organisationale Verhalten beeinflussen. Als Erklärungsansatz erscheint die institutionelle Theorie der vergleichenden Wohlfahrtsstaatsforschung, die die historischen gesellschaftlichen Entwicklungspfade mitberücksichtigt (vgl. Salamon/Anheier 1997: 224ff) aussichtsreich und anschlußfähig an die ökonomische Theorie institutionellen Wandels (North 1988).

16) Auch Knapp/Robertson/Thomason (1990: 201) haben sich dieser Frage transaktionskosten-ökonomisch genähert. Sie weisen daraufhin, daß die staatliche Unterstützung für viele Nonprofit-Sektor-Aktivitäten mit der Macht des Faktischen zu erklären ist. Viele Aktivitäten würden unterstützt, „weil es sie gibt“, und die Transaktionskosten einer Verlagerung dieser Dienste in den öffentlichen Sektor zu hoch wären.

17) Unter einem *first-mover advantage* wird der Vorteil verstanden, den ein ausgewählter Transaktionspartner bei wiederholten Leistungsbeziehungen gegenüber seinen ursprünglichen Mitbewerbern erwirbt. Dabei bezieht sich der first-mover-advantage auf die Beziehung zwischen Nonprofit-Organisation als Anbieter sozialer Dienstleistungen und Hilfsbedürftigen als Empfänger der Leistung. Hier sind sowohl die Adressaten der Leistungen und ihre spezifischen Bedürfnisse bekannt als auch daraufhin entwickelte innovative Methoden sozialer Arbeit.

2.4 Institutionelle Theorie

In Anlehnung an die drei wohlfahrtsstaatlichen Ordnungsmodelle Esping-Andersens (1990) haben Salamon und Anheier anhand der im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projects beteiligten Länder eine Typologie von vier Modellen der Nonprofit-Sektoren entwickelt. Danach zeichnet sich das *liberale Modell* (USA, Großbritannien) durch geringe staatliche Sozialausgaben und einen relativ großen Nonprofit Sektor (gemessen an den Beschäftigtenzahlen) aus. Dem gegenüber steht das *sozialdemokratische Modell* (Schweden, Italien), das sich entgegengesetzt durch hohe Sozialausgaben des Staates und einen vergleichsweise kleinen Nonprofit Sektor auszeichnet. Zwischen diesen beiden Modellen verorten Salamon und Anheier die beiden anderen Typen, das *korporatistische Modell* (Deutschland, Frankreich) mit hohen staatlichen Sozialausgaben und einem großen Nonprofit Sektor und das *etatistische Modell* mit geringen staatlichen Sozialausgaben und einem kleinen Nonprofit Sektor (Japan).¹⁸

Hier bietet sich ein Erklärungsansatz der zeigen kann, warum sich Nonprofit-Organisationen in ihrem organisationalen Verhalten unterscheiden. Sowohl in den USA als auch in Deutschland werden Sozial- und Gesundheitsdienste wie Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime, Kindergärten, Beratungsstellen für Familien usw. überwiegend von Nonprofit Organisationen betrieben. In den Vereinigten Staaten sind die NPOs jedoch in ein „marktorientiertes Umfeld“ eingebettet, in dem sich viele, vergleichsweise kleine und unabhängig voneinander operierende Organisationen um private Spenden, freiwillige Arbeit und Regierungszuschüsse konkurrierend gegenüberstehen. In Deutschland dagegen, zeichnet sich der Nonprofit Sektor durch eine große Staatsnähe aus, was insbesondere für den Bereich „Soziale Dienste und Gesundheitswesen“ zutrifft (siehe Zimmer 1997).

Beispielhaft für die unterschiedliche Anpassung von Nonprofit-Organisationen an wechselnde institutionelle Rahmenbedingungen soll hier die Entwicklung der Wohlfahrtsverbände kurz skizziert werden. Seit der Weimarer Republik hat sich ein Dualismus von öffentlicher und freigemeinnütziger Wohlfahrtspflege entwickelt, der - dem Prinzip der Subsidiarität verpflichtet - den Wohlfahrtsverbänden eine Vorrangstellung gegenüber öffentlichen Behörden, privatkommerziellen Unternehmen oder Selbsthilfegruppen bei der Bereitstellung sozialer Dienstleistungen garantiert (vgl. Bauer 1990). Zudem führte die Zusammenarbeit zwischen staatlicher und freigemeinnütziger Wohlfahrtspflege in der Weimarer Republik zur Spitzenverbandsbildung und der heute noch bestehenden organisatorischen Struktur von wenigen, großen Anbietern. Aufgrund der Finanzierung nach dem Kostendeckungsprinzip wurden die Defizite der Nonprofit Organisationen am Jahresende von Staat und Parafiski ausgeglichen. Ein finanzielles Risiko und ein Anreiz

18) Vgl. zu den historisch-gesellschaftlichen Bedingungen für die Entwicklung der jeweiligen Modelle Salamon/Anheier (1997)

zu wirtschaftlichem Handeln war nicht gegeben. Private Spenden und freiwillige Arbeit spielten demzufolge eine nachrangige Rolle. Nach diesem Ansatz war die Entwicklung der Wohlfahrtsverbände in Deutschland zu bürokratischen, staatsorientierten „Quasi-Behörden“ (vgl. die Kritik Bauer 1984a; Bauer/Dießenbacher 1984) folgerichtig.

In den Zeiten knapper werdender öffentlicher Mittel in den 90er Jahren wurde das Selbstkostendeckungsprinzip als „Kostentreiber“ identifiziert und unter anderem für die steil ansteigenden Sozialausgaben verantwortlich gemacht. Nach einer Reihe einschränkender Maßnahmen wurde das Selbstkostendeckungsprinzip weitgehend abgeschafft und die Finanzierung der sozialen Dienstleistungen auf leistungsbezogene Entgelte umgestellt. Doch auch die Wahrnehmung ihrer sozialanwaltlichen Funktionen ist nach der Umstellung auf Leistungsentgelte schwieriger geworden, da von den Kostenträgern nur noch solche Leistungen finanziert werden, über deren Erstellung eine vertragliche Vereinbarung abgeschlossen wurde. Ihre „freiwilligen Leistungen“, die über den vertraglichen Rahmen hinausgehen, müssen die Wohlfahrtsverbände jetzt in voller Höhe durch Eigenmittel abdecken. Auch der einst gesetzlich verankerte und mit dem Subsidiaritätsprinzip legitimierte Vorrang der Wohlfahrtsverbände vor anderen Leistungsanbietern ist inzwischen teilweise aufgehoben, eingeschränkt oder durch Wirtschaftlichkeitskriterien wie Preis-Leistung-Qualität übersteuert. Infolge dieser Liberalisierung ist privatgewerblichen Anbietern der Zugang zum „Sozialmarkt“ erleichtert worden und stellt eine neue Konkurrenz für die etablierten Wohlfahrtsverbände dar.

3. Diskussion

Die Wohlfahrtsverbände reagieren auf drastische Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen mit der Reformen ihrer innerbetrieblichen Strukturen. Auf die Einführung marktlicher Elemente und Wettbewerbsstrukturen reagieren die Verbände mit Maßnahmen der Effizienzsteigerung durch die Einführung betriebswirtschaftlicher Methoden der Unternehmensführung (Nährlich 1998). Erste empirische Ergebnisse der Untersuchung dieser Reformansätze zeigen jedoch, dass eine stärkere Berücksichtigung ökonomischer Faktoren die Verfolgung ideeller Ziele keinesfalls ausschließt (Nährlich 1998: 136ff).

Die (neue) Mobilisierung freiwilliger Helfer oder die Unterstützung von Selbsthilfegruppen wird nicht nur zu einem direkten Wettbewerbsvorteil gegenüber privaten und öffentlichen Anbietern (in dem Sinne, daß zusätzliche Leistungen wie Besuchsdienste, Nachbarschaftshilfen etc. angeboten werden können) sondern auch zu einem indirekten Vorteil durch die zusätzlichen Einnahmemöglichkeiten wie Spenden und Beiträge, die sich gemeinnützigen Organisationen erschließen. Allerdings ist die Höhe dieser Mittel auch davon abhängig, ob und inwieweit die Organisa-

tionen ihr ideelles Anliegen potentiellen Spendern und Fördermitgliedern gegenüber vermitteln können. Die hierdurch gewonnenen Finanzmittel stehen als sog. Eigenmittel zur freien Verwendung der Verbände und tragen dazu bei, die verbandliche Handlungsautonomie zu sichern und eigene, dem weltanschaulichen Selbstverständnis entsprechende Schwerpunkte zu setzen.¹⁹ So bietet der neue institutionelle Rahmen des sozialen „Quasi-Marktes“²⁰ ökonomische Anreize, ideelle Ziele stärker zu verfolgen. Moralisches Handeln, so führt Priddat (1997) aus, wird nicht zur Unmoral, nur weil es eine Nachfrage danach gibt.

Dabei müssen die Ziele und Maßnahmen ideellen Handelns zwischen den einzelnen Wohlfahrtsverbänden nicht notwendigerweise identisch sein. Während das DRK beispielsweise eher auf direkte humanitäre Hilfe unter starker Einbindung ehrenamtlicher Helfer setzt, wenden sich Verbände wie beispielsweise die AWO oder der DPWV eher mit sozialpolitischen Stellungnahmen an die Öffentlichkeit und setzen sich auf diesem Wege für „sozial Schwache“ ein (vgl. auch Pabst in diesem Band). Die wirtschaftsgeschichtlich und organisationstheoretisch angeleitete Untersuchung von Chandler (1962) über die Struktur und das Organisationsverhalten von Unternehmen, kann auch hier als Erklärungsansatz herangezogen werden. So läßt sich zeigen, daß die Governance-Struktur und Unternehmensorganisation zugleich Ausdruck und Ergebnis der Unternehmensstrategie ist (vgl. auch Nährlich/Zimmer 1997).

Der Überblick über die ökonomischen Theorien der Existenz und Entwicklung von Nonprofit-Organisationen hat gezeigt, daß im Unterschied zu Firmen und Behörden die ideelle Zielsetzung (*mission*) eine tragende Rolle spielt, die sich auf die organisatorische Gestaltung und das organisationale Verhalten auswirkt. Unter Berücksichtigung der institutionellen Rahmenbedingungen des Dritten Sektors in den entsprechenden Ländern (vgl. Salamon/Anheier 1997) bietet sich im Gegensatz zur idealtypischen Ableitung von Strukturbesonderheiten zwischen NPOs und Firmen eher ein schlüssiger Erklärungsansatz organisationalen Verhaltens und der Identifizierung der Spezifika von Nonprofit-Organisationen.

19) Tatsächlich ist nicht das befürchtete wirtschaftliche Risiko in der Dienstleistungserstellung die eigentliche Herausforderung der Wohlfahrtsverbände, sondern die damit forcierte Reduzierung dieser Verbände auf die Funktion reiner Kontraktnehmer öffentlicher Aufträge. Infolgedessen ist das Bestehen der ökonomischen Herausforderung nur ein Teil der zukünftigen Veränderungen, der sich die Wohlfahrtsverbände gegenübersehen. Nachdem die Weltanschaulichkeit der Wohlfahrtsverbände nicht mehr ausreicht, um a-priori als Dienstleistungsanbieter bevorzugt zu werden, kann auch die effiziente Dienstleistungserstellung als neues „Gütesiegel“, der Wohlfahrtsverbände allein, das verlorene Kriterium der Weltanschaulichkeit nicht ersetzen. Effizient in der Dienstleistungserstellung sind auch andere Anbieter, die zudem keinen finanziellen Vorteil durch öffentliche Zuwendungen und Steuerbegünstigungen haben.

20) Die Befürchtung, es komme im weiteren Verlauf zu einer über die bislang festgestellte betriebswirtschaftliche Orientierung hinausgehende Marktorientierung der Wohlfahrtsverbände, kann nicht geteilt werden. In der Analyse innerbetrieblichen Reformen hat sich gezeigt, das eine weitergehende Rationalisierung wie beispielsweise in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, den Verbänden aufgrund ihrer institutionellen Einbindung keine weiteren Vorteile bringt, da die eingesparten Kosten in diesem Fall an die Kostenträger externalisiert würden (vgl. Nährlich 1998: 186ff).

Nonprofit-Organisationen bieten durch ihre institutionelle Struktur die Möglichkeit der differenzierten, individuellen Beteiligung an einer normativen Idee bzw. Weltanschauung auch unter wechselnden Umweltbedingungen (vgl. auch Rose-Ackerman 1996). Allerdings erscheint es plausibel, dass ein wettbewerbsorientierter Rahmen eher dazu beiträgt, die Verfolgung ideeller Ziele stärker zu betonen. Nonprofit-Organisationen zeichnen sich so als stabile, eigenständige institutionelle Alternative gegenüber Markt und Staat aus. Insofern handelt es sich um eine „Stabilität der Besonderheiten“ als um ein Ende der Besonderheiten.

Literaturverzeichnis

- Anheier, Helmut K./Salamon, Lester M. (1992): Genese und Schwerpunkte internationaler Forschung zum Nonprofit Sektor. Von der Filer-Kommission zum Johns Hopkins Projekt, in: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Nr. 4, S. 40-58
- Anheier, Helmut K. (1995): Vergleichende Forschung zum Nonprofit-Sektor: Vier Fragestellungen, in: Reinbert Schauer/Helmut K. Anheier/Ernst-Bernd Blümle (Hrsg.): *Nonprofit-Organisationen (NPO) - dritte Kraft zwischen Markt und Staat? Ergebnisse einer Bestandsaufnahme über den Stand der NPO-Forschung im deutschsprachigen Raum. Eine Dokumentation*, Linz, S. 17-39
- Anheier, Helmut K./Ohlemacher, Thomas (1996): Aktivisten, Netzwerke und Bewegungserfolg. Die „Einzelmitglieder“ der NSDAP, 1925-1930, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Nr. 4, S. 677-703
- Anheier, Helmut K./Priller, Eckhard/Seibel, Wolfgang/Zimmer, Annette (Hrsg.) (1997): *Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel*, Berlin
- Atkinson, Bob (1990): Altruism in Nonprofit Organizations, in: *Boston College Law Review*, No. 3, S. 501-639
- Badelt, Christoph (1997): Entrepreneurship theories of the non-profit sector, in: *Voluntas* No. 2, S. 162-178
- Bauer, Rudolph (Hrsg.) (1984a): *Die Liebe Not. Zur historischen Kontinuität der „Freien Wohlfahrtspflege“*, Weinheim
- Bauer, Rudolph (1984b): Rechtliche Rahmenbedingungen sozialer Arbeit, Teil 1, in: *Sozialmagazin*, Nr. 7-8, S. 41-48
- Bauer, Rudolph (1990): Voluntary Welfare Associations in Germany and the United States: Theses of an historical development of intermediary systems, in: *Voluntas*, No. 1, S. 97-111
- Bauer, Rudolph (1995): Nonprofit-Organisationen und NPO-Forschung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Reinbert Schauer/Helmut K. Anheier/Ernst-Bernd Blümle (Hrsg.): *Nonprofit-Organisationen (NPO) - dritte Kraft zwischen Markt und Staat? Ergebnisse einer Bestandsaufnahme über den Stand der NPO-Forschung im deutschsprachigen Raum. Eine Dokumentation*, Linz, S. 59-96
- Bauer, Rudolph (1996): „Hier geht es um Menschen, dort um Gegenstände“. Über Dienstleistungen, Qualität und Qualitätssicherung, in: *Widersprüche*, Nr. 61, S. 11-49

- Bauer, Rudolph/Dießenbacher, H. (Hrsg.) (1984): Organisierte Nächstenliebe. Wohlfahrtsverbände und Selbsthilfe in der Krise des Sozialstaats, Opladen
- Baumol, WilliamJ./Bowen, WilliamG. (1965): On the Performing Arts. The Anatomy of their Economic Problems, in: American Economic Review Papers and Proceedings, No. 55, S. 495-509
- Ben-Ner, Avner (1986): Nonprofit Organizations. Why do they exist in Market Economics?, in: Susan Rose-Ackerman (ed.): The Economics of Nonprofit Institutions. Studies in Structure and Policy, New York, S. 94-113
- Ben-Ner, Avner (1987): Birth, Change and Bureaucratization in Nonprofit Organizations. An Economic Analysis, in: Robert Herman (ed.): Politics, Public Policy and the Voluntary Sector. Proceedings of the Fifteenth Annual Meeting of the Association of Voluntary Action Scholars, October 14-16, 1987 in Kansas City, Missouri, S. 119-137
- Ben-Ner, Avner/Van Hoomissen, Theresa (1991): Nonprofit Organizations in the Mixed Economy. A Demand and Supply Analysis, in: Annals of Public and Cooperative Economics, No. 4, S. 519-550
- Beschorner, Andreas/Nutzinger, Hans G. (1997): Unternehmenskultur in der Diakonie und in Kommunalverwaltungen, in: Klaus Grimmer und Lucia Stabik (Hrsg.): Staat und Verwaltung 2021. Symposium und Podiumsdiskussion anlässlich des 25jährigen Bestehens der Universität Gesamthochschule Kassel, Kassel
- Chandler, Alfred D. (1962): Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge
- Chang, Cyril F./Tuckman, Howard P. (1996): The Goods produced by Nonprofit Organizations, in: Public Finance Quarterly, No. 1, S. 25-43
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and the Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Sociological Review, No. 48, S. 147-160
- Drucker, Peter F. (1989): What Business can learn from Nonprofits, in: Harvard Business Review, No.4, S. 88-93
- Eschenbach, Rolf/Horak, Christian/Weger, Alexander (Hrsg.) (1993): Die Zukunft der Evangelischen Kirche in Wien. Ein Managementkonzept für eine Non-Profit-Organisation, Wien
- Esping-Andersen, Gosta (1990): The Three Worlds of Welfare Capitalism, Princeton
- Frohlich, Norman/Oppenheimer, Joe A./Young, Oran R. (1971): Political Leadership and Collective Goods, Princeton
- Grunow, Dieter (1995): Zwischen Solidarität und Bürokratie. Organisationsprobleme von Wohlfahrtsverbänden, in: Thomas Rauschenbach/Christoph Sachße/Thomas Olk (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt/Main, S. 253-279
- Hansmann, Henry M. (1980): The Role of Non-Profit Enterprise, in: Yale Law Journal, No. 89, S. 835-901
- Hansmann, Henry M. (1987): Economic Theory of Nonprofit Organizations, in: Walter W. Powell (eds.): The Nonprofit Sector. A Research Handbook, New Haven, S. 27-42
- Heinze, Rolf G./Schmid, Josef/Strünck, Christoph (1997): Zur politischen Ökonomie der sozialen Dienstleistungsproduktion. Der Wandel der Wohlfahrtsverbände und die Konjunkturen der Theoriebildung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 2, S. 242-271

- Hirschmann, Albert O. (1974): Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmen, Organisationen und Staaten, Tübingen
- Horak, Christian (1993): Controlling in Nonprofit-Organisationen. Erfolgsfaktoren und Instrumente, Wiesbaden
- Horak, Christian (1996): Stakeholder-Management für Nonprofit-Organisationen, in: Andreas Strunk (Hrsg.): Dienstleistungscontrolling. Strategien zur Innovationssteuerung im Sozial- und Gesundheitssystem, Baden-Baden, S. 87-103
- Horch, Heinz-Dieter (1988): Ressourcenzusammensetzung und Oligarchisierung freiwilliger Vereinigungen, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Nr. 3, S. 527-550
- Horch, Heinz-Dieter (1992a): Zur Sozioökonomie freiwilliger Vereinigungen, in: Annette Zimmer (Hrsg.): Vereine heute - Zwischen Tradition und Innovation, Basel, S. 43-74
- Horch, Heinz-Dieter (1992b): Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit Organisationen, Berlin
- Horch, Heinz-Dieter (1995): Selbstzerstörungsprozesse freiwilliger Vereinigungen: Ambivalenzen von Wachstum, Professionalisierung und Bürokratisierung, in: Thomas Rauschenbach/Christoph Sachße/Thomas Olk (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt/Main, S. 280-296
- Horch, Heinz-Dieter (1997): Was For-Profit-Organisationen von Nonprofit-Organisationen lernen können, in: Reinbert Schauer/Helmut K. Anheier/ Ernst-Bernd Blümle (Hrsg.): Der Nonprofit Sektor im Aufwind - zur wachsenden Bedeutung von Nonprofit-Organisationen auf nationaler und internationaler Ebene. Eine Dokumentation, Linz, S.
- James, Estelle (1983): How Nonprofits Grow: A Model, in: Journal of Policy Analysis and Management, No. 3, S. 350-366
- James, Estelle (1990): Economic Theories of the Nonprofit Sector: A Comparative Perspective, in: Helmut K. Anheier/Wolfgang Seibel (eds.): The Third Sector. Comparative Studies of Nonprofit Organizations, Berlin, S. 21-29
- James, Estelle (ed.) (1989): The Nonprofit Sector in International Perspective, New York
- James, Estelle/Rose-Ackerman, Susan (1986): The Nonprofit Enterprise in Market Economics, London
- Kaiser, Jochen Christoph (1995): Von der christlichen Liebestätigkeit zur freien Wohlfahrtspflege, in: Thomas Rauschenbach/Christoph Sachße/Thomas Olk (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt/Main, S. 150-174
- KGSt (1993a): Das Neue Steuerungsmodell: Begründung, Konturen, Umsetzung, KGSt-Bericht 5/93, Köln
- Knapp, Martin/Robertson, Eileen/Thomason, Corinne (1990): Public Money, Voluntary Action: Whose Welfare?, in: Helmut K. Anheier/Wolfgang Seibel (eds.): The Third Sector. Comparative Studies of Nonprofit Organizations, Berlin, S. 183-218
- Krashinsky, Michael (1986): Transaction Costs and a Theory of the Nonprofit Organization, in: Susan Rose-Ackerman (ed.): The Economics of Nonprofit Institutions. New York, S. 114-132
- Kreps, David M. (1994): Mikroökonomische Theorie, Stuttgart
- Marris, Robin (1964): The Economic Theory of Managerial Capitalism, London

- Metzler, Walter (1989): Eine ökonomische Theorie caritativer Organisationen, Bern
- Michels, Robert (1925): Zur Soziologie des Parteienwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens, Stuttgart
- Nährlich, Stefan (1998): Innerbetriebliche Reformen in Nonprofit-Organisationen. Das Deutsche Rote Kreuz im Modernisierungsprozeß, Wiesbaden
- Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette (1997): Am Markt bestehen oder untergehen? Strategie und Struktur von Deutschem Roten Kreuz und Diakonie im Vergleich, in: Ulrich von Alemann/Bernhard Weßels (Hrsg.): Verbände in vergleichender Perspektive. Beiträge zu einem vernachlässigten Feld, Berlin, S. 253-279
- Naschold, Frieder u.a. (1995): Leistungstiefe im öffentlichen Sektor: Erfahrungen, Konzepte, Methoden, Berlin (Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband Bd.4)
- North, Douglass C. (1988): Theorie des institutionellen Wandels. Eine neue Sicht der Wirtschaftsgeschichte. Tübingen
- Nübel, Hans Ulrich (1994): Die neue Diakonie. Teilhabe statt Preisgabe. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen zu Wort, Freiburg i. B.
- Nutzinger, Hans G. (1993): Philanthropie und Altruismus, in: Bernd-Thomas Ramb/Manfred Tietzel (Hrsg.): Ökonomische Verhaltenstheorie, München, S. 365-386
- Ouchi, William G. (1981): Theory Z. How American Business can Meet the Japanese Challenge, Reading
- Pascale, Richard T./Athos, Anthony G. (1981): The Art of Japanese Management. Applications for American Executives, New York
- Perkins, Kenneth B./Poole, Darryl G. (1996): Oligarchy and Adaptation to Mass Society in an All-Volunteer Organizations: Implications for Understanding Leadership, Participation, and Change, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, No. 1, S. 73-88
- Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (ed.) (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago
- Powell, Walter W./Friedkin, Rebecca (1987): Organizational Change in Nonprofit Organizations, in: Walter W. Powell (eds.): The Nonprofit Sector. A Research Handbook, New Haven, S. 180-192
- Priddat, Birger P. (1997): »moral markets« und »attraktive Moral«. Zum Verhältnis von Ökonomie, Moral und beschleunigter Kultur, in: Wittener Jahrbuch für ökonomische Literatur, Band 2, S. 37-53
- Reese, Jürgen (1987): Die gesellschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors, in: Reese, Jürgen (Hrsg.): Tagungsband zum Kongreß: „Der Dritte Sektor zwischen Markt und Staat“ vom 30.09.1987-02.10.1987 in Kassel, Kassel, S. 1-15
- Rose-Ackerman, Susan (ed.) (1986a): The Economics of Nonprofit Institutions. Studies in Structure and Policy, New York
- Rose-Ackerman, Susan (1986b): Altruistic Nonprofit Firms in Competitive Markets: the Case of Day-Care Centers in the United States, in: Journal of Consumer Policy, No. 3, S. 291-310
- Rose-Ackerman, Susan (1996): Altruism, Nonprofits, and Economic Theory, in: Journal of Economic Literature, No. 2, S. 701-728

- Salamon, Lester M. (1987): Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government - Nonprofit Relations, in: Walter W. Powell (eds.): The Nonprofit Sector. A Research Handbook, New Haven, S. 99-117
- Salamon, Lester M./Anheier, Helmut K. (1992): In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions, in: Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, No. 2
- Salamon, Lester M./Anheier, Helmut K. (1997): Der Nonprofit-Sektor: Ein theoretischer Versuch, in: Helmut K. Anheier/Eckhard Priller/Wolfgang Seibel/Annette Zimmer (Hg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel, Berlin, S. 211-246
- Salisbury, Robert H. (1969): An Exchange Theory of Interest Groups, in: Midwest Journal of Political Science, No. 13, S. 1-32
- Schaad, Martina (1995): Nonprofit-Organisationen in der ökonomischen Theorie. Eine Analyse der Entwicklung und der Handlungsmotivation der Freien Wohlfahrtspflege, Wiesbaden
- Schoppe, Siegfried G. u.a. (1995): Moderne Theorie der Unternehmung, München
- Schreyögg, Georg (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 2, S. 94-113
- Seibel, Friedrich W./Jung, Rüdiger H./Schäfer, Helmut M. (197): Economie Sociale - eine einführende Begriffserörterung, in: Jung, Rüdiger H. u.a.: Economie Sociale. Fakten und Standpunkte zu einem solidarwirtschaftlichen Konzept, Frankfurt/Main
- Seibel, Wolfgang (1992a): Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat, Baden-Baden
- Seibel, Wolfgang (1992b): Besondere Managementrisiken bei Wohlfahrtsverbänden, in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Nr. 1, S. 10-19
- Strachwitz, Rupert Graf (Hrsg.) (1998): Dritter Sektor - Dritte Kraft. Versuch einer Standortbestimmung, Stuttgart
- Streeck, Wolfgang (1981): Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie, Königstein
- Tietzel, Manfred/Weber, Marion (1991): Von Betrügern, Blendern und Opportunisten - Eine ökonomische Analyse -, in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Nr. 40, S. 109-137
- Wardenbach, Klaus (1996): Lords of Poverty. Wie sich die Marktgesetze im Entwicklungsbereich durchsetzen, in: iz3w - blätter des informationszentrums 3. welt, Nr. 213, S. 4-6
- Weisbrod, Burton A. (1975): Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector-Economy, in: Edmund S. Phelps (ed.): Altruism, Morality and Economic Theory, New York, S. 171-95
- Weisbrod, Burton A. (1977): The Voluntary Nonprofit Sector. An Economic Analysis, Lexington
- Weisbrod, Burton A. (1980): Private Goods, Collective Goods: The Role of the Nonprofit Sector, in: Research in Law and Economics, No. 1, S. 139-177
- Williamson, Oliver E. (1975): Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. New York
- Young, Dennis R. (1983): If not for Profit, for what? A Behavioral Theory of the Nonprofit Sector based on Entrepreneurship, Lexington

- Young, Dennis R. (1985): Casebook of Management for Nonprofit Organizations. Entrepreneurship and Organizational Change in the Human Services, New York
- Zimmer, Annette (1996): Vereine - Basiselemente der Demokratie, Opladen
- Zimmer, Annette (1997): Public-Private Partnerships: Staat und Dritter Sektor in Deutschland, in: Helmut K. Anheier/Eckhard Priller/Wolfgang Seibel/Annette Zimmer (Hrsg.) (1997): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel, Berlin, S. 75-98
- Zimmer, Annette/Nährlich, Stefan (1993): Nonprofit-Management und Marketing mehr als Betriebsführung und Marktorientierung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Nr. 3, S. 345-354
- Zimmer, Annette/Nährlich, Stefan (1997): Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft, in: Ulli Arnold und Bernd Maelicke (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden, S. 64-79
- Zimmer, Annette/Scholz, Martina (1992): Ökonomische und politologische Theorieansätze. Der Dritte Sektor zwischen Markt und Staat, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Nr. 4, S. 21-39