

Neumann, Sven

**Article**

## Non Profit Organisationen unter Druck

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Neumann, Sven (2005) : Non Profit Organisationen unter Druck, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 428-432

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105174>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Neumann, Sven

## **Non Profit Organisationen unter Druck\***

Betreuer: Prof. Dr. Hans-Gerd Ridder, Universität Hannover

### **1. Problemstellung und Ziel der Studie**

Während im Rahmen der Expansion des deutschen Wohlfahrtsstaates in den letzten drei Dekaden eine zunehmende Beschäftigung und steigende finanzielle Ausstattungen zu konstatieren waren, führen aktuelle Veränderungen v.a. in den Kontextbedingungen zu Handlungserfordernissen von Non Profit Organisationen. Das für diese Organisationen zu bewältigende Spannungsfeld basiert u.a. auf der demographischen Entwicklung, den politischen Neuregulierungen, dem Rückzug des Staates mit einem wachsenden Aufgabenspektrum für die Non Profit Organisationen einerseits und einer abnehmenden finanziellen Ressourcenausstattung durch Kostenträger andererseits. Interpretiert man diese Entwicklungen als Hinweise für einen stattfindenden Veränderungsprozess in diesem Segment des Non Profit Sektors, so sind in wissenschaftlicher Hinsicht die relevanten Einflussfaktoren und Bedingungen des Wandels in Non Profit Organisationen von Interesse. Im wissenschaftlichen Diskurs werden die Veränderungen als eine (ökonomische) „Verschlechterung“ der Situation für NPO interpretiert. Anheier stellt fest, dass sich durch nachhaltige Wandlungsprozesse die Zusammensetzung und das sektorale Verständnis ändern werden, und es zu Umstrukturierungen sowie Ausbildung neuer Organisationsformen kommen wird (Anheier 2000, 25ff.). Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Diskussion ist eine zunehmend intensivere Bearbeitung spezifischer Problemstellungen von NPO zu beobachten.

---

\* Sven Neumann: Non Profit Organisationen unter Druck – eine Analyse des Anpassungsverhaltens von Organisationen des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste in der freien Wohlfahrtspflege. ISBN: 3-87988-916-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 288 S, € 29.80.

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 Non Profit Organisationen. Studien zeigen, dass Non Profit Organisationen den veränderten Rahmenbedingungen nicht im erforderlichen Umfang begegnen oder die aktuellen Vorgehensweisen hinter den Anforderungen zurückbleiben. Darüber hinaus werden gewisse Beharrungstendenzen von Non Profit Organisationen 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.

Ziel der vorgelegten Arbeit war es, organisationale Anpassungen im Dritten Sektor in Deutschland am Beispiel von Dienstleistungsorganisationen in der Wohlfahrtspflege zu untersuchen. Dies ist von wissenschaftlichem 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 Non Profit Organisationen auflösten. Insbesondere solche Non Profit Organisationen, 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 Non Profit Organisationen ausgerichtet sind. Die Ziele dieser Arbeit lassen sich wie folgt bestimmen:

- Welche Veränderungen in den Rahmenbedingungen haben Non Profit Organisationen dazu veranlasst, Anpassungen in ihren Strukturen und Verfahrensweisen durchzuführen?
- In welcher Form wurden Veränderungen in den NPO vorgenommen?
- Wie können Unterschiede oder Gemeinsamkeiten der vorgefundenen Anpassungen theoriegeleitet erklärt werden?

Einige Autoren stellen fest, dass in der wissenschaftlichen Diskussion kaum Erkenntnisse zu Strukturen und Konstruktionsprinzipien von NPO vorliegen, die für die Analyse von Veränderungen von hoher Bedeutung sind. Betont wird in diesem Zusammenhang eine mangelnde systematische Verknüpfung mit organisationstheoretischen Betrachtungsweisen oder theoretischer Fundierung.

## **2. Theoretische Basis**

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, organisationale Anpassungen im Dritten Sektor in Deutschland zu untersuchen. 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 Forschungsbereich er-

laubt. Im Rahmen der theoretischen Fundierung wird hierzu der *neo-institutionalistische Erklärungsansatz* herangezogen (grundlegend Meyer/Rowan 1977). 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. 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. Organisationen werden als Teile der Gesellschaft interpretiert, die zur Überlebenssicherung in ihren Strukturen und Verfahrensweisen bestimmte Normen, Werte und Regeln von ihrer Umwelt übernehmen. Dies geschieht in der Erwartung, dass die konforme Verhaltensweise zu einem Legitimitätsanspruch für ihre Existenz führt. Arbeiten dieser Forschungsrichtung identifizieren aber auch Legitimitätsrisiken, wenn es zu Inkonsistenzen zwischen den Erwartungen der Anspruchsgruppen und den Kalkülen der Organisationen kommt. Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Probleme im Rahmen organisationaler Anpassungen bietet die Makroperspektive auch einen analytischen Zugang zur Interpretation bestehender Inkonsistenzen.

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 Mikroperspektive 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 Anpassung organisationaler Strukturen zu gewinnen (Dacin/Goodstein/Scott 2002; Walgenbach 2002). Die Beiträge der mikroperspektivischen Forschungsrichtung stellen einen analytischen Ausgangspunkt zur Analyse der akteursspezifischen Kognitionen dar und ermöglichen somit einen Interpretationszugang zu den internen Entscheidungsgrundlagen.

Zusammengefasst werden Impulse der Umwelt durch einen akteursspezifischen Wahrnehmungsfiler 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 internen Entscheidungsgrundlagen durch die Entscheidungsträger. Der neo-institutionalistische Ansatz bietet die Möglichkeit, eine

scheidungsträger. Der neo-institutionalistische Ansatz bietet die Möglichkeit, eine Reihe von Fragen zu bearbeiten, die mit Veränderungen von Non Profit Organisationen 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. Es ist deutlich geworden, dass der neo-institutionalistische Ansatz einen Erklärungsbeitrag zur spezifischen Ausprägung von Anpassungen in Non Profit Organisationen leisten kann, da speziell Organisationen des Dritten Sektors aufgrund ihrer originären Ausrichtung als Teil der Gesellschaft zu interpretieren sind und einer Vielzahl externer Einflussnahmen gegenüberstehen (Zimmer/Priller 2004, 212ff.). Die Identifikation von Faktoren, die die Strukturen von Non Profit Organisationen beeinflussen, können abschließend herangezogen werden, um Erklärungshinweise für die spezifischen Verläufe organisationaler Anpassungen im Dritten Sektor zu geben. Da zu diesem Forschungsbereich nur wenige Erkenntnisse vorliegen, ist das Forschungsdesign entsprechend durch eine qualitative Ausrichtung gekennzeichnet.

### **3. Methode**

Exemplarisch werden Beispiele aus den Bereichen des Gesundheits- und Sozialwesens aufgegriffen, 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. Organisationsspezifisch wurde danach gefragt, an welchen institutionellen Basisentscheidungen bzw. an welchen normativen Rationalitäten sich Non Profit Organisationen bei ihrem Managementhandeln im Rahmen von Veränderungen orientiert haben.

### **4. Ergebnisse der Untersuchung**

Organisationale Reaktionen auf veränderte Rahmenbedingungen lassen sich nicht auf einen einfachen Stimulus-Response-Zusammenhang zurückführen. Sie sind nicht vollständig von außen determiniert. Unterschiedliche Umweltbedingungen, unterschiedliche Einflussgrößen und heterogene Wahrnehmungsmuster führen zu differenzierten Anpassungsentscheidungen. Die empirischen Befunde illustrieren im Einzelnen, unter welchen Bedingungen Non Profit Organisationen vergleichsweise schnell Anpassungsleistungen erbringen und warum NPO andererseits auch zu Strategien greifen, die sich im Kern am Status quo orientieren und diesen verteidigen. Letztendlich werden im Hinblick auf die unterschiedlichen Reaktionen die Entscheidungsgrundlagen der Entscheidungsträger (Akteure) als zentrale Variable identifiziert. 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 Entkopplungen an.

#### **Literatur**

- Anheier, H.K. (2000): Wandlungsprozesse im Dritten Sektor: Ein organisationstheoretischer Versuch. In: Schauer, R./ Blümle, E.-B./ Witt, D./ Anheier, H.K. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel: Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven. Linz, 15-30.
- Dacin, T.A./ Goodstein, J./ Scott, W.R. (2002): Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. In: *Academy of Management Journal*, 45, 45-57.
- Meyer, J.W./ Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Walgenbach, P. (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the art und Entwicklungslinien. In: Schreyögg, G./ Conrad, P. (Hrsg.): *Theorien des Managements*. Managementforschung 12. Wiesbaden, 155-202.
- Zimmer, A./ Priller, E. (2004): *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung*. Wiesbaden.