

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/03

Seibel, Wolfgang

## **Das Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie**

Verbands-Management, 29. Jahrgang, Ausgabe 1 (2003), S. 48-59.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch),  
Universität Freiburg/CH  
Redaktion: Claudio Beccarelli/Guido Kaufmann  
Layout: Claudio Beccarelli/Maxomedia, Bern  
Fotomaterial: Peter Leuenberger, Bern  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto: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.



## Eine organisationstheoretische Einordnung

# Das Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie

Wolfgang Seibel

**Zwischen «Mission» und «Ökonomie» besteht in jeder Organisation ein Spannungsverhältnis. Es handelt sich dabei nicht um eine Besonderheit des Nonprofit-Sektors. Unter «Mission» kann man den Glauben an eine besondere Zweckbestimmung einer Organisation verstehen, unter «Ökonomie» die Notwendigkeit, für die Verfolgung dieser Zwecke die erforderlichen Ressourcen zu mobilisieren und die Ressourcen so einzusetzen, dass ein Maximum an Zweckerfüllung mit einem Minimum an Mitteln erreicht wird.**

Mit meinem Beitrag möchte ich vier aufeinander folgende Schritte einer Problemdefinition des Spannungsverhältnisses von «Mission» und «Ökonomie» im Nonprofit-Sektor vollziehen. **Erstens** möchte ich sowohl die Vorstellung einer besonderen «Mission» von Nonprofit-Organisationen als auch die Trennung von «Mission» und «Ökonomie» einer kritischen Betrachtung unterziehen. **Zweitens** möchte ich erläutern, dass und warum eine Unterscheidung zwischen dem Organisationsfeld «Nonprofit-Sektor» und dem Phänomen «NPO» als Einzelorganisation sinnvoll ist. **Drittens** möchte ich erläutern, welche Konsequenzen eine veränderte Umwelt des Organisationsfeldes «Nonprofit-Sektor» auf der Ebene der Einzelorganisation auslösen kann beziehungsweise unter dem Gesichtspunkt einer Stabilisierung des Nonprofit-Sektors insgesamt auslösen sollte. **Viertens** schliesslich will ich auf die daraus resultierenden besonderen Herausforderungen an die Führung von Nonprofit-Organisationen eingehen.

### «Mission» und «Ökonomie» im Nonprofit-Sektor

Weder das Insistieren auf einer besonderen Zweckbestimmung («Mission») von Nonprofit-Organisa-

tionen noch die Trennung von «Mission» und «Ökonomie» ist sinnvoll, wenn es um die Definition der besonderen Herausforderungen geht, denen sich der Nonprofit-Sektor in einer dynamischen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Umwelt gegenüber sieht. Dies kann man, wie im Titel dieses Papiers angedeutet, mit Hilfe von Konzepten der Organisationstheorie tun. Ich beziehe mich hier vor allem auf die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie im Rahmen der Organisationstheorie und dabei auf die klassischen Arbeiten von Chester I. Barnard<sup>1</sup> und Herbert A. Simon<sup>2</sup>, immerhin ein veritabler Nobelpreisträger der Ökonomie, und andere von Simon, oft zusammen mit James G. March, verfasste Beiträge zur Organisationstheorie.<sup>3</sup> Diese grundlegenden Arbeiten wurden in den nachfolgenden Jahrzehnten bekanntlich schulbildend.

Das Schlüsselphänomen jeder Organisation, so lernen wir bei Barnard und Simon, bleibt die Ressourcenmobilisierung. Organisationen, die es nicht schaffen, Menschen – also das später so bezeichnete «Humankapital» – an sich zu binden und sie zu koordiniertem Handeln im Interesse eines bestimmten Organisationszwecks zu bewegen, sind nicht lebensfähig. Bleibt man zunächst bei diesen Humanressourcen, so ist offensichtlich, dass, so heisst es bei Barnard, die Beiträge (contributions) der Organisationsteilnehmer nur mit Hilfe entsprechender Anreize (inducements) mobilisiert werden können. Solche Anreize muss die Organisation also bereitstellen. Das Austauschverhältnis von Arbeitsleistung und Arbeitsentlohnung ist der klassische Fall.

Daraus folgt zunächst eine sehr bedeutsame Einsicht, nämlich dass die kardinale Anreizstruktur für die Mobilisierung von Humanressourcen mit dem Zweck der Organisation gar nichts zu tun hat. Im Extremfall kann uns dasjenige, was die Organisation

tut oder lässt, gänzlich egal sein, wir würden trotzdem unsere Beiträge zur Gesamtleistung der Organisation erbringen, solange diese die uns interessierenden Anreize in Form von Gehalt, möglichst verbunden mit einem sicheren Arbeitsplatz, gewährleistet. So wenig sympathisch dies klingen mag, ist es doch die Voraussetzung für eine sehr umfassende und nachhaltige Mobilisierung von Humanressourcen: **Die Organisation ist auf die Identifizierung der Organisationsteilnehmer mit den Organisationszwecken gar nicht angewiesen.** Sie kann sich vielmehr auf eine breite Basis universeller Handlungsmotive stützen, nämlich die Realisierung persönlicher Vorteile in mannigfachen Formen durch die Teilnahme am Organisationsgeschehen. Organisationen bieten also einen Mikrokosmos jener Entkopplung von Egoismus und Gemeinwohl, deren wohlstandssteigernde Wirkung bereits von Adam Smith beschrieben wurde.

Die Realität von Organisationen stützt diese generelle Annahme und widerlegt sie doch zugleich in bestimmter Hinsicht. Es ist ja nicht denkbar und es widerspräche auch unserer eigenen Erfahrung mit Organisationen, dass diese sich nur auf einem schmalen Grat einer tagtäglich hergestellten Reziprozität – also eines gegenseitigen Austauschverhältnisses – von Anreizen für die Organisationsteilnehmer und dementsprechenden Beiträgen von Humanressourcen bewegen. Es gibt, so Barnard, eine **«Zone der Indifferenz»**, innerhalb derer diese Reziprozitätsbeziehung elastisch gehalten wird. Wir verlassen eine Organisation nicht sofort, wenn diese unsere Erwartungen nicht erfüllt.

Die Institutionenökonomik argumentiert hier mit individuell zu tragenden Transaktionskosten. Das Verlassen einer Organisation, die unsere Erwartungen nicht erfüllt, kann mit Kosten verbunden sein, pauschal gesagt Austritts- und Eintrittskosten (Suchaufwand für einen neuen Arbeitsplatz, Umzug, Suche eines neuen Arbeitsplatzes auch für den Ehepartner, ungewisse Schulsituation der Kinder etc.). Albert O. Hirschman hat in seinem berühmten Buch «Exit, Voice, and Loyalty» ausserdem auf das Phänomen der Loyalität verwiesen, die uns auch unabhängig von egoistischen Nutzenerwägungen an Organisationen bindet.<sup>4</sup> Der Nobelpreisträger für

Ökonomie Douglass C. North nennt als Bindungsfaktor pauschal Ideologien.<sup>5</sup>

### Ideelle Phänomene als Stabilitätsfaktor

Tatsächlich leisten ideelle Phänomene einen wichtigen Beitrag zur Stabilität von Organisationen. Vielen Organisationen, auch der eigenen Firma, halten wir auch unter widrigen Umständen die Treue. Wir bleiben Mitglied solcher Organisationen auch dann, wenn wir sie aus utilitaristischen, also rein egoistischen und zweckrationalen Motiven eigentlich verlassen müssten. Die Kirche dürfte für die meisten von uns das prominenteste und am ehesten einleuchtende Beispiel sein. Für viele ist es aber auch eine politische Partei, die Gewerkschaft, ein Alumni-Club und dergleichen mehr. Die Tatsache, dass es Organisationen mit einem besonderen ideologischen Appeal gibt, ändert nichts daran, dass die ideelle Stützung der «Zone der Indifferenz» im Sinne Barnards ein ganz allgemeines Phänomen ist. Sie kommt nicht allein durch utilitaristische Kalküle wie Transaktionskosten zustande, sondern auch durch das Bedürfnis der Organisationsteilnehmer nach Identifikation, nach Zugehörigkeit zu solchen gesellschaftlichen Gruppen, die mehr oder weniger Nützliches und Gutes bewirken.

Das gilt für alle Organisationen, auch für privatwirtschaftliche Unternehmen. Es mag lange gedauert haben, bis sich diese Erkenntnis in der Welt der Privatwirtschaft durchgesetzt hat, heute aber gehört sie nahezu zum Gemeingut jedenfalls der Managementlehre. Sie hat sich dort aus einer Symbiose zwischen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie und dem Human Relations Ansatz der Organisationstheorie entwickelt, für letztere ist in diesem Zusammenhang die sog. Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow<sup>6</sup> von Bedeutung. Tatsächlich reicht es uns nicht, wenn wir in einem Unternehmen, wie man so sagt, unsere Brötchen verdienen. Solche privatwirtschaftlichen und zwangsläufig «profitorientierten» Organisationen interessieren uns auch als Symbolträger. Pfortner in einem renommierten multinationalen Unternehmen zu sein oder Portier in einem Nachtclub, das macht immer noch einen Unterschied – selbst wenn die Vergütung des Nachtclubportiers beträchtlich



höher liegen sollte als die des Pfortners bei DaimlerChrysler oder der Deutschen Bank. Und schon Barnard hat darauf hingewiesen, dass die «Funktion des Vorgesetzten», in der Erweiterung der «Zone der Indifferenz» liegt und dass hierbei der Förderung der Identifikation der Firmenangehörigen mit der Firma selbst eine wesentliche Bedeutung zukommt.<sup>7</sup> Die Corporate Identity als integrationsförderndes Bindeglied ist heute ein Gemeinplatz. Kernbestandteil dieser Corporate Identity ist nichts anderes als die Vermittlung einer «Mission», der die Organisation dienen soll – in vielen US-amerikanischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen ausdrücklich in einem Mission Statement verankert.

**Vorläufig kann man also festhalten:** Die Vermittlung von Identität und einer «Mission» gehört letzten Endes zu den Mechanismen der Mobilisierung von Humanressourcen in formalen Organisationen. Es kommt hier eigentlich nur auf die Akzentsetzung an. Niemand würde ernsthaft behaupten, dass man nur mit Hilfe einer Corporate Identity oder eines Mission Statement Mitarbeiter «bei der Stange halten» kann, wenn man ihnen zum Beispiel chronisch zu wenig Gehalt bezahlt oder die Mitarbeiter nachhaltig schlechten Arbeitsbedingungen aussetzt (dies ist nur bei Zwangsorganisationen und bei besonderen ideologischen Anstrengungen denkbar, etwa beim Militär im Kriegseinsatz). Umgekehrt wird aber auch diejenige oder derjenige schnell an die Grenzen seiner oder ihrer Führungskraft stossen, der oder die sich allein auf die robusten Faktoren der Gehaltsstruktur verlässt und die Pflege des Betriebsklimas oder eben der Corporate Identity vernachlässigt.

Nonprofit-Organisationen bilden hier keineswegs eine Ausnahme. Sie stehen vor demselben Problem der Ressourcenmobilisierung unter Einschluss ideeller Mechanismen und damit der Identifikation mit einer «Mission» wie jede andere Organisation auch. Dass es eine spezifische «Mission» von Nonprofit-Organisationen gibt, ist trivial. Schliesslich gibt es auch eine spezifische Mission des Militärs, einer Universität oder, wie manche behaupten würden, jeder grösseren Firma in ihrem spezifischen Marktsegment. Die spezifische Mission von Nonprofit-Organisationen liegt darin, Güter und Dienstleistungen dort bereitzustellen, wo sie von Markt oder Staat – aus welchen Gründen auch immer – nicht bereitgestellt werden. Diese Gründe können ökonomischer Natur sein, typischerweise in Form des so genannten Marktversagens (also, wenn es sich für private Anbieter nicht lohnt, bestimmt Güter oder Dienstleistungen bereitzustellen). Sie können aber auch auf so genannten Pfadabhängigkeiten einer historisch gewachsenen Arbeitsteilung zwischen Markt, Staat und gemeinnützigem Sektor beruhen. So etwas wie eine «objektive» Mission von Nonprofit-Organisationen gibt es jedenfalls nicht.

### **Besondere Struktur der monetären Ressourcenmobilisierung**

Viel weniger Aufmerksamkeit als die angeblich besondere «Mission» von Nonprofit-Organisationen findet eigentümlicherweise die nun in der Tat besondere Struktur der monetären Ressourcenmobilisierung. Die Nonprofit-Form ist zunächst nichts anderes als eine Rechtsform, und die bringt es mit sich, dass monetäre Ressourcen weder über Gewinn-

anreize am Markt noch über die Alimentierung durch einen öffentlichen Haushalt mobilisiert werden können. Daher gewinnen Nonprofit-Organisationen einen erheblichen Teil ihrer monetären Ressourcen über persönliche Netzwerke. Knotenpunkte dieser Netzwerke sind die Vorstände oder, allgemein gesagt, die Steuerungs- und Kontrollorgane einer Nonprofit-Organisation. Der Vorstand eines gemeinnützigen Vereins oder die Gesellschafterversammlung einer gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung wird typischerweise unter zwei Gesichtspunkten zusammengesetzt (jedenfalls dann, wenn dies professionell geschieht), nämlich: **Verknüpfung mit potenziellen Geldgebern und Rekrutierung von Personen mit öffentlichem Renommee** zur Stimulierung der Spendenbereitschaft des breiteren Publikums.

Auch hier etablieren sich ökonomische Beziehungen, nämlich Austauschbeziehungen. Die Mitglieder der Steuerungs- und Kontrollorgane von Nonprofit-Organisationen sollen ja ebenfalls und ausdrücklich einen Beitrag zur Organisation leisten. Die Frage ist, welchen Anreiz sie ihrerseits für die Leistung solcher Beiträge haben. Die theoretisch wie empirisch gut zu stützende Annahme lautet, dass die Anreize in einem Zugewinn an Einfluss und Reputation und in der Zugehörigkeit zu einem Netzwerk und damit der Akkumulation von Sozialkapital bestehen. Schon die blossе Zugehörigkeit zum Vorstand eines gemeinnützigen Vereins oder zur Gesellschafterversammlung einer gemeinnützigen GmbH bringt diesen Gewinn mit sich.

Darin liegt nun für Nonprofit-Organisationen nicht nur ein Gewinn, sondern auch ein spezifisches Risiko.<sup>8</sup> Solche Board Members müssen nämlich keineswegs an einem effizienten Management der betreffenden Nonprofit-Organisationen interessiert sein. Jedenfalls ist die Anreizstruktur der Ressourcenmobilisierung nicht darauf ausgerichtet. Gewinn an Einfluss, Reputation und an sozialem Kapital durch die Zugehörigkeit zu Netzwerken entstehen in relativer Unabhängigkeit von der Effizienz der betreffenden Organisation. Es kann sogar eine im Hinblick auf die Effizienz inverse Anreizlage bei diesem Personenkreis entstehen. Schliesslich sind sie dazu da, für die Nonprofit-Organisationen Ressourcen zu mobilisie-

ren. Sobald sie dies mit einigem Erfolg tun, gerät die Organisation in Abhängigkeit von den Board Members. Diese Abhängigkeitsbeziehung bedeutet Macht für die Board Members, und Macht ist – ebenso wie Geld oder Liebe – eine Universalressource, die jeder zu maximieren trachtet. Je grösser die Abhängigkeit der Nonprofit-Organisationen von den Board Members, um so grösser deren Machtpotenzial und um so geringer ihre Neigung, von dieser wirklichen oder potenziellen Macht etwas aufzugeben.

Daraus resultiert offensichtlich ein latenter oder sogar manifester Konflikt mit den Vertretern des hauptamtlichen Management. Nonprofit-Manager müssen daran interessiert sein, die Abhängigkeit ihrer Organisationen von Spenden und sonstigen Zuwendungen Dritter – also etwa von kirchlichen oder staatlichen Zuschussgebern – zu reduzieren, zumindest aber die darin liegende Risiken breiter zu streuen. Sie müssen daran interessiert sein, den Organisationen eigenständige Finanzierungsquellen zu erschliessen, etwa durch eine Diversifikation der Produktpalette, durch die Kombination gemeinnütziger und nicht-gemeinnütziger Rechtsformen etc. All dies kann in Anbetracht der eben beschriebenen Anreizlage nicht auf den spontanen Zuspruch der Board Members stossen. Wohlgemerkt: Es geht hier um prinzipielle Anreizstrukturen und Wahrscheinlichkeiten, nicht um empirische Aussagen. Selbstverständlich gibt es Vorstandsmitglieder und Mitglieder von Gesellschafterversammlungen, die gewissermassen über ihren eigenen Schatten springen und eine Minderung ihres Einflusses hinnehmen, wenn dadurch der Organisation geholfen wird. Festzuhalten bleibt nur, dass die Anreizstruktur der für Nonprofit-Organisationen spezifischen Ressourcenmobilisierung eine Emanzipation von den netzwerkartigen Abhängigkeitsstrukturen nicht begünstigt.

### **Zur Unterscheidung von Organisationsfeldern und Einzelorganisationen**

Wenn wir vom «Nonprofit-Sektor» reden, meinen wir ein Aggregatphänomen, das in der Sprache der Organisationstheorie als «Organisationsfelder» (organizational fields) bekannt geworden ist.<sup>9</sup> Tatsächlich bilden Nonprofit-Organisationen einen



Typus, der sich gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen und staatlichen Behörden abgrenzen lässt. Für dieses «Organisationsfeld» gelten die soeben beschriebenen Besonderheiten der Ressourcenmobilisierung.

Von Bedeutung ist die Betrachtung dieser Aggregatenebene, also der der Organisationsfelder, weil man auf sie eine quasi-ökologische Betrachtung anwenden kann.<sup>10</sup> Die so genannte Populationsökologie ist denn auch ein anderer prominenter Zweig der jüngeren Organisationstheorie. Nicht für Einzelorganisationen, wohl aber für so genannte Populationen – oder eben Felder – von Organisationen kann man sich, im ökologischen Sprachgebrauch, eine stabile Nische denken, die robust genug ist, um ihrerseits Einfluss auf die Umwelt zu nehmen.<sup>8</sup>

Dies klingt zunächst etwas kryptisch, wird am Beispiel der Nonprofit-Organisationen aber schnell plausibel, wenn man sich ihren gemeinnützigen Status vor Augen hält. Der rechtlich fixierte Gemeinnützigkeitsstatus ist nichts anderes als eine Nische, welche die Gesellschaft, in der die «Population» der Nonprofit-Organisationen zu beträchtlichem Einfluss gelangt ist, dem jeweiligen Nonprofit-Sektor einräumt. Zu den Indikatoren dieser Nischenbildung gehört ein rechtlich privilegierter Status, zumindest eine Minderung oder gar ein Wegfall der Steuerpflicht und die Möglichkeit, Spenden zu sammeln, die den Spendern wiederum eine Steuerbegünstigung einbringen. In Deutschland kommt im Fall der sogenannten Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege noch deren besondere Privilegierung durch das Subsidiaritätsprinzip im Bundessozialhilfegesetz hinzu.

Um den Status und die Rechtfertigung dieser geschützten Nische von Nonprofit-Organisationen wird vor allem im Zusammenhang mit der Europäischen Integration intensiv diskutiert. Es geht hier übrigens um genau jene Elemente politisch-ideologischer Rechtfertigung und Pfadabhängigkeiten in der Arbeitsteilung zwischen Privatwirtschaft, Staat und Nonprofit-Sektor, von denen oben schon die Rede war. Diejenigen, die dem Nonprofit-Sektor mit Verweis auf eine besondere «Mission» eine privilegierte Nische im europäischen Binnenmarkt erhalten wollen, sind heute auf dem Rückzug. Jedes Mit-

gliedsland der Europäischen Union kann aber trotzdem gute Gründe dafür anführen, dass die historisch gewachsene Arbeitsteilung, an welcher der Nonprofit-Sektor mit seinen mehr oder weniger umfangreichen Organisationsfeldern teil hat, auch unter dem Harmonisierungsdruck des europäischen Binnenmarktes nicht von heute auf morgen verändert werden kann. Dies hat den Nonprofit-Sektoren in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union eine erhebliche Atempause verschafft. Die Befürchtungen über womöglich grundstürzende Änderungen im Zuge der Durchsetzung des europäischen Binnenmarktes waren gleich nach der Einheitlichen Europäischen Akte von 1986 aufgekommen und sie haben sich bis heute kaum bewahrheitet.

### Destabilisierung der Nische

Ungeachtet dessen steht der Nonprofit-Sektor unter Anpassungsdruck. Dieser Druck lässt sich nicht einfach unter dem Schlagwort «mehr Markt» oder einer verstärkten «Ökonomisierung» im Sinne einer Binnenrationalisierung und damit eines effizienteren Ressourceneinsatzes zusammenfassen. Seit den 1980er Jahren überlagern sich vielmehr mehrere Entwicklungslinien, die sich aber insgesamt zu einem Destabilisierungsrisiko der geschützten Nische des Nonprofit-Sektors bündeln. Allerdings sind die unterschiedlichen Segmente des Nonprofit-Sektors von dieser Entwicklung auch unterschiedlich betroffen. Es sind **drei Tendenzen**, die zur Destabilisierung der Nische beitragen können:

**Anpassungsdruck geht zum einen aus von der Doppeltendenz einer transnationalen Liberalisierung der Märkte und des Harmonisierungsdrucks innerhalb des europäischen Binnenmarktes auf der einen Seite und der schleichenden Krise der staatlichen Bezuschussung von Nonprofit-Organisationen auf der anderen Seite.** Hier ist – auch dies unter dem Stichwort «Ressourcenmobilisierung» – die besondere Finanzierungssituation des Nonprofit-Sektors insbesondere in den, wie die Politologen in ihrem Jargon dies nennen, «korporatistischen» politischen Systemen in Rechnung zu stellen, wie wir sie allgemein und gerade auch im Nonprofit-Sektor in Ländern wie Deutschland oder Österreich antreffen.<sup>12</sup> Darunter versteht man eine

Art symbiotischer Beziehung zwischen Staat und Nonprofit-Sektor, in der letzterer dem Staat Aufgaben und Verantwortung abnimmt und dafür durch Teilhabe an der politischen Macht und nicht zuletzt durch monetäre Zuwendungen belohnt wird. Der Anteil öffentlicher oder halböffentlicher Finanzierung an den Einnahmen von Nonprofit-Organisationen liegt in den betreffenden Ländern besonders hoch, in Deutschland liegt er bei rund 70 %. Damit wird der Nonprofit-Sektor zu einem quasi-öffentlichen Sektor und er teilt daher auch dessen Probleme. In einem Land wie Deutschland mit anhaltend hoher Massenarbeitslosigkeit und einem chronisch stockenden Wirtschaftswachstum und entsprechend geringen Zuwächsen an Steuereinnahmen hat diese Konstellation bereits seit den 1980er Jahren zu einer schleichenden Finanzierungskrise des Nonprofit-Sektors geführt.

Eine andere Komponente derselben Entwicklung ist die neoliberale Wirtschaftspolitik und, man kann schon sagen, der Siegeszug des auf Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit orientierten ökonomischen Paradigmas im Bereich derjenigen Organisationen, die öffentliche Güter bereitstellen, gleich ob es sich dabei um staatliche oder Nonprofit-Organisationen handelt. Eigentlich ist der öffentliche Sektor von dieser Entwicklung noch stärker betroffen als der Nonprofit-Sektor. Heute gehört in allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und darüber hinaus in allen OECD-Ländern die Darstellung von Behörden und öffentlichen Dienstleistungseinrichtungen – einschliesslich der Universitäten – als Quasi-Unternehmen zur fest etablierten politischen Rhetorik. Dafür stehen Schlagworte wie «New Public Management», «Neues Steuerungsmodell» etc. Der Nonprofit-Sektor seinerseits sieht sich vor eine ganz ähnliche Legitimationskulisse gestellt. «Nonprofit-Management» lautet die dementsprechende Vokabel, und dies beinhaltet die normative Vorgabe, dass Nonprofit-Organisationen sich einerseits wettbewerbsorientiert verhalten – dass sie also ihre Produkte diversifizieren und neue «Märkte» erschliessen – und dass sie nach dem Muster professionellen Management in der Privatwirtschaft geführt werden.

**Eine zweite Quelle des Anpassungsdrucks sind die im Nonprofit-Sektor notorischen Skandale von**

**Missmanagement, Korruption und spektakulären Zusammenbrüchen.** In absoluten und relativen Zahlen (über die wir nicht verfügen) ist die Rate des Scheiterns von Nonprofit-Organisationen vermutlich wesentlich geringer als die Insolvenzrate im privatwirtschaftlichen Bereich. Besondere Aufmerksamkeit finden die spektakulären Fälle von Organisationsscheitern im Nonprofit-Sektor jedoch gerade durch den Nischencharakter des Nonprofit-Sektors. Denn erstens, so könnte man sagen, gehört schon einiges dazu, eine steuerlich privilegierte und zum erheblichen Teil von öffentlichen Fördermitteln ausgehaltene Organisation herunterzuwirtschaften. Und zweitens ist es gerade die direkte oder indirekte öffentliche Finanzierung, auch die Finanzierung durch steuerlich begünstigte Spenden, welche die öffentliche Aufmerksamkeit auf Fälle des Scheiterns im Nonprofit-Sektor wesentlich schärfer fokussieren als auf Fälle des Organisationsversagens im privatwirtschaftlichen Bereich. Ein bedauerlicher Nebeneffekt ist übrigens die Tatsache, dass die Möglichkeiten wechselseitigen Lernens zur Verhütung solcher Fälle von Organisationsversagens über die Sektorengrenzen hinweg beschränkt bleiben.

Tatsächlich hat sich aber im Nonprofit-Sektor seit den späten 1980er Jahren eine Wahrnehmungs- und Legitimationskultur entwickelt, die das «Unter-den-Teppich-Kehren» von Missmanagement und Korruption deutlich erschwert. Dies stärkt der Tendenz nach die gut qualifizierten Funktionselemente in Nonprofit-Organisationen, und zwar insbesondere auch gegenüber den nicht unbedingt auf Effizienz und Kontrolle ausgerichteten Interessen der eben erwähnten Board Members, also den Angehörigen der Steuerungs- und Kontrollorgane, die dort auf ehrenamtlicher Basis tätig sind.

**Eine dritte Tendenz mit ambivalenten Auswirkungen jedenfalls auf den etablierten Nonprofit-Sektor ist die in den 1990er Jahren einsetzende Renaissance der Idee einer aktiven Zivilgesellschaft.** Dies bedeutet zunächst zweifellos ideologischen Rückenwind für den Nonprofit-Sektor. Die Frage ist allerdings, für welche Segmente des Nonprofit-Sektors und in welcher Hinsicht. Die Idee der aktiven Zivilgesellschaft bezieht sich ihrem Ursprung und im aktuellen Diskussionsverlauf nach

in erster Linie auf die Vereine. Unterstellt wird hier eingeleitet durch die Arbeiten von Robert Putnam<sup>13</sup> – dass freiwillige Vereinigungen «soziales Kapital» bilden und dass dieses wiederum einen positiven Beitrag zur sozialen und politischen Integrationsfähigkeit demokratischer Gemeinwesen leiste. Inwieweit dies der Fall ist und inwieweit hier nicht ein US-amerikanisches Konzept der freiwilligen Vereinigung ungeprüft auf europäische Verhältnisse übertragen wird, ist durchaus fraglich.

Zwei Anmerkungen müssen hier genügen. In Europa bildet der Nonprofit-Sektor eher noch als in den USA einen Bestandteil jenes Segments, auf das sich die US-amerikanische Zivilgesellschaftsdebatte bezieht.<sup>14</sup> In den USA kann ein ziemlich klarer Trennungsstrich gezogen werden zwischen sog. «Commercial Non-Profits» und «Voluntary Associations». Der grösste Teil des US-amerikanischen Nonprofit-Sektors wird durch Krankenhäuser, Universitäten und Privatschulen gestellt, die im Prinzip auch als For-Profit Organisationen geführt werden könnten, aber den Vorteil der Steuerbegünstigung in Anspruch nehmen. In Europa dagegen dominieren soziale Dienstleistungen im Nonprofit-Sektor, während Krankenhäuser und Einrichtungen des Forschungs- und Bildungswesens weitgehend dem öffentlichen Sektor angehören. Im Bereich der sozialen Dienstleistungen aber finden sich sowohl im Hinblick auf die Rechtsform als auch im Hinblick auf die lokale Organisationskultur in einem Land wie Deutschland grosse Nonprofit-Organisationen, die tatsächlich in Vereinsform geführt werden und die entsprechende mitgliederschaftliche Strukturen aufweisen.<sup>12</sup> Diese Grossorganisationen, die wir in Deutschland «Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege» nennen und die sehr grosse Arbeitgeber mit mehreren hunderttausend Beschäftigten sind, wären in den USA eher sogenannte Commercial Non-Profits, in Europa aber sind sie dies typischerweise nicht.

So ist es auch fraglich, ob die in den USA bzw. US-amerikanischen Diskussion vorgenommene Einschränkung der zivilgesellschaftlichen Qualität von Nonprofit-Organisationen auf Private Voluntary Associations für die europäischen Verhältnisse so gelten kann. Es ist ja in der Tat die besondere Struk-

turen der Ressourcenmobilisierung, die über die Steuerungs- und Kontrollorgane von Nonprofit-Organisationen, wie wir sie in Deutschland oder Österreich antreffen, Netzwerke hervorbringen und damit Knotenpunkte der Bildung von sozialem Kapital. Auch ist es so, dass die lokalen Einheiten selbst der grossen Wohlfahrtsverbände immer noch Anlaufstellen von freiwilligem oder, wie wir in Deutschland sagen, von «ehrenamtlichem» Engagement bilden. Dass grosse und professionell geführte Dienstleistungsorganisationen ebenfalls «Sozialkapital» bilden und insofern eine originär zivilgesellschaftliche Funktion aufweisen, kann also hier kaum in Frage gestellt werden.

### Frage nach der Qualität des Sozialkapitals

Die Anschlussfrage muss dann aber lauten, welche Qualität dieses «soziale Kapital» hat und ob es tatsächlich eine Funktion ausübt, welche soziale und politische Integrationsmechanismen auf der einen Seite und die Mobilisierung von monetären und Humanressourcen auf der anderen Seite zusammenfasst. Das «soziale Kapital», das die Board Members konventioneller Nonprofit-Organisationen ansammeln, nützt zunächst ihnen selbst. Es handelt sich, wie erwähnt, um einen Zugewinn an Einfluss, Reputation und Zugang zu Netzwerken. Die Ambivalenz dieses Phänomens wird daran deutlich, dass selbst diese eigentlich egoistische Anreizstruktur noch einen positiven Beitrag zur Stabilisierung von Nonprofit-Organisationen leisten kann, eben weil wir uns die strategischen Träger von Nonprofit-Organisationen nicht als gemeinnützige Heroen, sondern als durchaus auf ihren Vorteil bedachte strategische Akteure vorstellen sollten. Aber wenn ihr strategischer Vorteil in der Aufrechterhaltung von Organisationen liegt, die ansonsten Nutzen für die Gemeinschaft abwerfen, mag dies der Preis sein, der bezahlt werden muss. Die Risiken dieser Struktur der Ressourcenmobilisierung liegen also gar nicht in negativen Auswirkungen auf die Mobilisierung von Sozialkapital, sondern in der mangelnden Mobilisierung von Sozialkapital für die Effizienz und Wirtschaftlichkeit der betreffenden Organisationen. Und gerade dies ist ein Phänomen, das gewissermassen

einen blinden Fleck nicht nur der konventionellen Lobgesänge auf den Nonprofit-Sektor, sondern auch der neueren Diskussion über die Zivilgesellschaft bildet.

Wenn es aber einen uneingeschränkt positiven Effekt dieser neueren Zivilgesellschaftsdiskussion gibt, dann ist es die Betonung gesellschaftlicher Partizipation an den öffentlichen Angelegenheiten. Hier wird in der Tat ein Widerlager gebildet gegen das neoliberale Paradigma, und daraus folgt, dass sich beide Paradigmata gegenwärtig im Nonprofit-Sektor kreuzen. Es ist eben nicht allein die Forderung nach «mehr Markt» und höherer Effizienz und Wirtschaftlichkeit einzelner Nonprofit-Organisationen, welche den Ton angibt, sondern auch die Forderung nach mehr Partizipation an den öffentlichen Angelegenheiten und die Bereitschaft zu aktiven Beiträgen zum Gemeinwohl, welche heute die Umwelt des Nonprofit-Sektors wenigstens in Europa prägen.

Auch die Renaissance der Idee einer aktiven Zivilgesellschaft hat auf die differenzierte Struktur des Nonprofit-Sektor allerdings ambivalente Auswirkungen. Mehr Partizipation und aktive Beteiligung an praktischer Gemeinwohlproduktion kann die eingespielten Netzwerke der Ressourcenmobilisierung in etablierten Nonprofit-Organisationen destabilisieren. Eine ähnliche Herausforderung war bereits seit dem Ende der 1970er Jahre durch die Selbsthilfebewegung zu beobachten. Die Beteiligungsbereitschaft von Bürgerinnen und Bürgern, die zunächst nur guten Willen, jedoch keine monetären Ressourcen und auch nur bedingt stetige Zufuhr an Humanressourcen zu bieten haben, stellen für die Mitglieder der Steuerungs- und Kontrollgremien von Nonprofit-Organisationen einen unkalkulierbaren Faktor dar, und auch für die hauptamtlichen Manager ist diese Form des sozialen Kapitals schwer organisierbar. Es kommt hier ganz offensichtlich auf eine Art Schnittstellenmanagement an, und genau darin liegen die Herausforderungen für das, was man weniger «Management» als «Leadership» in Nonprofit-Organisationen nennen sollte. Damit komme ich zum vierten und letzten Punkt meines Problem- aufrisses.

### Integration von Mission und Ökonomie

Unter «Management» versteht man die zweckrationale Steuerung von Organisationen unter Einsatz spezifischer Qualifikationen und Fertigkeiten, die in der Regel auf einem bestimmten Fachgebiet erworben wurden. Typische «Manager» sind eben doch in erster Linie Betriebswirte, Juristen oder Verwaltungswissenschaftler, und die Managementfunktion, die mit diesem Begriff zutreffend umrissen wird, erstreckt sich bis hinunter auf die mittlere oder untere Führungsebene. «Leadership» hingegen ist eine strategische Steuerungsfunktion, die das Schicksal eines Kollektivs – also auch einer grösseren Organisation – in längeren Zeiträumen und unter wechselnden Umständen im Auge hat, und dabei auf ein breites Repertoire an Problemlösungstechniken und Integrationsmechanismen zurückgreift. **Die Integration von «Mission» und «Ökonomie» ist eine klassische Leadership-Funktion.**

Leadership bedeutet also Kompromissbildung auf hohem Niveau. Es war ein weiterer Klassiker der Organisationstheorie, Philip Selznick mit seinem Buch «Leadership in Administration» von 1957, der auf dieses Phänomen hingewiesen hat.<sup>16</sup> «Führung», wie wir auf deutsch sagen würden, bedeutet, jene «Zone der Indifferenz» zwischen den Anreizen, welche die Organisationsmitglieder leisten, auszudehnen, von der Stabilität und Erfolg einer Organisation letzten Endes abhängen. Es bedeutet, die Bedürfnisse der Organisationsteilnehmer nach einem fairen Ausgleich für ihre Beiträge zur Organisation ebenso zu erfüllen wie das Bedürfnis nach Identifikation mit der Organisation als solcher. Leadership hat nicht nur, aber eben zu einem guten Teil charismatischen Charakter.<sup>17</sup> Ein Führungsmensch in jeder Organisation muss nicht nur etwas können, er oder sie muss das Commitment zur Organisation auch glaubhaft verkörpern. Ein Bezirksgeschäftsführer der Caritas wird so wenig als bekennender Freimaurer reüssieren können wie der Präsident von Philipp Morris als bekennender Nichtraucher. Zugleich muss er oder sie aber dafür sorgen, dass «die Kasse stimmt», dass neue Dienstleistungsmärkte erschlossen werden, und dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessene und damit motivationserhaltende oder



sogar motivationssteigernde Vergütungen erhalten – und dass, nicht zuletzt, vom Geist einer gemeinnützigen Organisation (denken wir also an eine christlich inspirierte Organisation im Bereich sozialer Dienstleistungen) auch in den alltäglichen Arbeitsbeziehungen etwas zu spüren ist.

Woran krankt Nonprofit-Leadership heute am meisten? Man kann es auf die einfache Formel bringen: Zu geringe Bezahlung und zu geringes Prestige. Die Anforderungen an Führungsmenschen im Nonprofit-Bereich sind eigentlich komplexer als die im For-Profit Management, aber ihre Erfüllung wird erheblich schlechter vergütet und der eben erwähnte Caritas-Geschäftsführer gehört auch nicht zu den natürlichen Kandidaten des örtlichen Rotary Clubs wie der Chefarzt des Kreiskrankenhauses oder der Leiter der DaimlerChrysler-Niederlassung.

Und worin besteht die Kunst der Kompromissbildung auf hohem Niveau im Nonprofit-Sektor? Die nachhaltige Mobilisierung von monetären und von Humanressourcen, so lehren uns die gedanklichen Väter des Ressourcenmobilisierungsansatzes in der Organisationstheorie, Jeffrey Pfeffer und Gerald Salancik<sup>18</sup>, kann auf zwei Grundtypen von Handlungsstrategien zurückgreifen: **Verknüpfungsstrategien und Pufferstrategien**. Was verbirgt sich hinter diesen Begriffen, wenn es um die Ressourcenmobilisierung bei Nonprofit-Organisationen geht?

### Verknüpfungs- und Pufferstrategien

Kommen wir zunächst zu den **Pufferstrategien**. Dies sind defensive Strategien, sie sollen verhindern, dass sich Negativ-Koalitionen mit Gefährdungspotenzial für die Organisation ergeben. Negativ-Koalitionen ergeben sich typischerweise aus den potentiellen Verlierern eines Wandels, der im strategischen Interesse der Organisation durchgesetzt werden soll. Eine solche Negativ-Koalition bildet sich in Nonprofit-Organisationen leicht zwischen den Mitgliedern der Steuerungs- und Kontrollgremien auf der einen Seite und dem hauptamtlichen Personal in den Dienstleistungsbereichen auf der anderen Seite. Sie sind typischerweise gegen das Management gerichtet, das Veränderungen durchsetzen will. Arbeitnehmervertreter und «Platzhirsche» in den ehrenamtlichen

Vorständen sind die klassischen Kandidaten für die Partner einer solche Negativ-Koalition. Beide haben etwas zu verlieren. Der starke Mann (meistens sind es ja tatsächlich Männer) im Vorstand hat jene Macht zu verlieren, die durch die Abhängigkeit der Organisation von den Ressourcen entsteht und die ein gut vernetzter Angehöriger eines lokalen oder regionalen Establishments mobilisieren kann. Die Arbeitnehmervertreter ihrerseits haben die Unterstützung durch diejenigen Mitarbeiter zu verlieren, die Positionsverluste durch die vom Management angestrebten Veränderungen befürchten.

Solche **Negativ-Koalitionen zu neutralisieren ist ein wesentliches Element von Pufferstrategien**. Dies wird in aller Regel nur durch eine Mischung aus Überzeugungsversuchen und Drohkulissen möglich sein. Zu den typischen Elementen einer **Überzeugungsstrategie** gehört die Vermittlung der Erkenntnis, dass das Schicksal der Arbeitsplätze vom Schicksal der Organisation abhängt und dieses wiederum vom Erfolg der anvisierten Veränderungen. Zur Drohkulisse gehört üblicherweise der Hinweis auf die negativen Folgen für das Image solcher Opponenten, die Partikularinteressen über das Interesse der Gesamtorganisation stellen.

**Positiv auf dieses Gesamtinteresse gerichtet sind Verknüpfungsstrategien**. Hier müssen Koalitionen derjenigen geschmiedet werden, die durch die angestrebten Reformmassnahmen des Management etwas zu gewinnen haben. Dazu zählen zunächst die gut qualifizierten und aufstiegsorientierten Kräfte des mittleren Management. Dazu zählen aber auch diejenigen, die sich in der Bürgerschaft im Zeichen einer aktiven Zivilgesellschaft tatsächlich für das Gemeinwohl engagieren wollen. Oft handelt es sich dabei um Angehörige gut qualifizierter Funktionsebenen in anderen Bereichen oder auch des klassischen Bildungsbürgertums. Diese Menschen zu kooptieren und zu integrieren kann zum einen für die ehrenamtliche Arbeit, zum anderen für die Besetzung der ehrenamtlichen Steuerungs- und Kontrollgremien mit alternativen Kandidaten von Bedeutung sein.

Zu den potenziellen Bündnispartnern eines aktiven Nonprofit Leaders gehören schliesslich auch die strategischen Gewährsleute und Schutzpatrone auf der überregionalen Ebene. Diese haben, wenn sie mit

der betreffenden Organisation bereits eng liiert sind, durch deren Misserfolg durchaus etwas zu verlieren oder sie haben, wenn eine solche Liaison noch nicht vorliegt, durch ihr Engagement für eine gute Sache und für eine gut geführte Organisation vielleicht noch etwas zu gewinnen. Bleiben wir nochmals bei der Caritas und denken wir an den Bischof, oder denken wir an andere grössere Nonprofit-Organisationen im Bereich sozialer Dienstleistungen und ihre schon vorhandenen oder potenziellen Bündnispartnern in der überregionalen Politik.

Verknüpfungsstrategien müssen sich nicht auf das Zustandebringen von Koalitionen realer Akteure beschränken, eine wichtige Rolle spielt auch die Verknüpfung plausibler und appellfähiger Legitimationskulissen. Politologen reden hier von «**Issue Linkage**»<sup>19</sup>. Ein wesentlicher Teil jeder politischen Durchsetzungsstrategie – ob in der Makro-Politik im konventionellen Sinne oder in der Mikro-Politik von Organisationen – besteht im Aufbau oder in der Ausnutzung solcher Legitimationskulissen, in welche die angestrebten Massnahmen positiv eingeordnet werden.

**Das heisst:** Es reicht in der Regel nicht aus, eine Reform als Reform zu verkaufen. Will man für eine Nonprofit-Organisation umfangreichere und stetige Ressourcen mobilisieren und die Organisation im Interesse einer effizienten Nutzung dieser Ressourcen

umgestalten, müssen mehrere positiv besetzte Legitimationskulissen miteinander verknüpft werden. Positiv besetzt ist im Zeichen des neoliberalen Paradigmas jede Form der Ökonomisierung und des professionellen Management. Positiv besetzt ist aber auch, wie erwähnt, die verstärkte Partizipation an den öffentlichen Angelegenheiten und das Engagement für praktische Gemeinwohlproduktion. Ein erfolgreiche rhetorische Verknüpfungsstrategie besteht darin, beide Komponenten zusammenzuführen und damit die Vertreter derjenigen Philosophie zu isolieren, nach der professionelles Management und wettbewerbsorientiertes Verhalten auf dem Markt für Dienstleistungen auf der einen Seite und die «Mission» von Nonprofit-Organisationen auf der anderen Seite unvereinbar seien. Dies ist natürlich eine Legende, wenn auch eine zählbeige. Niemand wird im Ernst behaupten – was aber doch der zwingende Umkehrschluss wäre – dass das Gemeinwohl durch Dilettantismus und Missmanagement gesteigert wird.

Umgekehrt wird ein Schuh daraus: Die «Mission» von Nonprofit-Organisationen und professionelles Management auf der einen Seite und wettbewerbsorientiertes Verhalten auf dem Markt für Dienstleistungen auf der anderen Seite können und müssen integriert werden, wenn Idee und Praxis der Nonprofit-Organisation als nachhaltig stabile Alternative zu «Markt» und «Staat» erhalten bleiben sollen.



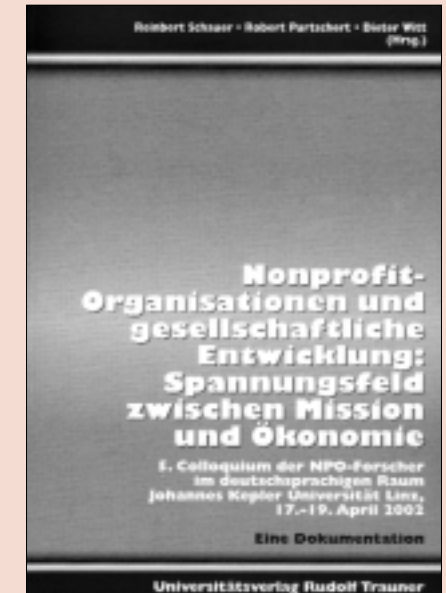
## Fussnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Barnard 1968 [1938].  
<sup>2</sup> Vgl. Simon 1945, 1957, 1970.  
<sup>3</sup> Vgl. March/Simon 1958.  
<sup>4</sup> Vgl. Hirschmann 1970.  
<sup>5</sup> Vgl. North 1990.  
<sup>6</sup> Vgl. Maslow 1954.  
<sup>7</sup> Vgl. Barnard 1968 [1938].  
<sup>8</sup> Vgl. Seibel 1994, 1996.  
<sup>9</sup> Vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 147 ff.  
<sup>10</sup> Vgl. Hannan/Freeman 1997, S. 929 ff.  
<sup>11</sup> Vgl. Freeman/Hannan, 1983, S. 1116 ff.  
<sup>12</sup> Vgl. Anheier/Seibel 2001, S. 161 ff.  
<sup>13</sup> Vgl. Putnam 1993, 2000.  
<sup>14</sup> Vgl. Anheier/Seibel 1990.  
<sup>15</sup> Vgl. Anheier/Seibel 2001.  
<sup>16</sup> Vgl. Selznick 1957.  
<sup>17</sup> Vgl. Boerner 2002.  
<sup>18</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik 1978.  
<sup>19</sup> Vgl. Scharpf 1997.

## Literaturverzeichnis

- Anheier, H. K./Seibel, W., *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Berlin/New York, 1990.  
 Anheier, H. K./Seibel, W., *The nonprofit sector in Germany. Between state, economy and society*, Manchester, 2001.  
 Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*. Thirtieth Anniversary Edition, Cambridge (Mass.), 1968 [1938].  
 Boerner, S., *Führungsverhalten und Führungserfolg*, Wiesbaden, 2002.  
 DiMaggio, P. J./Powell, W., *The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, In: American Sociological Review (48/1983) S. 147–160.  
 Hannan, M. T./Freeman, J., *The Population Ecology of Organizations*, in: American Journal of Sociology (82/1977): S. 929–964.  
 Freeman, John/Hannan, Michael T., *Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations*, in: American Journal of Sociology (88/1983), S. 1116–1145.  
 Hirschman, A. O., *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge (Mass.), 1970.

- March J. G./Simon, H. A., with the collaboration of Harold Guetzkow, *Organizations*, New York, 1958.  
 Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, New York, 1954.  
 North, D. C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, 1990.  
 Pfeffer, J./Salancik, G. R., *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York, 1978.  
 Putnam, R. D. (with Robert Leonardi and Raffaella Y. Nanetti), *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, 1993.  
 Putnam, R. D., *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York/London, 2000.  
 Scharpf, F. W., *Games Real Actors Play. Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*, Boulder (Col.), 1997.  
 Seibel, W., *Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat*, 2. Aufl., Baden-Baden, 1994.  
 Seibel, W., *Successful Failure. An Alternative View on Organizational Coping*, in: American Behavioral Scientist (39/1996), S. 1011–1024.  
 Selznick, P., *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, New York, 1957.  
 Simon, H. A., *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*. 2<sup>nd</sup> ed., 15th pr., New York, 1970.  
 Simon, H. A., *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations*, New York, 1945.  
 Simon, H. A., *Models of Man - Social and Rational*, New York, 1957.



### Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie

Diese Thematik war Gegenstand des fünften Colloquiums der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, das im vergangenen Jahr an der Johannes Kepler Universität in Linz stattfand. Das VMI ist Mitveranstalter dieser Tagung. Der Tagungsband ist am VMI erhältlich. Er umfasst die vier Hauptreferate – darunter auch den Artikel von Wolfgang Seibel – vier weitere schriftliche Beiträge und die Ergebnisse der beiden Podiumsdiskussionen.

Neuheit 2003!

Wilkhahn



## Der Autor



### Wolfgang Seibel / wolfgang.seibel@uni-konstanz.de

Professor Dr. Wolfgang Seibel, Studium der Politischen Wissenschaft und Germanistik an den Universitäten Giessen und Marburg. 1978–79 Verwaltungswissenschaftliches Aufbaustudium an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. 1982 Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.), 1988 Habilitation für das Fach Politikwissenschaft Gesamthochschule Universität Kassel, seit 1990 Professor für Politikwissenschaft und Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz, Inhaber des Lehrstuhls Innenpolitik und öffentliche Verwaltung, Dekan 1993–1994, diverse ausländische Forschungsaufenthalte unter anderem am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, am Institute für Advanced Study, School of Social Science in Princeton, Visiting Professor an der University of California, Berkeley.