

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/14

Simsa, Ruth

Führung in Nonprofit-Organisationen

Verbands-Management, 40. Jahrgang, Ausgabe 3 (2014), S. 30-36.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Irene Weber
Layout: Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: © fotolia.com/morgueFile Free License
ISBN: 3-909437-41-9
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.



**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Forschungsbeitrag

Führung in Nonprofit-Organisationen

Ruth Simsa

«Die Leitung swingt schwitzend durch die Einrichtungen.» So lautet ein Zitat eines Mitarbeiters einer Sozialorganisation, den wir nach einer Metapher für die Führungskultur gefragt haben. Der Job ist demnach schweisstreibend, wird gleichzeitig aber auch mit einem gewissen «Swing» getan. Die Führung in NPO steht besonderen Anforderungen gegenüber. Gleichzeitig gibt es aber oft auch Vorteile, die die Führungsarbeit in NPO besonders lohnend und manchmal auch vergleichsweise leichter, vielleicht beschwingter, machen.

Im Folgenden wird erstens ein Überblick über besondere Anforderungen an Führung in NPO gegeben. Diese können strukturell oder organisationskulturell bedingt sein. Zweitens werden Besonderheiten von NPO anhand von empirischen Ergebnissen einer Befragung von Personen vorgestellt, die Führungserfahrungen im Profit- wie auch im NPO-Bereich haben.¹

Besonderheiten der Führung in NPO

NPO sind natürlich eine höchst heterogene Gruppe, und zudem weisen sie nicht immer Unterschiede zu anderen Organisationen auf. Wenn NPO Besonderheiten haben, so äussern sich diese erstens in Form von Vielfalt und spezifischen Widersprüchen², die ausbalanciert statt einseitig aufgelöst werden müssen sowie zweitens in der starken Orientierung an Werten in Diskursen, Selbstbeschreibungen und Entscheidungen. Beides kann das Management besonders anspruchsvoll machen. Drittens ist hier oft eine gewisse – in der Organisationskultur verankerte – Skepsis gegenüber Führung an sich zu beobachten.

«Und so gibt's einfach viel mehr Stakeholder, die da mitspielen und mitreden und auch Einflüsse ausüben.» – Widersprüche als Tagesgeschäft

Eine typischen Widerspruchslage, die viele Führungskräfte kennen, ist jene zwischen Wirtschaft und Wer-

ten: Einerseits sollten sich NPO an ihrer Mission oder anderen inhaltlichen Werten orientieren, andererseits ist da der ökonomische Erfolg; kurzum: NPO stehen in permanentem Widerspruch zwischen Sinn und Geld.³ Auch das alte Dilemma der Führung, die Balance zwischen Aufgaben- und Beziehungsorientierung, also zwischen Zielen und den Menschen, gilt für NPO ganz besonders. Vor allem jene NPO, die mit Freiwilligen arbeiten, stehen hohen Ansprüchen an Mitbestimmung und Konsensorientierung gegenüber. Widersprüche gibt es oft auch zwischen den unterschiedlichen Funktionen: Viele NPO sind als Dienstleistungserbringer tätig, verfolgen aber auch gesellschaftspolitische Anliegen und wollen ferner oft zur Bildung von Sozialkapital beitragen. Muss man nun darüber entscheiden, ob Geld und Zeit für Leistungen für Klienten verwendet werden oder für politische Arbeit, die das Entstehen von Bedürftigkeit verringert, so werden immer einzelne Stakeholder mit der Entscheidung unzufrieden sein. Die Frage kann auch politisch heikel sein, wenn Kritik und advocacy sich auf die Politik derjenigen Institutionen richten, von denen die NPO (mit)finanziert wird. Insgesamt sind Stakeholder-Interessen bei NPO oft widersprüchlich und stehen in direktem Konflikt zueinander. Da die Regulierung über Geld als letztendliches Entscheidungskriterium fehlt, sind NPO in höherem Mass auf Legitimität und der Herstellung von Ausgleich zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen angewiesen.⁴

«Und dann die Suche nach dem Sinn. Das ist letztendlich das Motiv, warum alle zu uns gekommen sind und letztlich auch geblieben sind.» – Orientierung an Werten versus Ökonomisierung

Eine weitere Besonderheit ist eine starke Orientierung an Werten und Ideologien. Diese ist grundsätzlich ein Vorteil von NPO. Das Problem, dass viele Menschen unter dem Sinnverlust ihrer Arbeit leiden und ihre Arbeitgeber-Organisationen viele Ressourcen in «Mo-



© Tatyana Gladskih / fotolia.com

tivierungsbemühungen» stecken, ist im NPO-Bereich wenig anzutreffen. Die Arbeit wird meist als sinnvoll erlebt. Meist wird dies von Führungskräften als erleichternd wahrgenommen, ab und zu können ideologische Überlagerungen bestimmter Themen allerdings die Arbeit auch erschweren.

Gegenwärtige Tendenzen der Ökonomisierung, von der NPO betroffen sind, also der sich in unterschiedlichen Facetten ausdrückenden Übernahme der Logiken der Wirtschaft⁵, geraten häufig in Konflikt mit dieser Wertorientierung. Hintergrund dieser Entwicklung ist der Glaube, dass erwerbswirtschaftliche Handlungsmuster auch in sozialen und ökologischen Belangen den nicht-kommerziellen deutlich überlegen sind. In dem Zusammenhang steht auch die Forderung nach weitergehendem Managerialismus, d.h. nach weiterer Übernahme von Tools aus der Betriebswirtschaft durch NPO. Der Umgang mit betriebswirtschaftlicher Rationalität braucht viel Fingerspitzengefühl und Fachkenntnis der Führungskräfte. Auch NPO benötigen Management im Sinn der Anwendung betriebswirtschaftlicher Logiken und Instrumente, um ihre Ziele besser erreichen zu können, mit knappen Ressourcen zu haushalten und ihre Wirkungen zu entfalten. Diese wurden allerdings primär für Wirtschaftsunternehmen entwickelt und sind nicht in jedem Fall für NPO geeignet. Managementinst-

umente müssen daher an Kultur und Logiken der NPO angepasst werden, sodass deren Eigenarten berücksichtigt und geschützt werden.

«... da im Büro ist das schon sehr üblich, dass jeder und jede meint, das Recht zu haben, überall mitzureden.» – Abwehr von Führung und Belastungen

In NPO zeigt sich häufig eine ausgeprägte Abwehr von formalen Strukturen, Autorität und Macht. Definierten Verantwortungsbereichen oder Abläufen wird Skepsis entgegengebracht, oft werden sie informell unterwandert. Formale Autorität und Macht sind prekär, hier findet man typischerweise hohe Organisationsabwehr und einen «antihierarchischen Affekt», der sich weniger gegen bestimmte Personen als vielmehr gegen die Hierarchie richtet.⁶

Führungskräfte in NPO haben also ein komplexes Anforderungsbündel zu erfüllen: So soll das Führungshandeln auf ethischen Prinzipien basieren, finanzielle Ressourcen sichern, eine erfolgsorientierte Budgetgestaltung gewährleisten und operative Kennzahlen berücksichtigen. Hinzu kommen die Weiterentwicklung von Strukturen, das kreative Überdenken des eigenen Führungsstils und der Aufbau einer lernenden Organisation, die die alltägliche Praxis opti-

miert. Strategische Allianzen und Lobbying sind zu pflegen, und Personalentscheidungen sollten hohe Diversitätsansprüche erfüllen.⁷

Nicht überraschend ist daher der empirische Befund, dass sich Führungskräfte in NPO in ihrer Rolle nicht wohl fühlen. Vieles deutet darauf hin, dass die komplexen Anforderungen als besonders stresshaft erlebt werden⁸, 25-30% der Führungskräfte in NPO sind burnout-gefährdet⁹. Eine quantitative Befragung von fast 2 000 Führungskräften dokumentiert den hohen Belastungsgrad¹⁰ und nennt als Faktoren v.a. die Interaktionen mit Vorständen und Geldgebern sowie unzureichende Unterstützung in der Führungsrolle.

«Beides probiert» – Ein Vergleich

Im Jahr 2013 wurde an der Wirtschaftsuniversität Wien eine empirische Erhebung durchgeführt zur Frage, welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten Führungskräfte zwischen Wirtschaftsunternehmen und NPO wahrnehmen und ob bzw. wie sich diese auf ihre Führungsarbeit auswirken.¹¹ Die Besonderheit lag darin, dass mittels qualitativer Interviews acht Personen befragt wurden, die Führungserfahrungen in beiden Bereichen aufwiesen. Alle Befragten hatten in den NPO eine Position an der Organisationsspitze (Geschäfts- oder Personalführung) und verfügten über eine betriebswirtschaftliche Grund- oder zumindest Zusatzausbildung.

«Die Menschen arbeiten mit einem Anliegen.»

Als grundlegendsten Unterschied und Vorteil der NPO sehen die befragten Führungskräfte durchwegs die stark ausgeprägte Orientierung an der Mission, welche starke positive Effekte auf die intrinsische Motivation der Organisationsmitglieder hat. Dies wird grundlegend anders in Wirtschaftsorganisationen erlebt: Da «(...) war immer so eine gewisse Enttäuschung, das war auch bei mir so, eine Enttäuschung über den Druck und die Einseitigkeit im Wirtschaftsleben. Und dann die Suche nach dem Sinn. Das ist letztendlich das Motiv, warum alle zu uns gekommen sind und letztlich auch geblieben sind. Weil einfach dieser wirtschaftliche Druck langweilig ist auf die Dauer.» Sinnstiftung und weniger entfremdete Arbeit scheint im NPO-Bereich gegeben: «Für mich ist das manchmal schwer auszuhalten, wie entfremdet die Arbeit für manche Menschen ist und wie sehr sie sich

dazu zwingen müssen in die Arbeit zu gehen. Das kannte ich so im Nonprofit-Bereich nicht.» Sinn ist offenbar ein Konkurrenzvorteil im NPO-Bereich und erleichtert auch die Führungstätigkeit: «Die Sinnstiftung, die doch bei Wirtschaftsunternehmen eine grosse Frage ist, für diese Sinnstiftung müssen wir eigentlich kein Geld in die Hand nehmen als Organisation, sondern das ist unsere Tätigkeit per se.»

Für diese Sinnstiftung werden auch vergleichsweise niedrigere Gehälter in Kauf genommen. Dafür erwarten die Mitarbeiter in NPO aber auch organisationale Rahmenbedingungen, die ihren professionellen Vorstellungen und persönlichen Bedürfnissen viel Raum geben (z.B. individuelle Gestaltungsmöglichkeiten, weniger Zeit- und Leistungsdruck). Während extrinsischen Motivationsfaktoren, v.a. monetäre Anreize, in Wirtschaftsorganisationen hohe Bedeutung zukommt, sind leistungsbezogene Gehaltanteile in NPO eher die Ausnahme und werden z.T. auch bewusst abgelehnt.

«Hier hab ich die feine Kunst der Diplomatie gelernt.»

Damit in Zusammenhang wird auch das ausgeprägte Mitsprache- und Partizipationsbedürfnis, das die Führungskräfte bei NPO-Mitgliedern wahrnehmen, gesehen. Wer sich engagiert und mit persönlicher Überzeugung für eine Sache einsetzt, der ist auch stärker an inhaltlichen Entscheidungen interessiert. Stehen Entscheidungen somit nicht im Einklang mit den eigenen Überzeugungen oder fühlt man sich übergangen, so ruft das in NPO tendenziell heftigeren Widerstand hervor als in anderen Organisationen. Die Distanz zur Führung ist in NPO in der Regel geringer: «Die Mitarbeiter scheuen sich auch nicht, zum Geschäftsführer oder zum Vorstand oder sonst wohin zu gehen und Dinge anzusprechen und anzubringen, also das ist auch nochmal ein Unterschied.»

«Zu Beginn musste ich mich umstellen, weil ich schon etwas direktivere Strukturen gewohnt gewesen bin.»

Führungskräfte, die aus der Privatwirtschaft in den NPO-Bereich wechselten, meinen, dass sie eine ganz andere Anweisungs- und Entscheidungskultur gewohnt waren und der Partizipationsdrang der Mitarbeiterinnen eine grosse Umstellung für sie bedeutete.

«Zuhören lernen», «die Mitarbeiter viel stärker mit einbeziehen», und «sich daran gewöhnen, dass die Leute bei allem mitreden wollen» sind nur einige Aussagen, mit denen die Führungskräfte ihre Anfangszeit in NPO beschreiben. «Viele (...) betriebswirtschaftlich geschulte Leute wirft es dann doch zumindest am Anfang ein bisschen aus der Bahn, also wenn man dann in eine NPO kommt und Dinge gehen halt nicht so einfach durch.» Die Hemmschwelle für offene Kritik liegt in vielen Unternehmen höher, Widerstand erfolgt subtiler und Unmut wird oft nur im Kolleginnenkreis geäußert. Eine Führungskraft meint, dass es in der Privatwirtschaft zwar einfacher gewesen wäre, Entscheidungen durchzubringen, aber gleichzeitig auch viel üblicher, Entscheidungen formal zuzustimmen, sie dann aber informell zu unterwandern.

Alle Befragten sehen daher in NPO einerseits einen partizipativen Führungsstil für angebracht, andererseits aber gleichzeitig auch Grenzen von Partizipation und Mitbestimmung. Diesbezüglich haben sich in den Organisationen bereits deutliche Kompetenzen entwickelt, es gibt ein vielfältiges methodisches Repertoire – von Management by wandering around bis hin zum systemischen Konsensieren -, das dazu beiträgt, die Meinungen und Potenziale möglichst vieler zu berücksichtigen und zu nutzen.

«Da braucht es Übersetzungsleistungen, glaub ich.»

Eine Anpassung an dominante Logiken der Wirtschaft birgt neben Chancen auch die Gefahr der Kolonialisierung, des Verlusts jener Besonderheiten, die den Erfolg so vieler NPO ausmachen. Vielfach werden betriebswirtschaftliche Methoden nicht zur Rationalisierung sondern zur Legitimierung eingeführt, und der Kennzahlenfetischismus trägt nicht zu einer Rationalisierung von Entscheidungen bei sondern generiert bloss Erhebungsaufwand. Ein reflektierter Umgang mit wirtschaftlichen Methoden ist also gefragt.

Die Anwendung und Übertragung von betriebswirtschaftlichen Konzepten und Instrumenten, etwa zur Budgetierung und Kostenrechnung, sehen die befragten Führungskräfte auch in NPO meist als durchwegs sinnvoll an. Als eine zentrale Herausforderung wird die Problematik der Zielformulierung und v.a. Wirkungsmessung in NPO genannt. Durchgehend



Drehstuhl Modus. Seit 20 Jahren seiner Zeit voraus.

Bereits bei seiner Markteinführung 1994 war der Drehstuhl Modus dank einem kompromisslos minimalistischen Designkonzept seiner Zeit weit voraus. Heute, zwanzig Jahre später, hat Modus nichts von seiner Faszination eingebüsst. Wie Wilkhahn in Form und Funktion zeitlos gültige Möbel kreiert, erfahren Sie auf wilkhahn.ch



© Riza / fotolia.com

wird allerdings die Meinung vertreten, dass Instrumente den Besonderheiten der NPO angepasst werden müssen.

«Die Wertvorstellungen der Mitarbeiter passen nicht zu einem wirtschaftlich geführten Unternehmen.»

Es zeigt sich immer wieder eine unterschiedliche Grundorientierung von Führung und Basis in NPO. Während sich die Geschäftsführung stärker an einer ökonomischen Logik bzw. an Auftrag- und Geldgeberinnen orientiert, ist die Basis primär an der Mission sowie an Klienten orientiert. Die Führungskräfte selbst sehen die differenzierte und adaptierte Anwendung von Tools und Konzepten aus der BWL in NPO auch eher als sinnvoll, fast alle Befragten berichten aber in Zusammenhang damit von einer ausgeprägten Grundskepsis und teils heftigen Widerständen unter den Mitarbeitern.

Diese Skepsis zeigte sich etwa gegenüber neuen Instrumenten (z.B. individuelle Leistungsprämien), bei der Implementierung von Dokumentationssystemen (z.B. Time allocation-Systeme, Controlling), in der Sprache (Ablehnung von Begriffen wie «Leistung» und «Effizienz») oder der Kritik an einer ökonomischen Logik allgemein (z.B. Wachstum oder Wettbewerb). Zurückgeführt wird diese Skepsis neben z.T. Unkenntnis v.a. darauf, dass sie mit den Werthaltungen der Mitarbeiter nicht vereinbar wären. Die Einschätzung und Bewertung von Effektivität und Effizienz, Kosten und Nutzen, Erfolg und Wirkung können dementsprechend zwischen Führung und Mitarbeiterinnen sehr unterschiedlich ausfallen. Z.B. kann die Erbringung von Dienstleistungen in Form von Standardpaketen aus Sicht der Geschäftsführung zu einer Steigerung der Effizienz führen, wohingegen die Mitarbeiter darin eine Schwächung der

individuellen Betreuung und damit auch der Effektivität sehen.

«Ein grundsätzlicher Unterschied war für mich, dass ich das Gefühl gehabt hab, da (in der Profitwelt, Anm. RS) ist alles einfacher.»

Befunde aus der Literatur, die vielfältige und widersprüchliche Ansprüche von Stakeholdern an NPO benennen, werden auch in den Interviews deutlich: Dies erschwert v.a. die Formulierung eindeutiger Ziele. Freiwillige und Mitarbeiterinnen, Leistungsempfänger und Angehörige, Geschäftsführerinnen und Financiers, Spenderinnen, genauso wie Politik und Öffentlichkeit richten teils widersprüchliche Erwartungen an NPO. *«Ich war da als Geschäftsführer sehr viel mit Zielmanagement und Interessenausgleich befasst, also diese Interessen auch möglichst unter einen Hut zu bringen, und da hab ich das Gefühl gehabt, das funktioniert in Wirtschaftsunternehmen einfacher, da geht's um den wirtschaftlichen Erfolg (...).»* Für die Führungskräfte heisst das, dem Zielmanagement und der Gestaltung der internen wie auch externen Kommunikation verstärkt Aufmerksamkeit zu widmen, um Interessen auszugleichen und falsche Erwartungen bzw. Konflikte zu vermeiden.

Tendenziell erleben die befragten Führungskräfte die Anspruchsgruppen von NPO auch direkter und näher als dies in Unternehmen der Fall war. Insbesondere Notlagen von Klienten oder Forderungen von Financiers und Spenderinnen können auch Druck ausüben. Während Unternehmen v.a. starkem Zeit-, Leistungs- und Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind, erleben Führungskräfte in NPO somit die inhaltliche Arbeit sowie die komplexen Verflechtungen mit der Umwelt stärker als belastend oder zumindest als herausfordernd.

Für NPO scheint es insgesamt zum Teil schwieriger zu sein, eine Grenze zwischen Organisation und Umwelt zu ziehen bzw. eine Entscheidung darüber zu treffen, welchen Umwelten gegenüber man sich in welchem Ausmass offen zeigt. Führungskräfte, die «in Unternehmen sozialisiert» wurden und in den NPO-Bereich gewechselt sind, erzählen aber auch von einer grossen Umstellung und teils von einer anhaltenden Skepsis gegenüber uneingeschränkten Vertrauens- und Kooperationsbeziehungen mit sogenannten «Marktbegleitern».

Insgesamt werden die Anforderungen an Führung eher als höher erlebt, als in der Wirtschaftswelt: *«Und ich sag jetzt nicht, dass Führungsaufgaben oder Management in Profitunternehmen leichter ist, ich glaube die Leute haben auch extrem viel Druck, ich glaub nur, dass diese Komplexität zu managen eine ganz eigene Herausforderung ist.»*

«Ich glaube, es ist ein viel menschenwürdigeres Umfeld.»

Wie im ersten Zitat der schwitzend, swingenden Führung angedeutet: Manche Aspekte der Führung schei-

nen in NPO deutlich leichter und befriedigender, andere wiederum belastender zu sein. Das grosse Plus ist die Sinnhaftigkeit und die Befriedigung durch die inhaltliche Tätigkeit. Weiters werden die hohe Motivation und das menschliche Klima im Vergleich mit Profitunternehmen hervorgehoben. Dies betrifft auch die Arbeitszeiten: *«Also einer der wirklich positiven Aspekte, die ich da sehe, und alle anderen, die die Privatwirtschaft kennen, sehen das auch, (...) sind die menschlicheren Arbeitszeiten in der NPO.»* Druck gibt es dennoch da wie dort, allerdings mit unterschiedlichen Ursachen: Während Führungskräfte in Unternehmen oft unter Zeit- und wirtschaftlichem Existenzdruck stehen, erzeugt in NPO eher die inhaltliche Arbeit (z.B. Machtlosigkeit gegenüber Notlagen von Klienten) sowie die unterschiedlichen Anspruchsgruppen und deren divergierende Erwartungshaltungen Druck. Neben den organisationalen Widersprüchen werden die hohen Ansprüche an Partizipation als vergleichsweise anforderungsvoll, gleichzeitig aber auch produktiv wahrgenommen. Diese verlangen Führungskräften in der Praxis oft viel an Innovation, Diplomatie, kommunikativem Geschick und Klarheit ab.



Lizenz: morgueFile Free License - Fotograf: damoiselle

Fussnoten

- ¹ Kropik, A. (2014). *Führung in Profit- und Nonprofit-Organisationen*. Unveröffentlichte Arbeit. Wien.
- ² Stone et al. (1999).
- ³ Jäger & Beyes (2010).
- ⁴ Meyer & Simsa (2013).
- ⁵ Zimmer & Simsa (2014).
- ⁶ Simsa & Steyrer (2013).
- ⁷ Dobbs (2004).
- ⁸ Sherlock & Nathan (2007).
- ⁹ Maunz & Steyrer (2001).
- ¹⁰ Bell et al. (2006).
- ¹¹ Kropik (2014).

Literatur

Bell, J., Moyers, R. & Wolfred, T. (2006). *Daring to Lead 2006: A National Study of Nonprofit Executive Leadership*. San Francisco.

Dobbs, S. (2004). Some thoughts about nonprofit Leadership. In: Riggio, R. E. & Smith Orr, S. (Hrsg.), *Improving Leadership in Nonprofit Organizations* (S. 10-18). San Francisco.

Jäger, U. & Beyes, T. (2010). Strategizing in NPOs: A Case Study on the Practice of Organizational Change Between Social Mission and Economic Rationale. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(1), S. 82-100.

Kropik, A. (2014). Das Mass aller Dinge? - Eine Kontrastierung von Non Profit Organisationen und Unternehmen aus systemtheoretischer Perspektive. In: Zimmer, A. & Simsa, R. (Hrsg.), *Zivilgesellschaft, NPO-Management und bürgerschaftliches Engagement. Forschung quo vadis?* (Band 1). Münster.

Maunz, S. & Steyrer, J. (2001). Das Burnout-Syndrom in der Krankenpflege: Ursachen - Folgen - Prävention. *The Middle European Journal of Medicine*, 113(7-8), S. 296-300.

Meyer, M. & Simsa, R. (2013). Besonderheiten des Managements von NPOs. In: Simsa, R., Meyer, M. & Badelt, C. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management* (5., überarb. Auflage, S. 145-159). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Sherlock, J. J. & Nathan, M. L. (2007). Nonprofit Association CEOs: How Their Context Shapes What, How, and Why They Learn. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(1), S. 19-39.

Simsa, R. & Steyrer, J. (2013). Führung in NPOs. In: Simsa, R., Meyer, M. & Badelt, C. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management* (5., überarb. Auflage, S. 359-381). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Stone, M. M., Bigelow, B. & Crittenden, W. (1999). Research on strategic management in nonprofit organizations: Synthesis, analysis, and future directions. *Administration & Society*, 31(3), S. 378-423.

Zimmer, A. & Simsa, R. (2014). *Zivilgesellschaft, NPO-Management und bürgerschaftliches Engagement. Forschung quo vadis?* Münster.

Die Autorin



Ruth Simsa/ruth.simsa@wu.ac.at

Vorstand des Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship, WU-Wien (www.npo.or.at); a.o.Univ.Prof. am Institut für Allgemeine Soziologie und Wirtschaftssoziologie der WU-Wien; Organisationsberaterin und Führungskräfte-trainerin (www.ruthsimsa.at).