

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/08

Neumann, Sven

Organisationale Anpassungen von NPO

Verbands-Management, 34. Jahrgang, Ausgabe 1 (2008), S. 27-33.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Beat Hunziker
Layout: Beat Hunziker/Maxomedia, Bern
Fotomaterial: Peter Leuenberger, Bern
ISBN: 3-909437-19-2
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Organisationale Anpassungen von NPO

Sven Neumann

Unterschiedliche Anpassungsstrategien von Nonprofit-Organisationen – die Macht der Akteure.

Für den deutschen Dritten Sektor, speziell dem Gesundheits- und Sozialwesen, sind aktuell Veränderungen vor allem in den Kontextbedingungen zu konstatieren, die Anpassungen an die veränderten Rahmenbedingungen von Nonprofit-Organisationen begründen. Auf Basis einer Studie kann gezeigt werden, dass Organisationen, obwohl gleichen Veränderungen unterliegend, durchaus unterschiedlich reagieren.

Während im Rahmen der Expansion des deutschen Wohlfahrtsstaates in den letzten drei Dekaden eine zunehmende Beschäftigung und steigende finanzielle Ausstattungen zu konstatieren waren, führen anhaltende Neuerungen in den Kontextbedingungen zu Handlungserfordernissen von Nonprofit-Organisationen (NPO). Das für diese Organisationen zu bewältigende Spannungsfeld basiert unter anderem auf der demographischen Entwicklung, den politischen Neuregulierungen, dem Rückzug des Staates mit einem wachsenden Aufgabenspektrum für die NPO und einer abnehmenden finanziellen Ressourcenausstattung durch die Kostenträger. In der Konsequenz sind NPO häufig mit originär aus dem marktwirtschaftlichen Bereich entstammenden Faktoren konfrontiert. Interpretiert man diese Entwicklungen als Hinweise für einen stattfindenden Veränderungsprozess, so sind in wissenschaftlicher Hinsicht die relevanten Einflussfaktoren und Bedingungen des Wandels in NPO von Interesse, um in einem zweiten Schritt (und aus eher beratender Sicht) darauf basierend Handlungsempfehlungen überhaupt geben zu können, die in ihrer Wirkung die spezifischen Gegebenheiten in ihrer vollen Tragweite berücksichtigen.

Veränderungen mit Auswirkungen auf den Dritten Sektor in Deutschland

Im wissenschaftlichen Diskurs werden die Veränderungen als eine (ökonomische) «Verschlechterung» der Situation für NPO interpretiert. Durch nachhaltige Wandlungsprozesse kann sich die Zusammensetzung und das sektorale Verständnis ändern und es zu Umstrukturierungen sowie Ausbildung neuer Organisationsformen kommen. Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Diskussion ist eine zunehmend intensivere Bearbeitung spezifischer Problemstellungen von NPO zu beobachten. Grundsätzlich liegen übereinstimmende Aussagen in Forschung und Praxis dahingehend vor, dass Veränderungen in den Rahmenbedingungen Anpassungen in den NPO bedingen. Darüber hinaus wird angenommen, dass NPO ihre Existenz gefährden, wenn sie dauerhaft erforderliche Anpassungen vermeiden. Die Durchsicht einschlägiger Fachbeiträge führt zu einem eher skeptischen bzw. negativen Bild der Handlungsweisen von NPO. Studien zeigen, dass NPO den veränderten Rahmenbedingungen nicht im erforderlichen Umfang begegnen oder die aktuellen Vorgehensweisen hinter den Anforderungen zurückbleiben.¹ Darüber hinaus werden gewisse Beharrungstendenzen von NPO gegenüber erforderlichen Veränderungen konstatiert. Allerdings geben die empirischen Befunde i.d.R. nur erste Hinweise auf die Ursachen, oftmals ohne diese spezifisch zu thematisieren. Betont wird eine starke Einflussnahme von sowohl externen als auch internen Anspruchsgruppen in fest gefügten Arrangements.

Aufgrund dieser (häufig eher global vermuteten) multiplen Einflussfaktoren, stehen organisationale Anpassungen im Dritten Sektor in Deutschland daher momentan im Fokus wissenschaftlicher Untersuchungen. In diesem Beitrag sollen beispielhaft

Erkenntnisse zu Dienstleistungsorganisationen in der Wohlfahrtspflege vorgestellt werden. Dieser für Deutschland sehr spezifische – da historisch sehr beladene – Bereich ist von besonderem wissenschaftlichen Interesse, weil innerhalb der letzten Dekade vor allem ökonomische und politische Entwicklungen dazu geführt haben, dass sich über lange Zeit stabile Planungs- und Handlungsbedingungen für NPO auflösten. Insbesondere solche NPO, die ihre Dienstleistungen staatsnah auf der Basis von Strukturen und Prozessen erbracht haben, sind mit den veränderten Umweltbedingungen kaum noch kompatibel. In der Folge werden organisationale Anpassungen an sie herangetragen, die primär auf die Etablierung von betriebswirtschaftlich orientierten Managementstrukturen in NPO ausgerichtet sind.

Neo-Institutionalismus zur Erklärung organisationaler Veränderungen

Es ist festzustellen, dass sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in dem speziell auf den Dritten Sektor fokussierenden Unternehmensberatungsbereich nur rudimentär – wenngleich auch mit sehr hohen Wachstumsraten – fundierte Erkenntnisse zu Strukturen und Konstruktionsprinzipien von NPO vorliegen, die für die Analyse von Veränderungen von hoher Bedeutung sind. Es wird in diesem Zusammenhang eine mangelnde systematische Verknüpfung mit organisationstheoretischen Betrachtungsweisen oder theoretischer

Fundierung konstatiert. Die Fragen, die sich in diesem Kontext stellen, sind:

1. Welche Veränderungen in den Rahmenbedingungen haben NPO dazu veranlasst, Anpassungen in ihren Strukturen und Verfahrensweisen durchzuführen?
2. In welcher Form wurden Veränderungen in den NPO vorgenommen?
3. Wie können Anpassungen oder «Nicht-Anpassungen» (theoriegeleitet) erklärt werden?

Die wissenschaftliche Herausforderung besteht darin, die Einflussfaktoren und Konstruktionsprinzipien der NPO vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen systematisch und theoretisch fundiert zu rekonstruieren. Hierzu ist es notwendig, ausgehend von den bestehenden Erkenntnissen ein Analysegerüst zu entwickeln, das die Annäherung an den Fokusbereich erlaubt. Im Rahmen der theoretischen Fundierung wird hierzu der neo-institutionalistische Erklärungsansatz herangezogen.² Diese Forschungsperspektive bietet die Möglichkeit, unterschiedliche Einflussfaktoren organisationaler Anpassungen systematisch zu erheben, zu analysieren und die Herkunft spezifischer Elemente, ihres Zusammenhangs oder interner Struktur im organisationalen Kontext zu bearbeiten. Der neo-institutionalistische Ansatz ist geprägt von zwei Forschungssträngen; einer Makro- und einer Mikroperspektive.

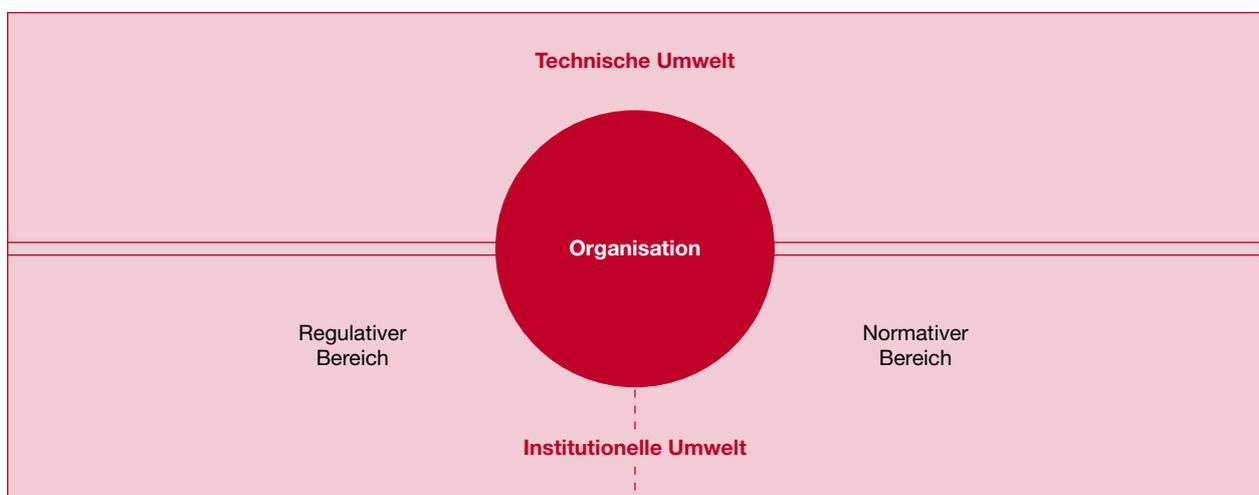


Abbildung 1: Duale Umwelt mit drei Umweltdimensionen (Quelle: Eigene Darstellung)

In der makroperspektivischen Ausrichtung wird thematisiert, welche Interdependenzen zwischen Organisationen und der sie umgebenden Umwelt bestehen, und in welcher Form ggf. eine Einflussnahme auf die Verfahrensweisen und die formalen Strukturen stattfindet. Hierbei lassen sich zwei wesentliche Umwelten unterscheiden (Abbildung 1). Die Existenz einer institutionellen Umwelt (oder auch soziale/kulturelle Umwelt) basiert auf der Beobachtung, dass Organisationen nicht immer rationale Entscheidungen mit dem Ziel der effektiven oder effizienten Steuerung treffen. Abseits des Marktes richten sich Organisationen in ihrem Verhalten und in ihren Strukturen auch an den Erwartungen der Gesellschaft aus. Da Organisationen Teil des (Gesamt-)Systems sind, stehen sie mit der Gesellschaft in wechselseitiger Beziehung und werden als Teil davon interpretiert. Die Übernahme bestimmter Normen, Werte und Regeln in die organisationalen Strukturen und Verfahrensweisen dient somit der Überlebenssicherung (institutionell-regulative Dimension und institutionell-normative Dimension der institutionellen Umwelt). Dies geschieht in der Erwartung, dass die konforme Verhaltensweise zu einem Legitimitätszuspruch für ihre Existenz führt. Die technische Umwelt bezieht sich in dieser Interpretation auf die marktwirtschaftlichen Bedingungen und bildet den Markt ab. Es wird angenommen, dass Organisationen produzierte Leistungen in der technischen Umwelt

anbieten. Für Organisationen ist hierbei eine effektive und effiziente Steuerung zur Überlebenssicherung relevant. Im Bereich der technischen Umwelt müssen Organisationen effizient und effektiv produzieren.

Veränderungen in der Umwelt ziehen aber nicht zwingend einen Automatismus der Anpassung von Organisationen nach sich. Empirische (internationale) Studien für verschiedene Bereiche des Non-profit Sektors weisen bspw. ein Beharrungsvermögen aus. Zur Erklärung wird davon ausgegangen, dass zunächst durch die Akteure in den Organisationen eine Interpretation der neuen Kontextbedingungen vorgenommen und auf ihre Konsistenz mit bestehenden Logiken geprüft wird. Anpassungen von Organisationen an sich ändernde Umwelten werden somit zunächst durch einen akteursspezifischen kognitiven Filter gelenkt. Dieser kognitive Prozess kann als eine Art sozialer Konstruktion der Wirklichkeit begriffen werden. In der Mikro Perspektive richtet sich daher das Interesse auf die Beobachtung, dass unterschiedliche Einflüsse um die Aufmerksamkeit der Akteure konkurrieren. Arbeiten dieser Forschungsperspektive gehen davon aus, dass zur Analyse von Veränderungen neben den Rahmenbedingungen auch die subjektiven Interpretationen der Akteure einbezogen werden müssen. Dies begründet die Notwendigkeit, Entscheidungsträger und ihre Interessen zu analysieren, um Aufschluss über die Mechanismen der



Abbildung 2: Wahrnehmungsfilter als Handlungsgrundlage (Quelle: Eigene Darstellung)



Anpassung organisationaler Strukturen zu gewinnen. Die Beiträge der mikroperspektivischen Forschungsrichtung stellen einen analytischen Ausgangspunkt zur Analyse der akteursspezifischen Kognitionen dar und ermöglichen somit einen Interpretationszugang zu den internen Entscheidungsgrundlagen.

Wie Abbildung 2 zu entnehmen ist, werden Impulse der Umwelt (Stimulus) durch einen akteursspezifischen Wahrnehmungsfilter geführt. Die Art der Anpassungsentscheidung (die mit dem externen Druck verbundenen Anpassungen werden entweder in die Organisationsstrukturen aufgenommen (Institutionalisierung), Veränderungen werden abgelehnt und nicht befolgt (Entkopplung), oder es erfolgt eine Restrukturierung bestehender Verfahrensweisen (Deinstitutionalisierung)) basiert auf einer Beurteilung der Kompatibilität des externen Drucks mit den akteursspezifischen und -inhärenten Entscheidungsgrundlagen der Entscheidungs-

träger. Der neo-institutionalistische Ansatz bietet die Möglichkeit, eine Reihe von Fragen zu bearbeiten, die mit Veränderungen von NPO vor dem Hintergrund der Einflussnahme durch die Umwelt verbunden sind. Die Betrachtung der kognitiven Dimension ist von besonderer Bedeutung, da es hier zu einem Vermittlungsprozess zwischen externen Stimuli, Interpretationen und Anpassungsentscheidungen kommt. Der neo-institutionalistische Ansatz kann einen Erklärungsbeitrag zur spezifischen Ausprägung von Anpassungen in NPO leisten, da speziell Organisationen des Dritten Sektors aufgrund ihrer originären Ausrichtung als Teil der Gesellschaft zu interpretieren sind und einer Vielzahl externer Einflussnahmen gegenüberstehen. Die Identifikation von Faktoren, die die Strukturen von NPO beeinflussen, können herangezogen werden, um Erklärungshinweise für die spezifischen Verläufe organisationaler Anpassungen im Dritten Sektor zu geben.

Nr.	Leitthese
1	Wenn Akteure eine «Kompatibilität» extern-induzierter Anpassungen mit ihren Entscheidungsgrundlagen und den institutionalisierten Strukturen und Verfahrensweisen der Organisation annehmen, dann erfolgt eine Institutionalisierung der organisationalen Veränderung in die bestehende Struktur.
2	Wenn Akteure eine «Kompatibilität» extern-induzierter Anpassungen mit ihren Entscheidungsgrundlagen, aber nicht mit den institutionalisierten Strukturen und Verfahrensweisen der Organisation annehmen, dann erfolgt eine Deinstitutionalisierung der bestehenden Strukturen.
3	Wenn Akteure eine «Nicht-Kompatibilität» extern-induzierter Anpassungen mit ihren Entscheidungsgrundlagen und den institutionalisierten Organisationsstrukturen annehmen, dann werden Anpassungen abgelehnt. Akteure streben dann eine Entkopplung an.
4	Wenn Akteure eine «Nicht-Kompatibilität» extern-induzierter Anpassungen mit ihren Entscheidungsgrundlagen und institutionalisierten Organisationsstrukturen annehmen, aber der Druck der Umweltdimensionen soweit steigt, dass eine Entkopplung die Existenz der Organisation gefährdet, dann erfolgt eine Deinstitutionalisierung bestehender Strukturen.

Tabelle 1: Leitthesen im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

Methode der Studie

Untersucht wurden Organisationen aus den Bereichen des Gesundheits- und Sozialwesens, die den Anforderungen der Definition nach ICNPO genügen. Speziell handelt es sich um Organisationen aus dem Feld der Krankenhäuser, der Pflege- und Altenhilfeeinrichtungen, der Rettungsdienste, der Behinderten- und Jugendhilfe sowie der Wohlfahrtsverbände (als übergeordnete Verbandsstrukturen mit angeschlossenen Einrichtungen). Die empirische Basis der Studie bilden 15 Organisationen. Als Erhebungsmethode erfolgte der Einsatz von Experteninterviews, die durch Dokumentenanalysen ergänzt wurden. Insgesamt wurden 46 Interviews geführt. In jedem Falle war es Ziel, die jeweiligen Anpassungsmechanismen der Organisationen zu rekonstruieren. Basierend auf vier Leitthesen (siehe Tabelle 1) wurde im Hinblick auf die organisationalen Reaktionen organisationspezifisch danach gefragt, an welchen institutionellen Basisentscheidungen bzw. an welchen normativen Rationalitäten sich NPO bei ihrem Managementhandeln im Rahmen von Veränderungen orientiert haben.

Die Wirkungsvermutungen verdeutlichten, warum die mit dem externen Druck verbundenen Anpassungen entweder in die Organisationsstrukturen aufgenommen und verbindlich gemacht werden (Leitthese 1), Veränderungen abgelehnt und nicht

befolgt werden (Leitthese 3) oder eine Restrukturierung bestehender Verfahrensweisen erfolgt (Leitthese 2 und 4). Die Differenz zwischen den beiden Leitthesen zur Deinstitutionalisierung besteht darin, dass in Leitthese 2 von einer Akteursentscheidung auszugehen ist, während in Leitthese 4 organisationale Veränderungsentscheidungen nicht durch die Akteure begründet sind, sondern primär auf einer externen Einflussnahme beruhen.

Untersuchungsergebnisse

Die Untersuchungsergebnisse zeigten, dass organisationale Anpassungen von NPO an veränderte Rahmenbedingungen einer Vielzahl von Faktoren und differenten Wirkungszusammenhängen unterliegen. Es wird deutlich, dass sich NPO nicht singular in einer Umwelt befinden, sondern aus unterschiedlichen Richtungen verschiedene Arten von Druck auf die Organisationen einwirken. Als Auslöser von organisationalen Veränderungen lassen sich in den untersuchten NPO sowohl gesetzgeberische Vorgaben als auch die zunehmende Öffnung der Tätigkeitsbereiche für den Wettbewerb identifizieren. Die institutionalisierten Arrangements zwischen NPO und dem Gesetzgeber bzw. den Kostenträgern sind in der (monetären) Ressourcenabhängigkeit auf Seiten der Leistungserbringer (NPO) begründet. Dies erzeugt ein Mindestmass an legitimatorischen Handlungsweisen, da ansonsten die

Existenzsicherung gefährdet ist. Parallel hierzu ruft die neue Konkurrenzsituation eine Anpassung an die neuen marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen durch die Integration von Wettbewerbselementen in die Strukturen und Handlungsweisen der NPO hervor. Allerdings lassen sich die daraus resultierenden Arten von Druck nicht einheitlich auf die NPO insgesamt beziehen. Aufgrund ungleicher Intensitäten richten sich NPO verschiedenartig auf die Umweltdimensionen aus. So sind im Vergleich die Veränderungen in der institutionell-regulativen Umweltdimension nicht durchgehend bedeutender als bspw. funktionaler Druck. Bedingt durch die hohe Regulationsdichte in diesem Sektor ist hierin ein interessantes Ergebnis zu sehen.

Die Betrachtung von Auslösern organisationaler Anpassungen setzt also eine genaue Analyse voraus, aus welcher Umweltdimension welche Anforderungen in welcher Intensität an die NPO herangetragen werden.

In diesem Zusammenhang lassen sich vorliegende Thesen vieler Forschungsarbeiten zum Dritten Sektor bestätigen, wonach strukturelle Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen existenziell sind. Die erhobenen Daten dokumentieren in un-

terschiedlichen Kontexten die Notwendigkeit, organisationale Veränderungen vorzunehmen. Da die Veränderungen der Rahmenbedingungen diskontinuierlich (ohne linearen Trend), hoch dynamisch (mit wachsender Geschwindigkeit) und komplex (paralleler Wandel vieler Variablen) verlaufen, gefährden NPO ihre Existenz, wenn sie dauerhaft erforderliche Anpassungen vermeiden. Dies kann z.B. durch eine zunehmende Wettbewerbssituation, in deren Rahmen Verdrängungstendenzen auftreten, aber auch durch administrative Vorgaben, deren Erfüllung als Voraussetzung für eine zukünftige Dienstleistungserbringung zu interpretieren ist, bedingt sein. In den vorliegenden Ergebnissen zeigt sich, dass alle NPO organisationale Anpassungen vornehmen, wobei sich allerdings die Umfänge unterscheiden. Teilweise geht dies zwar mit einer exzessiven Kontrolltätigkeit regulativer Organisationen einher, überwiegend stellt sich aber zumindest ein Bewusstsein bei den Akteuren für die Veränderungen in den Rahmenbedingungen und daraus erwachsende Anpassung dar.

Im Hinblick auf die differenten Reaktionen zwischen den analysierten organisationalen Feldern konnten in Übereinstimmung mit neo-institutio-



nalistischen Studien die Entscheidungsgrundlagen der Akteure als zentrale Ursache identifiziert werden. Bisherige Untersuchungsergebnisse zum Nonprofit-Bereich rekurrierten in diesem Zusammenhang auf ein Spannungsfeld zwischen extern-induzierten Anpassungen und inhärenten Werten der Entscheidungsträger. Die durchgeführte Analyse hat dieses Spannungsfeld aufgenommen, konkretisiert und neue Erkenntnisse gewonnen.

Zunächst konnte die Beurteilung der Kompatibilität als erster zentraler Faktor für die Anpassungsart erkannt werden. In diesem Zusammenhang konnte erforscht werden, dass organisationale Veränderungen nicht nur von der Übereinstimmung externer Anforderungen mit den Werten der Akteure abhängen, sondern auch die Beurteilung der Kompatibilität von Organisationsstrukturen und externer Erwartungen für die Anpassungsart entscheidend ist. Die Beurteilung erwächst aus einer Konsensbildung innerhalb der Organisationen über die Sinnhaftigkeit neuer Strukturen. Die Adaption neuer Elemente und auch deren Umfang basiert somit in einem ersten Schritt auf dem Ausmass an Kompatibilität und eines bestehenden Konsens. Vor dem Hintergrund der Übereinstimmung von extern-induzierten Anpassungen und Entscheidungsgrundlagen der Akteure einerseits sowie der Kompatibilität mit den bestehenden Verfahrensweisen andererseits streben die Entscheidungsträger entweder Institutionalisierungen, Deinstitutionalisierungen oder Entkopplungen an.

Die Analyse des empirischen Datenmaterials brachte ferner hervor, dass mit der Anpassungsentscheidung nicht zwingend eine entsprechende Umsetzung verbunden ist. Besonders transparent wird dies in den Organisationen, in denen kein Konsens über erforderliche Anpassungen vorlag. In der Kontrolle über die (institutionalisierten) Kern-Elemente der Organisation konnte im Rahmen der Untersuchung der zweite zentrale Einflussfaktor identifiziert werden. In diesem Kontext ist relevant, wer die Organisationsstrukturen legitimiert und ggf. die Macht besitzt, bestehende Strukturen zu destabilisieren. Während neo-institutionalistische Arbeiten in der Mehrzahl diesen Zuspruch von Legitimität als eine exogene Quelle begreifen, zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass es sich primär um eine endogene Quelle handelt. Interne Quellen der Legitimation spielen also nicht eine untergeordnete Rolle, wie auf der Basis neo-institutionalistischer Befunde zu vermuten wäre, sondern es handelt sich um einen zentralen Einflussfaktor für die Anpassungsart. Es konnte herausgefunden werden, dass Institutionalisierungen auf einer internen Legitimation basieren, Deinstitutionalisierungen aufgrund von Akteursentscheidungen durch interne Einflussnahmen beschränkt werden können, im Rahmen von Entkopplungen die Akteure über eine weitgehende Autonomie verfügen und nur bei den Deinstitutionalisierungen aufgrund fehlender Entkopplungsmöglichkeit den Akteuren ihre Legitimationsmacht durch externe Kontrollmechanismen entzogen wurde.

Anzeige

Für Verbandskongresse nach Zürich...

...an den Puls von Wissenschaft und Wirtschaft. Mit Seebrise und Alpenpanorama. Der weltbesten Lebensqualität. Und top Infrastruktur.

Zürich Tourismus erarbeitet für Ihren nächsten Verbandskongress Offerten, berät Sie bei der Lokaltäten-Wahl, organisiert Besichtigungen und hält die Idee für das passende Rahmenprogramm bereit. Kostenlos.

Zürich Tourismus Kongressbüro
Stampfenbachstrasse 52
Postfach, CH-8021 Zürich
Tel. +41 44 215 40 30
Fax +41 44 215 40 99
congress@zuerich.com
www.zuerich.com

 **zürich**
downtown switzerland



Fazit

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse tragen insofern zur Ergänzung der bestehenden Forschung bei, da gezeigt werden konnte, dass sich organisationale Reaktionen auf veränderte Rahmenbedingungen nicht auf einen einfachen Stimulus-Response-Zusammenhang zurückführen lassen. Sie sind nicht vollständig von aussen determiniert. Unterschiedliche Umweltbedingungen, unterschiedliche Einflussgrößen und heterogene Wahrnehmungsmuster führen zu differenzierten Anpassungsentscheidungen. Durch ein komplexes Zusammenspiel unterschiedlicher Einflussfaktoren können bspw. unterschiedliche Anpassungsgeschwindigkeiten zwischen NPO erklärt werden, obwohl vergleichbare Rahmenbedingungen bzw. Veränderungen in den Umweltbedingungen vorliegen. Es ist z.B. davon auszugehen, dass die institutionell-regulative Umweltdimension zwar neue wettbewerbliche Elemente in organisationale Felder einbringen kann, diese aber aufgrund differenter Anknüpfungspunkte in den Entscheidungsgrundlagen der Akteure nicht identisch in den einzelnen Tätigkeitsbereichen des Dritten Sektors umgesetzt werden. Für eine schnelle und «problemlose» Integration wettbewerblicher Elemente in NPO ist bspw. ein entsprechendes Handlungsverständnis bei den Akteuren und ein grundlegend vorliegender organisationsinterner Konsens förderlich. Durch die Verknüpfung der makro- und mikroanalytischen Ebene ist klar, warum einige extern-induzierte An-

passungen in NPO diffundieren, andere hingegen nicht. Der kritische Faktor sind die Entscheidungsgrundlagen der Akteure. Ausgangspunkt ist deren Beurteilung der Kompatibilität von externen Anpassungserwartungen und den bestehenden Organisationsgrundlagen. Die Umsetzung organisationaler Veränderungen hängt von den kognitiven Wahrnehmungskonstrukten der Akteure ab. Vor dem Hintergrund der Übereinstimmung zwischen extern-induzierten Anpassungen und bestehenden internen Strukturen und Verfahrensweisen streben die Entscheidungsträger entweder Institutionalisierungen, Deinstitutionalisierungen oder Entkoppelungen an.

Fussnoten

¹ Vgl. Neumann 2005.

² Grundlegend Meyer/Rowan 1977.

Literatur

Meyer, J.W./Rowan, B.: *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. In: *American Journal of Sociology*, 83. Jg., H. 2, 1977, S. 340–363.

Neumann, S.: *Non Profit Organisationen unter Druck*, 2005.

Der Autor



Sven Neumann/neumann.sven@gmx.net

Dr. Sven Neumann; Jahrgang 1972, absolvierte nach dem Abitur eine Lehre zum Industriekaufmann in der Automobilzuliefererindustrie. Nach der Bundeswehr studierte er Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover. Ende 1999 beendete er mit Auszeichnung sein Studium und arbeitete bis 2004 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Betriebsforschung in der Abteilung Personal und Arbeit als Koordinator des Vertiefungsfaches «Nonprofit-Management». In dieser Zeit war er auch in der ausseruniversitären Erwachsenenbildung in den Bereichen Personalmanagement und Nonprofit-Management tätig. Seine Promotion schloss er 2005 ab. Seit 2005 ist er als Personal- und Organisationsentwickler sowie Trainer tätig.