

Ridder, H.-G.; Schmid, R.

**Working Paper**

## Non Profit Management - Entwurf eines Vertiefungsfaches im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Diskussionspapiere der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Universität Hannover, No. 226

**Provided in Cooperation with:**

School of Economics and Management, University of Hannover

Suggested Citation: Ridder, H.-G.; Schmid, R. (1999) : Non Profit Management - Entwurf eines Vertiefungsfaches im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Diskussionspapiere der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Universität Hannover, No. 226

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/78319>

**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.*

Non Profit Management

Entwurf eines Vertiefungsfaches im  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Prof. Dr. H.-G. Ridder  
Prof. Dr. R. Schmid

Diskussionspapier 226  
ISSN 0949-9962

Universität Hannover  
Institut für Betriebsforschung  
Abteilung Personal und Arbeit  
Königsworther Platz 1  
30167 Hannover

Tel.-Nr. 0511 / 762-4560  
Fax-Nr. 0511 / 762-5365

**Non Profit Management**  
**Entwurf eines Vertiefungsfaches im**  
**Fachbereich Wirtschaftswissenschaften**  
**Prof. Dr. H.-G. Ridder**  
**Prof. Dr. R. Schmid**

<b>1 EINFÜHRUNG</b>	<b>3</b>
<b>2 DER NON PROFIT SEKTOR IN DEUTSCHLAND</b>	<b>4</b>
<b>3 ZIELE, AUFGABEN UND LEISTUNGSEMPFÄNGER</b>	<b>8</b>
<b>4 ZUR WIRTSCHAFTLICHEN BEDEUTUNG DES NON PROFIT SEKTORS</b>	<b>9</b>
4.1 Beschäftigte in ausgewählten Segmenten	10
4.2 Mitarbeiterstrukturen	12
<b>5 AUSGEWÄHLTE PROBLEMFELDER DER STEUERUNG VON NON PROFIT ORGANISATIONEN</b>	<b>14</b>
<b>6 VERANSTALTUNGSÜBERSICHT DES VERTIEFUNGSFACHES NON PROFIT MANAGEMENT</b>	<b>17</b>
<b>7 ORGANISATION DES STUDIUMS</b>	<b>22</b>

# 1 Einführung

Der Gesundheits- und Sozialbereich ist spätestens seit Beginn der 90er Jahre einem tiefgreifenden Wandel unterworfen: Struktur- und Spargesetze einerseits, Diskussionen um die Bedeutung von Solidarität, Subsidiarität und Eigenverantwortung andererseits veranlassen insbesondere die Träger der öffentlichen und freien Wohlfahrtspflege und Gesundheitsversorgung zu Re- und Neudefinitionen ihres Handlungsfeldes. Es steht zu erwarten, daß die Europäische Einigung für den Dienstleistungssektor Gesundheits- und Wohlfahrtspflege hier überdies noch Impulse setzen wird. Im Bildungs- und Kulturbereich ist angesichts der ökonomischen Restriktionen und der sich verändernden Definition von Aufgaben und Steuerungsmodalitäten eine Veränderung von Strukturen zu beobachten, die das traditionelle Ausbildungsprofil in Bewegung gebracht haben.

In dieser Situation und angesichts der auch arbeitsplatzbezogenen Bedeutung dieses Dienstleistungssektors stellt sich die Frage, ob die Mittel und Möglichkeiten, diesen Entwicklungen zukunftsorientiert zu begegnen, ausreichend vorhanden sind. Zweifelsohne haben die Träger der Non Profit Organisationen ihrerseits bereits Maßnahmen ergriffen, um eigene Potentiale zu stärken. Dennoch besteht die begründete Annahme, daß auf den Gebieten Management, Steuerung und Qualifikation des Personals noch keinesfalls alle Ziele erreicht sind. Diese Annahme fußt auch auf der Tatsache, daß die Frage der internen und externen Qualifikation von Führungspersonal noch verbesserungsbedürftig erscheint, zumal auch Universitäten und Hochschulen dem sog. Non-Profit-Sektor bisher vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit, hinsichtlich Entwicklung von einschlägigen Studiengängen oder Weiterqualifikationsmaßnahmen auf den Gebieten des Non Profit Sektors geschenkt haben.

Unter den verschiedenen Unternehmensformen nehmen die sozialen Groß-, Gesundheits-, Bildungs- und Kulturorganisationen eine besondere Stellung ein. Diese Besonderheiten begründen sich u. a. darin, daß ihr Unternehmensziel bedingt durch ihre historische Entwicklung nicht in der Gewinnerzielung liegt, sondern auf vorrangig humanitären, sozialen oder gesellschaftlichen Zielen aufbaut.

Aufgrund der sozialen und wirtschaftlichen (z. B. Verknappung der staatlichen Zuschüsse) Entwicklung der vergangenen Jahre hat sich gezeigt, daß z.B. soziale Institutionen, die nach humanitären Grundsätzen geführt werden, vor beträchtlichen Schwierigkeiten stehen. Dies führt dazu, daß eine Voraussetzung für die Neubesetzung von Führungsstellen eine fundierte wirtschaftliche Ausbildung bei gleichzeitiger Kenntnis der sozialen Grundlagen und Steuerungsinstrumente dieser Organisationen ist. Aufgrund der Besonderheiten der Non Profit Organisationen ist aber eine direkte Übertragung des bestehenden Managementwissen nicht möglich. Vielmehr benötigt eine effiziente und effektive Steuerung von Non Profit Organisationen eine Verknüpfung von ökonomischen Denk- und Handlungsweisen mit den entsprechenden Zielsetzungen.

Hier setzt der geplante Studiengang "Non Profit Management" an, mit dem beabsichtigt ist, die aufgezeigten Defizite zu beseitigen.

Im Rahmen der Vorüberlegungen für diesen Studiengang kam es zu qualitativen Erhebungen in einzelnen sozialen Groß- und Gesundheitsorganisationen, um einen Überblick über die bestehende Nachfragesituation zu gewinnen. Im Verlauf dieser Erhebungen wurde von seiten der Gesprächspartner immer wieder auf die Dringlichkeit einer fundierten wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung hingewiesen, da es für die Führungskräfte unumgänglich ist, vor dem Hin-

tergrund der je spezifischen Fragestellungen auch die wirtschaftlichen Bereiche umfassend zu handhaben.

Zur Unterstützung der Vorbereitungen beim Aufbau dieses Vertiefungsfachs fand im März 1998 ein Workshop im Leibniz Haus, Hannover statt. Hierzu wurden die Geschäftsführer der großen sozialen Organisationen eingeladen. Mit der Durchführung dieser Veranstaltung wurde eine Erhärtung des bereits vorhandenen Datenmaterials sowie eine Konkretisierung der bisher angedachten Inhalte eines Studienganges "Non Profit Management" erzielt. Dieser Workshop wurde durch den Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, die Universitätsleitung und das Niedersächsische Sozialministerium unterstützt.

Daneben kam es zu Gesprächen mit Vertretern des Arbeitsamtes. Auch von dieser Seite wurde ausdrücklich auf die bestehende Nachfrage nach Führungskräften in sozialen Bereichen bzw. in sozialen Großorganisationen hingewiesen und die Notwendigkeit eines universitären Studiengangs betont.

Des Weiteren wurde in mehreren Kontakten mit dem niedersächsischen Sozialministerium die Bereitschaft zur Unterstützung bei dem Aufbau und der Durchführung eines Vertiefungsfachs "Non Profit Management" signalisiert. Auch hier sind die Probleme, die eine erfolgreiche, wirtschaftliche Führung im Bereich der Non Profit Organisationen mit sich bringt, hinreichend bekannt.

Nach Auswertung der momentanen Situation wird mit Aufnahme des Faches Non Profit Management im Bereich des Studiums der Wirtschaftswissenschaften eine qualifizierte Vorbereitung auf ein spezifisches Berufsfeld erwartet. Insbesondere vor dem Hintergrund der momentanen Situation für Akademiker auf dem Arbeitsmarkt bestehen damit für die Absolventen der Universität Hannover in Kombination mit weiteren betriebs- und volkswirtschaftlichen Vertiefungsfächern verbesserte Chancen, durch Absolvierung dieses Vertiefungsfachs einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil bei der Suche nach einem adäquaten Arbeitsplatz zu erringen. Darüber hinaus sollen im Rahmen der bestehenden Nebenfachregelung auch Studenten anderer Fachbereiche das Vertiefungsfach belegen können.

Im folgenden sollen zunächst der Objektbereich skizziert (Kapitel 2) sowie Ziele und Aufgaben von Non Profit Organisationen (Kapitel 3) vorgestellt werden.

Das Hauptaugenmerk richtet sich anschließend auf die wirtschaftliche Bedeutung des Non Profit Sektors (Kapitel 4). Starkes Beschäftigungswachstum (Kapitel 4.1) und die Besonderheit der Beschäftigungsstruktur (Kapitel 4.2) erzeugen angesichts der ökonomischen Rahmenbedingungen Steuerungsprobleme (Kapitel 5), die im Rahmen des Vertiefungsfaches "Non Profit Management" behandelt werden sollen (Kapitel 6).

Ziel des Vertiefungsfaches ist es, wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Studenten mit den Strukturproblemen von Non Profit Organisationen vertraut zu machen und theoretische Grundlagen zum Verständnis und zur Bearbeitung dieser Steuerungsprobleme zu vermitteln.

## **2 Der Non Profit Sektor in Deutschland**

In Deutschland verbinden sich mit der Bezeichnung des dritten Sektors u.a. die Begriffe gemeinnützige Organisationen und gemeinnützige Unternehmen.<sup>1</sup> Seibel weist in seinen Ausführungen

---

<sup>1</sup> Vgl. Anheier/Seibel (1990), S. 7. Mit der Rolle der - hier nicht diskutierten - freien Träger in Europa beschäftigen sich u.a. Herrmann (1999), S. 68ff. und Brovetto (1999), S. 494ff.

rungen zu dem deutschen Non Profit Sektor darauf hin, daß es für die Gesamtheit der verschiedenen Non Profit Gruppen keinen festgelegten übergeordneten Begriff gibt. Vielmehr ist es üblich, in Abhängigkeit von der Gruppierung z.B. von Verein oder Verband, gemeinwirtschaftlichen Unternehmen oder gemeinnützigen Bereich zu sprechen.<sup>2</sup> (Es sei darauf verwiesen, daß die Organisationen der Sozialversicherung und Kostenträger, die ebenfalls als Einrichtungsträger auftreten können - z.B. Rentenversicherung - im weiteren nicht einbezogen sind).

Eine Klassifikation dieses Sektors kann in Anlehnung an die "Internationale Classification of Nonprofit-Organization" (ICNPO) erfolgen, die eine grundlegende Einteilung der Non Profit Organisationen in 12 Obergruppen vornimmt. Eine Betrachtung dieser verschiedenen Bereiche mit den dort Beschäftigten kommt zu folgendem Bild:

ICNPO-Gruppe	Beschäftigte absolut (in %)	
Gesundheit	441.000	(30,6 %)
Soziale Dienste	559.500	(38,8 %)
Bildung und Forschung	168.000	(11,7 %)
Kultur und Erholung	77.350	(5,4 %)
Wohnungswesen etc.	87.850	(6,1 %)
Wirtschafts-/Berufsverbände	55.800	(3,9 %)
Bürger und Verbraucher	23.700	(1,6 %)
Internationale Aktivitäten	9.750	(0,7 %)
Stiftungs-/Spendenwesen	5.400	(0,4 %)
Umwelt und Naturschutz	12.000	(0,8 %)
GESAMT	1.440.850	(100,0 %)

**Tabelle 1:** Beschäftigte nach ICNPO-Bereichen (Deutschland, alte Bundesländer, Stand 1995).  
Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an Priller/Zimmer (1995), S. 19.

Wie diese Tabelle zeigt, kommt den Bereichen Gesundheit und soziale Dienste in Bezug auf die Mitarbeiterzahl die größte Bedeutung zu. Beide Bereiche beschäftigten zusammen ca. 2/3 aller Mitarbeiter in den vorgenannten 12 Gruppen.<sup>3</sup> Als weitere große Gruppe können Bildung und Kultur zusammengefaßt werden.

Im Unterschied zu anderen Ländern sind die Beziehungen zwischen dem öffentlichen und dem Non Profit Sektor in Deutschland hoch strukturiert. Zudem ist der Non Profit Sektor durch folgende Sachverhalte gekennzeichnet: Prinzip der Gemeinwirtschaft, Selbstverwaltungs- und Subsidiaritätsprinzip. Dem letztgenannten kommt die größte ökonomische Bedeutung zu.<sup>4</sup>

Als Rechtsform finden sich eingetragene Vereine, Genossenschaften, Stiftungen, Gesellschaften mit beschränkter Haftung oder Aktiengesellschaften. Während die vorgenannten Rechtsformen auch bei Profitorganisationen vorkommen, ist das maßgebliche Charakteristikum für Non Profit Organisationen in dem steuerlichen Kriterium der Gemeinnützigkeit zu sehen. Um

<sup>2</sup> Vgl. Anheier/Seibel (1999), S. 19f.

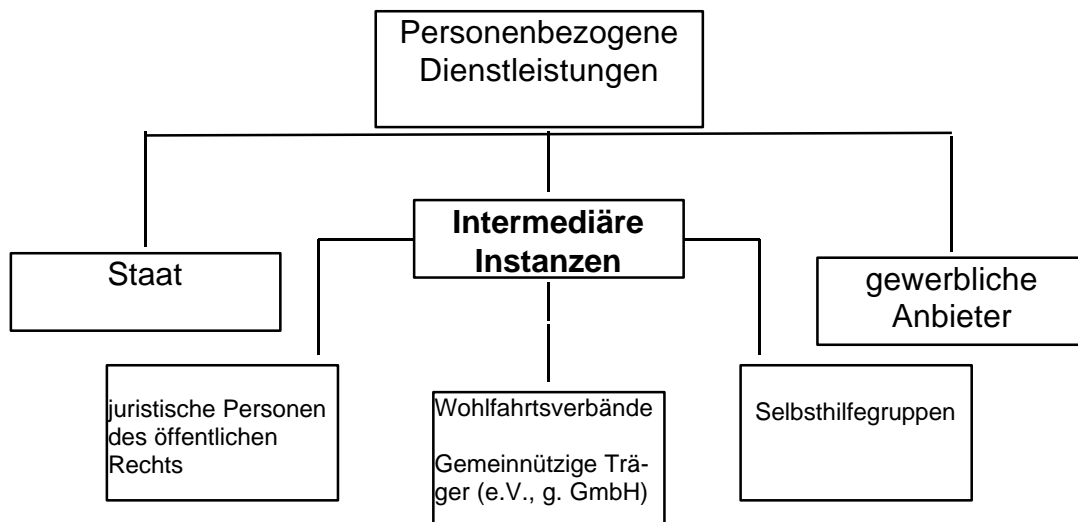
<sup>3</sup> Vgl. Badelt (1999), S. 441. Einen ausführlichen Überblick über Größe, Tätigkeitsfelder, Einnahmequellen und Entwicklungstendenzen des deutschen dritten Sektors findet sich bei Anheier (1997), S. 29ff. Ergänzend zu den überwiegend aus Westdeutschland stammenden Zahlen sei auf Priller (1997), S: 99ff. verwiesen, der sich mit dem dritten Sektor in den neuen Bundesländern beschäftigt.

<sup>4</sup> Vgl. Anheier (1997), S. 30f. Vgl. auch Schoen (1998), die sich ausführlich mit dem Subsidiaritätsprinzip auseinandersetzt.

zu einer Anerkennung dieses Gemeinnützigkeitsstatus zu kommen, müssen neben anderen Voraussetzungen u.a. verschiedene Generalklauseln wie Gemeinwohlorientierung, Selbstlosigkeit und Mildtätigkeit erfüllt sein.

In Deutschland können zwei große Gruppen von Non Profit Organisationen unterschieden werden. Zum einen sind es kleine und mittlere Vereine. Diese sind lokal begrenzt und zeichnen sich häufig durch einen geringen Professionalitätsgrad aus. Im Rahmen dieser Ausführungen spielen sie nur eine untergeordnete Rolle. Zum anderen handelt es sich um den Bereich der sozialen Dienstleistungen, womit sich im wesentlichen die Gruppe der Wohlfahrtsverbände verbindet. Charakteristisch für diese ist, daß sie bundesweit tätig sind und sich durch einen relativ hohen Grad an Komplexität auszeichnen.<sup>5</sup>

Eine Einordnung der sozialen Dienstleistungen und hier vor allem die Wohlfahrtsträger veranschaulicht nachstehendes Schaubild. Diese Abbildung verdeutlicht auch optisch die Zwischenstellung bzw. Mittelrolle, die diesem Sektor zwischen Staat und Bürger zukommt. In der Wissenschaftssprache haben sich daher auch Begriffe wie "Intermediäre Instanz" bzw. "Intermediärer Sektor" für diesen Bereich durchgesetzt.<sup>6</sup>

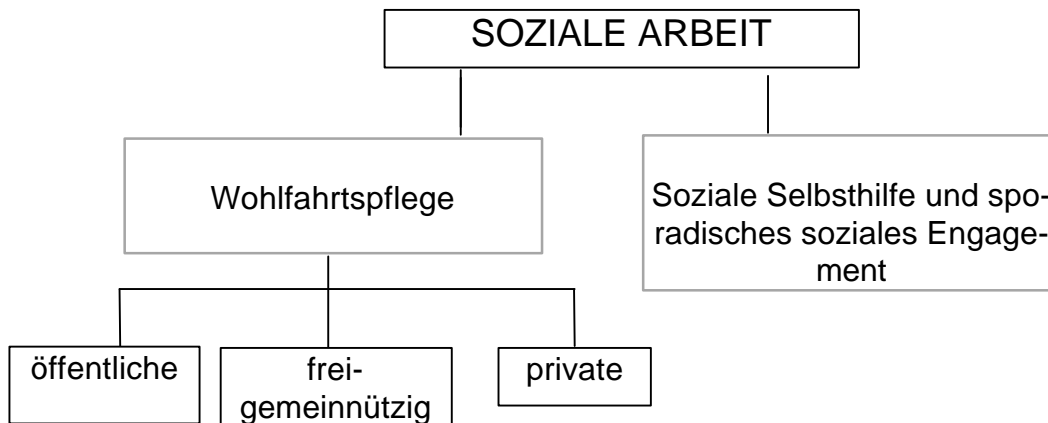


**Abbildung 1:** in Anlehnung an Oliva/Oppl/Schmid (1991), S. 22.

Die Struktur der sozialen Dienste, wie sie sich in Deutschland im Laufe der Zeit entwickelten, verdeutlicht nachstehende Abbildung:

<sup>5</sup> Vgl. Seibel (1999), S. 24f. Vgl. auch Strachwitz (1997), S. 20.

<sup>6</sup> Vgl. Oliva/Oppl/Schmid (1991), S. 21f.



**Abbildung 2:** in Anlehnung an Goll (1991) S. 78.

Der Bereich der öffentlichen Wohlfahrtspflege beinhaltet sowohl Einrichtungen in öffentlichen Trägerschaften als auch Aktivitäten, die vor allem durch kommunale Stellen vermittelt werden. Im Unterschied hierzu befindet sich die private wie auch freie Wohlfahrtspflege in privater, verbandlicher und kirchlicher Trägerschaft. Eine eindeutige Differenzierung dieser beiden Träger der Wohlfahrtspflege erfolgt anhand ihrer unterschiedlichen Zielsetzungen.

Die Ziele der privaten Wohlfahrtspflege sind i.d.R. erwerbswirtschaftlich-eigenständig ausgerichtet, die Bedeutung dieser Dienste im Rahmen der sozialen Arbeit war im Anteil lange vglw. gering, dieser nimmt jedoch in jüngerer Zeit deutlich zu. Der Bereich der freigemeinnützigen Wohlfahrtspflege stellt die bedarfswirtschaftlich-gemeinwirtschaftlichen Ziele in den Vordergrund seiner Arbeit. Daher werden deren Träger häufig dort aktiv, wo es gilt, positive externe Effekte zu forcieren, bzw. negative externe Effekte zu vermeiden. Zu den spezifischen Merkmalen der Wohlfahrtspflege gehört die im Gemeinnützigkeitsrecht festgelegte Forderung nach "Förderung der Allgemeinheit", was impliziert, daß es sich hier um einen offenen Empfängerkreis handelt, mit einem Mindestmaß an Fremdhilfe. Aufgrund des quantitativen und qualitativen Bedeutungsumfangs stellen die freien Wohlfahrtsverbände einen bedeutenden gesamtwirtschaftlichen Faktor dar.

Der in der obigen Abbildung noch ausgewiesene Bereich der Selbsthilfe grenzt sich von der Wohlfahrtspflege u.a. dadurch ab, daß es sich hier um jeweils bestimmte Betroffenenkreise handelt, die sich zunächst eher spontan und "regelungsfreier" formieren. Es kommt allerdings trotz dieser formalen Abgrenzung der Selbsthilfegruppen zu erheblichen Überschneidungen, da sich viele dieser Gruppen den Verbänden der freien Wohlfahrtspflege, insbesondere dem Paritätischen Wohlfahrtsverband, angeschlossen haben.<sup>7</sup>

Aufgrund der zahlenmäßigen Bedeutung stehen im folgenden insbesondere die Verbände und Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege im Vordergrund. In Grenzen lassen sich die Aussagen jedoch auch auf öffentliche und private Träger der Wohlfahrt übertragen.

<sup>7</sup> Vgl. Goll (1991), S. 78ff.



### 3 Ziele, Aufgaben und Leistungsempfänger

Um zu einem besseren Verständnis für die bereits angedeuteten Besonderheiten von Non Profit Organisationen und den dazugehörigen sozialen Institutionen der Wohlfahrtspflege zu kommen, ist es von grundlegender Bedeutung, sich mit den ihnen zugrundeliegenden Zielen, Aufgaben und Leistungsempfängern auseinanderzusetzen.

Betrachtet man Leistungsempfänger und Produkte der Non Profit Organisationen, so stellt man fest, daß es aufgrund der Besonderheiten nicht zu dem marktüblichen Ablauf kommt. Auf dem Profit Sektor kommt es im Regelfall zu freiwilligen Tauschbeziehungen zwischen Markt und Marktteilnehmer, die durch den Wettbewerb koordiniert werden. Im Gegensatz dazu kommt es auf dem Non Profit Sektor auch zu Tauschhandlungen, obwohl damit eventuell sogar individuelle Nachteile verbunden sind. Beispiele hierfür sind ehrenamtliche - und damit unentgeltliche - Tätigkeiten oder Spenden in Form von Geld- oder Sachleistungen.<sup>8</sup> Außerdem erfolgt der Empfang dieser Leistungen im Gegensatz zu dem Profitbereich nicht nach der Zahlungsbereitschaft, sondern nach Bedürftigkeit oder sozialer Herkunft.<sup>9</sup>

Zudem hat der Leistungsempfänger auch nicht - wie sonst üblich - die Auswahl unter verschiedenen Produkten, da er häufig die Leistungen annehmen muß, die der Markt ihm zuweist. Dies wird dadurch begründet, daß ein Teil der Dienstleistungen (z.B. aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen) durch ein Angebotsmonopol besetzt sind. Andere Bereiche sind dagegen durch private oder halbprivate Organisationen belegt, die eine monopolähnliche Stellung ausüben.

Eine nähere Betrachtung der bereits angesprochenen "Kunden" bzw. Leistungsempfänger zeigt weitere Besonderheiten. Im Gegensatz zu den Kunden der Profitorganisationen kommen die meisten Leistungsempfänger i.d.R. nicht freiwillig, sondern aufgrund von sozialem und/oder wirtschaftlichem Druck. Neben dieser Abhängigkeit von der Inanspruchnahme einer sozialen Leistung ist es häufig so, daß die meisten Leistungsempfänger so schnell wie möglich von dieser Leistung wieder Abstand nehmen möchten. Der Begriff Kundentreue ist in diesem Zusammenhang eher negativ besetzt.<sup>10</sup>

Bei dem Versuch einer Systematisierung der **Ziele** der Non Profit Organisationen offenbart sich erneut die Spezifität, die diesen Organisationen innewohnt. Im Gegensatz zu ertragsorientierten Organisationen, die meist ein hierarchisches Zielsystem besitzen, das von einem meist quantitativ meßbaren Oberziel wie z.B. Gewinn ausgeht, besteht das Oberziel in den Non Profit Organisationen in der Erreichung einer Mission.<sup>11</sup> "Sinn und Existenzberechtigung einer NPO liegen ausschließlich in der Erfüllung der ihr aufgegebenen Zwecke, der ihr übertragenen Mission."<sup>12</sup>

Die **Mission** wird durch den eigentlichen Zweck der Organisation bestimmt, wobei sie entscheidend geprägt wird durch den Gründer der Organisation und dessen (häufig religiöse) Grundeinstellung. Vorrangiges Ziel jeder Non Profit Organisationen ist es, die ihr eigenen Ziel- und Wertvorstellungen innerhalb der Gesellschaft durchzusetzen und die Bedürfnisse ihrer Mitglieder und Leistungsempfänger zu befriedigen.<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Schaad (1995), S. 2f. Vgl. auch die Studie von Anheier/Salamon/Archambault (1997), S. 197ff. über Umfang von Ehrenamtlichkeit und Spendenverhalten in Deutschland im Verhältnis zu zwei weiteren Ländern.

<sup>9</sup> Vgl. Schaad (1995), S. 9.

<sup>10</sup> Vgl. Lotmar/Tondeur (1994), S. 17f.

<sup>11</sup> Vgl. Horak/Matul/Scheuch (1999), S. 154.

<sup>12</sup> Schwarz/Purtschert/Giroud (1995), S. 39. Hervorhebung im Original.

<sup>13</sup> Vgl. Witt/Lakes/Emberger/Velsen-Zerweck/Seufert (1997), S. 18.

Inhaltlich zielen die Missionen der Non Profit Organisationen überwiegend darauf, Hilfe für andere Menschen zu leisten. Geleitet werden diese Hilfsleistungen durch religiöse oder ethische Vorstellungen und ideelle Werte. Die Grundsätze der Mission werden in der Regel im Leitbildern festgeschrieben und sind damit gemeinschaftliche Basis für das Handeln der einzelnen Verbandsmitglieder.<sup>14</sup>

Eine Bewertung des Zielereichungsgrades ist bei derart umschriebenen Oberzielen nicht ohne weiteres abzuleiten. Genausowenig ist es möglich, zu konkreten Aussagen über daraus sich ergebende Unterziele und Aufgaben zur Zielerreichung zu kommen. Damit wird aber auch deutlich, daß die Aufstellung eines Zielkatalogs als Basis für alle anderen Planungen eine ausgesprochen komplexe Aufgabe darstellt, die besondere Anforderungen an Planer und das benutzte Instrumentarium stellt.<sup>15</sup>

Vor diesen Hintergrund wundert es kaum, daß viele Non Profit Organisationen allgemeine Aussagen über ihre eigentlichen Aufgaben treffen. Deren Umsetzung in konkrete, einzelne Aufgaben erfolgt dann in den verschiedenen Institutionen direkt vor Ort. Wobei die dabei zu treffenden Entscheidungen wiederum stark von den persönlichen Einstellungen der dort arbeitenden Mitarbeiter beeinflußt werden.

Über die allgemeinen Aufgaben der Spitzenverbände als Vertreter der einzelnen Institutionen gibt es dagegen konkrete Aussagen. Deren Aufgaben werden wie folgt umschrieben: Ordnung und Koordination innerhalb des Verbandes, Beratung der Mitglieder und Vertretung in Fachfragen, Aus-, Fort und Weiterbildung, Mitwirkung bei der Gesetzgebung usw.<sup>16</sup>

#### **4 Zur wirtschaftlichen Bedeutung des Non Profit Sektors**

Bei einer Betrachtung des Anteils von Vollzeitäquivalenten kommt Badelt für das Jahr 1990 für Westdeutschland auf die Zahl von 1,0181 Mio Vollzeitbeschäftigte (3,7 %) bei einer Erwerbsbevölkerung von etwas mehr als 27 Millionen. Vergleichszahlen aus Ostdeutschland kommen für den gleichen Zeitraum auf weitere ca. 80.000 Vollzeitäquivalente (bzw. 1 % der damaligen Erwerbstätigen).<sup>17</sup>

Ein Indiz für die wirtschaftliche Bedeutung dieses Sektors im Rahmen der Gesamtwirtschaft liefern auch Aussagen über die Entwicklung der Non Profit Organisationen an der Beschäftigungsentwicklung. Generell kann davon ausgegangen werden, daß der Anteil der Non Profit Organisationen am Beschäftigungswachstum (in Westdeutschland) überproportional im Vergleich mit dem gewinnorientierten Unternehmen und dem öffentlichen Sektor ausfällt.<sup>18</sup>

Priller/Zimmer (1999) unterlegen diese Aussage, indem sie 1960 als Basisjahr gleich 100 setzt und dann die Entwicklung bis 1995 hochrechnen. Bezogen auf das Jahr 1995 ist der Beschäftigungsanteil für den Non Profit Sektor um das 3,73fache gestiegen, während der öffentliche Bereich um das 2,01fache Bereiche zugenommen hat. Die Entwicklung des Profit-Sektors (Erwerbswirtschaft) liegt mit 0,98 unter dem Basisjahr.

---

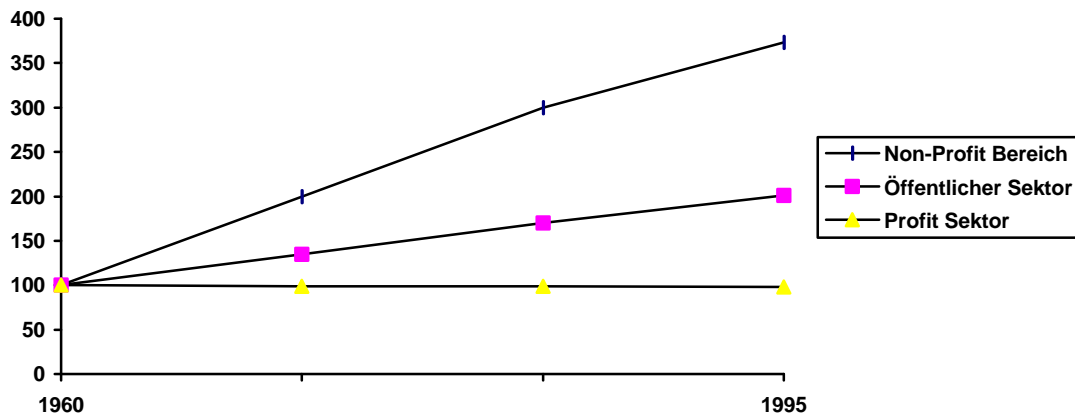
<sup>14</sup> Vgl. Witt (1996), S. 25.

<sup>15</sup> Vgl. Horak/Matul/Scheucht (1999), S. 157ff.

<sup>16</sup> Vgl. Goll (1991), S. 90ff.

<sup>17</sup> Vgl. Badelt (1999), S. 518 und Anheier (1998), S. 33ff.

<sup>18</sup> Vgl. Anheier/Seibel (1999), S. 33.



**Abbildung 3:** Beschäftigungswachstum der Bereiche Non Profit, öffentlicher Sektor und Profit-Sektor in der Zeit von 1960 - 1995. Vgl. Priller/Zimmer (1999 ), S. 19.

Aktuelle, differenzierte Aussagen über die quantitative Dimension des intermediären Sektors in der Volkswirtschaft sind relativ problematisch. Zum einen bestand in der Vergangenheit ein relativ geringes Interesse an der Ermittlung von exaktem Zahlenmaterial über diesen Sektor. Ein Grund hierfür liegt in der Tatsache, daß der Stellenwert von Non Profit Organisationen im Rahmen der Gesamtwirtschaft häufig unterschätzt wird.<sup>19</sup>

Daneben hängt es aber auch mit den bereits angesprochenen Besonderheiten des Non Profitbereiches zusammen. So liegt ein grundlegendes Problem bereits in der Ermittlung der Vergleichsdaten. Die Gründe hierfür sind vielfältig. So fehlen häufig gesicherte Marktpreise für die Produkte der Wohlfahrt, da sich die bestehenden Preise z.B. aufgrund der Sozialstaatlichkeit nicht direkt aus Angebot und Nachfrage entwickeln. Da viele Leistungen durch ehrenamtliche Mitarbeit entstehen, ist es auch nicht möglich, Löhne und Gehälter pauschal zu übernehmen. Eine weitere Ursache liegt in dem geringen staatlichen Interesse an einer Ermittlung von quantitativen Aussagen über Non Profit Organisationen. Der Staat kann aufgrund des besonderen Status dieser Organisationen keinerlei Mehreinnahmen durch eine verbesserte Erfassung erwarten.

#### 4.1 Beschäftigte in ausgewählten Segmenten

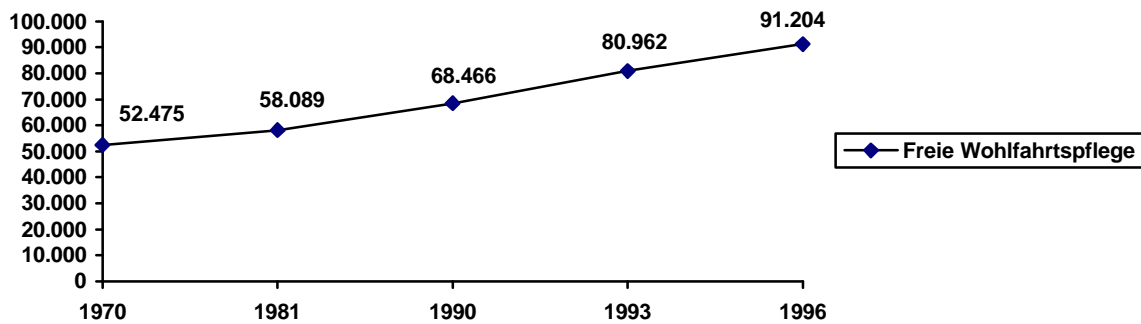
Eine vergleichende Betrachtung von Non Profit Organisationen mit öffentlichen und profitorientierten Sektoren vermittelt einen ersten Hinweis auf den Stellenwert, der NPOs im Rahmen der Beschäftigung zukommt. Schwerpunkte der Non Profit Organisationen liegen dabei in den Bereichen Soziale Dienste und Gesundheitswesen.

Wie bereits dargestellt, werden in Deutschland diese beiden Sektoren überwiegend durch die in der freien Wohlfahrtspflege zusammengeschlossenen Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege und ihre Einrichtungen repräsentiert. In ihrer im vierjährigen Turnus herausgegebenen Gesamt-

<sup>19</sup> Vgl. Badelt (1999), S. 518. Auch Salamon/Anheier (1996), S. 4ff. gehen ausführlich auf dieses Problem ein.

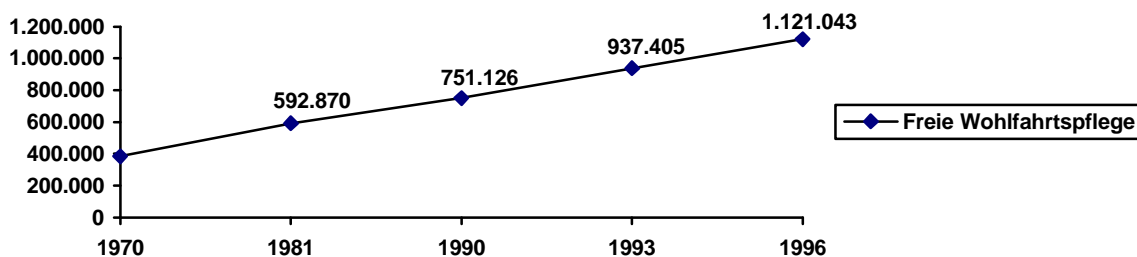
statistik (Stichtag: 01.01.1996) verweisen sie auf den Stellenwert, den dieser Sektor in der Bundesrepublik einnimmt. So beschäftigten die Verbände der freien Wohlfahrtspflege 1,12 Mio. hauptamtliche Mitarbeiter, wovon ca. ein Drittel (387.278 Personen) als Teilzeitkräfte beschäftigt wurden. Zu diesen Mitarbeitern kommen noch die freiwilligen und ehrenamtlichen Mitarbeiter.<sup>20</sup>

Die Gesamtentwicklung der Wohlfahrtsverbände getrennt nach Anzahl der Einrichtungen (vgl. nachfolgende Abbildung 4) und Zahl der Beschäftigten (vgl. nachfolgende Abbildung 5) für die Zeit von 1970 - 1996 stellt sich wie folgt dar.<sup>21</sup>



**Abbildung 4:**

Quantitative Entwicklung der Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege.  
Vgl.: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (1997), S. 51.



**Abbildung 5:**

Quantitative Entwicklung der Beschäftigten der Freien Wohlfahrtspflege.  
Vgl.: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (1997), S. 51.

Bereits mehrfach wurde im Rahmen dieser Ausarbeitung auf eine Besonderheit der Non Profit Organisationen hingewiesen, den Anteil der ehrenamtlichen Mitarbeiter.

Nachfolgende Tabelle zeigt, in welchen Gruppen der Non Profit Organisationen überwiegend ehrenamtliche bzw. festangestellte Mitarbeiter beschäftigt sind:

<sup>20</sup> Vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (1997), S. 7.

<sup>21</sup> Vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (1997), S. 51.

<b>GRUPPE</b>	<b>Ehrenamt %</b>	<b>Ehrenamt ab- solut</b>	<b>Beschäftigung %</b>
Kultur Erho- lung	50,44	2.834.418	6,32
Gesundheit	7,96	447.540	35,76
Soziale Dienste	7,52	422.676	32,29
Sonstige	34,52	1.914.474	25,63
<b>GESAMT</b>	<b>100,00</b>	<b>5.619.108</b>	<b>100,00</b>

**Tabelle 3:** Beschäftigte und Ehrenamtliche nach ICNPO-Bereichen (Deutschland, alte Bundesländer, 1990). Vgl. Badelt (1999), S. 441.

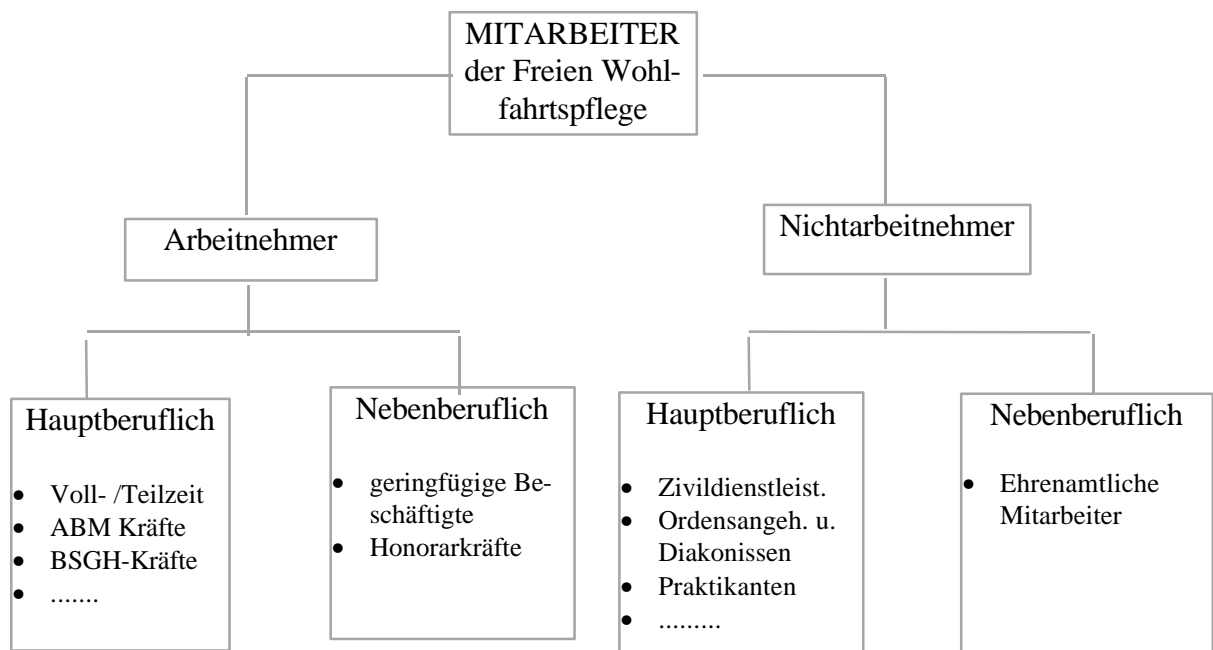
Wie diese Zahlen belegen, ist die Struktur der in Non Profit Organisationen beschäftigten Personen sehr stark vom Gegenstand der Organisation abhängig. Betrachtet man den Bereich Kultur und Erholung, so finden sich hier über 50 % aller Ehrenamtlichen (bezogen auf den gesamten Non Profit Sektor), demgegenüber arbeiten in den Gruppen Gesundheit und Soziale Dienste jeweils mehr als 30 % aller Beschäftigten, dafür relativ wenige Ehrenamtliche. Mit Blick auf die Beschäftigung wird auch deutlich, welchen Stellenwert die Bereiche Gesundheit und Soziale Dienste in der Gruppe der Non Profit Organisationen einnehmen. Mit 30,6 % bzw. 38,8 % aller Beschäftigten waren 1995 in diesen Organisationen mehr als 2/3 aller Mitarbeiter der Non Profit Organisationen angestellt.<sup>22</sup>

## 4.2 Mitarbeiterstrukturen

Während erwerbswirtschaftliche Organisationen mit dem Ziel des Verkaufs eines Produktes oder einer Dienstleistung sich im Spannungsfeld von Mitarbeitern und Kunden befinden, sind die Organisations- und Mitarbeiterstrukturen in sozialen Organisationen wesentlich komplexer. Diese Komplexität wird durch die besondere Aufgabenstellung und den - häufig auch historisch gewachsenen - Beschäftigungskategorien begründet.

<sup>22</sup> Vgl. Priller/Zimmer (1999), S. 19.

In Anlehnung an Goll<sup>23</sup> ergibt sich folgendes Bild der Mitarbeiterstrukturen:



**Abbildung 7:** in Anlehnung an Goll (1991), S. 135.

Wie diese Abbildung zeigt, weist die Mitarbeiterstruktur von Non Profit Organisationen einige Besonderheiten gegenüber den profitorientierten Unternehmen auf.<sup>24</sup>

In der Gruppe der hauptberuflichen Arbeitnehmer<sup>25</sup> befinden sich überwiegend Personen, die auch eine fachbezogene Ausbildung aufweisen können. Für die Institutionen der Wohlfahrtsverbände sind dies z.B. Ausbildungen aus den Bereichen der Sozial-, Erziehungs- und Medizinberufe. Daneben kommen auch den im Zusammenhang mit Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM-Kräfte) durch staatliche Zuschüsse geförderten Kräfte besondere Bedeutung zu. Auch bei diesen liegt in der Regel eine berufsbezogene Ausbildung bis hin zu einem Hochschulabschluss vor.<sup>26</sup> Bei den Mitgliedern nach dem Bundes- und Sozialhilfegesetz (BSHG) handelt es sich um Arbeitslose oder Nichtseßhafte, die zum Zwecke der Wiedereingliederung oder Beschäftigung befristet oder unbefristet eingestellt sind. Gefördert werden derartige Einstellungsprogramme u.a. durch Arbeitsverwaltungen, Sozialhilfeträger, Stiftungen.<sup>27</sup>

Nebenberufliche bzw. Teilzeitbeschäftigte unterscheiden sich durch die geringere Stundenleistung; auch hier finden sich viele Fachkräfte, die Berufsabschlüsse u.a. aus sozialen Berufen vorweisen können.<sup>28</sup>

In der Gruppe der Nichtarbeitnehmer finden sich - neben Zivildienstleistenden und Praktikanten - auch Arbeitnehmer, die sich aufgrund ihrer religiösen Grundanschauung der Arbeit der Freien

<sup>23</sup> Vgl. Goll (1991), S. 135.

<sup>24</sup> Vgl. Runggaldier/Drs (1991), S. 277ff, die sich ausführlich mit arbeits- und sozialrechtlichen Rahmenbedingungen der Mitarbeiter in NPOs auseinandersetzen.

<sup>25</sup> Vgl. Goll (1991), S. 135. Der Arbeitnehmerbegriff wird von Goll im allgemeinen arbeitsrechtlichen und betriebsverfassungsrechtlichen Sinne verwendet.

<sup>26</sup> Vgl. Goll (1991), S. 139.

<sup>27</sup> Vgl. Goll (1991), S. 205.

<sup>28</sup> Vgl. Goll (1991), S. 142. Besondere Aktualität hat derzeit das Thema nebenberuflich Beschäftigter auch vor dem Hintergrund der Änderungen des Gesetzes für geringfügig beschäftigte.

Wohlfahrtspflege verpflichtet haben. Eine besondere Rolle im Zusammenhang mit Non Profit Organisationen kommt dabei der Gruppe der Ehrenamtlichen zu.<sup>29</sup>

Die Charakterisierung von ehrenamtlicher Tätigkeit erfolgt anhand von fünf Kriterien. Da kein Arbeitsverhältnis vorliegt, ist die Tätigkeit freiwillig aber organisatorisch angebunden an eine Institution der freien oder öffentlichen Wohlfahrtspflege. Der Personenkreis arbeitet nebenberuflich und unentgeltlich; daneben besitzen die ehrenamtlichen Mitarbeiter häufig keine fachspezifische Ausbildung, so daß von Laienarbeit ausgegangen wird. Die geleistete ehrenamtliche Hilfe kommt Dritten zugute, d.h. es handelt sich um Fremdhilfe.<sup>30</sup>

Besonders im Zusammenhang mit sozialen Dienstleistungen hat die *ehrenamtliche* Tätigkeit eine lange Tradition, da es in der Vergangenheit hauptsächlich Ehrenamtliche waren, die sich im Rahmen der sozialen Dienste hilfsbedürftigen Mitmenschen angenommen haben. Die unterschiedlichen Sektoren der Non Profit Organisationen verweisen daher immer wieder auf die wichtige Rolle der ehrenamtlich Tätigen. Begründet wird der besondere Stellenwert dieser Mitarbeitergruppe u.a. damit, daß sie das Personalbudget kaum belasten, häufig unbürokratisch und spontan Hilfe leisten und zudem aufgrund der Freiwilligkeit meist hoch motiviert sind. Demgegenüber stehen aber auch eine Reihe von negativen Aspekten wie z.B. mangelnde Zuverlässigkeit aufgrund fehlender vertraglicher Bindung oder eine geringe Professionalität, so daß sich ihr Einsatz nur auf einfache Hilfsleistungen beschränkt.<sup>31</sup>

Zum Abschluß dieser Ausführungen über die Mitarbeiterstruktur von Non Profit Organisationen soll ein Punkt nicht unerwähnt bleiben. Obwohl auch auf die teils geringe Professionalität der Ehrenamtlichen hingewiesen wurde, beschränken sich ihre Aufgaben nicht nur auf einfache Hilfsleistungen. Häufig sind die Gremien und Vorstände der verschiedenen Organisationen ebenfalls durch Ehrenamtliche aus verschiedenen -oft auch aus berufsfremden - Gruppen wie z.B. Rechtsanwälten oder Ärzte besetzt, welche "leiten, verwalten und organisieren".<sup>32</sup>

## 5 Ausgewählte Problemfelder der Steuerung von Non Profit Organisationen

Wie bereits im Zusammenhang mit den Zielen und Aufgaben angesprochen, liegen bei Non Profit Organisationen eine ganze Reihe von Besonderheiten im Hinblick auf das Zielsystem vor. Dieses Zielsystem unterscheidet sich wesentlich von den erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen, da es vorrangig auf das Erreichen einer Mission ausgerichtet ist und sich nicht hauptsächlich an monetären Größen wie z.B. Deckungsbeiträgen oder Gewinn orientiert. Daher wird die Ermittlung von Meß- und Steuergrößen für Non Profit Organisationen oft mit Blick auf die Mission als das allgemeine Ziel angestrebt.<sup>33</sup>

Daneben wird der Prozeß zur Ermittlung von Steuergrößen häufig dadurch erschwert, daß die Mitarbeiter der Organisation bereits den Versuch der Bestimmung von ökonomischen Zielgrößen zum Zwecke einer sinnvollen Steuerung der Organisation als eine generelle Bedrohung der eigentlichen Mission der Non Profit Organisationen ansehen.<sup>34</sup>

Vor diesem Hintergrund kann die Ermittlung von Steuergrößen immer nur unter Einbezug der Besonderheiten von Zielebenen, Arbeitsprozessen und der Einbindung in die politischen

---

<sup>29</sup> Vgl. Runggaldier/Drs (1999), S. 297f. die sich besonders mit der versicherungsmäßigen Absicherung dieser Beschäftigtengruppe beschäftigen.

<sup>30</sup> Vgl. Goll (1991), S. 152.

<sup>31</sup> Vgl. Badelt (1999), S. 438ff.

<sup>32</sup> Goll (1991), S. 255.

<sup>33</sup> Vgl. Horak (1994), S. 603.

<sup>34</sup> Vgl. Horak/Matul/Scheuch (1999), S. 157ff. Vgl. auch Gehrman/Müller (1996), S. 31ff.

Prozesse erfolgen. Ansonsten besteht das Risiko einer negativen Besetzung des Begriffs Steuerung.<sup>35</sup>

Eine Voraussetzung für die effiziente Steuerung von Organisationen ist das Vorhandensein von qualitativen und quantitativen Steuerungsgrößen, die es ermöglichen, durch die Ermittlung von Abweichungen zu Aussagen über das weitere Vorgehen zu kommen. Aber bereits bei der Ermittlung derartiger Steuerungsgrößen in Non Profit Organisationen muß beachtet werden, daß eine zunehmende Dynamik und Komplexität der Umwelt maßgeblich auch die Arbeitsbereiche der verschiedenen Non Profit Organisationen erfaßt hat. Daneben besteht ein steigender Erfolgs- und Legitimationsdruck der Umwelt, wobei dies vor dem Hintergrund einer Vielzahl von wechselnden Aufgaben auf weitgehend inhomogenen Märkten geschieht. Außerdem ist der Koordinationsaufwand zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen der Organisationen relativ hoch. Erschwerend kommt noch hinzu, daß diese verschiedenen Anspruchsgruppen unterschiedliche - z. T. individuell geprägte - Ziele verfolgen, deren Umsetzung u.a. durch eine hohe Bürokratisierung der Organisationsstrukturen erschwert werden kann.<sup>36</sup>

Aber nicht nur die Umsetzung von Planungs- bzw. Steuerungsgrößen in entsprechende Steuerungsprozesse ist problematisch. Auch der unmittelbar damit verbundene Prozeß zur Ermittlung dieser Größen wird durch die spezifischen Eigenheiten der Non Profit Organisationen geprägt.

Ein besonderer Stellenwert kommt im Zusammenhang mit Marketingmaßnahmen in Non Profit Organisationen dem Bereich der Finanzen und anderer Ressourcen zu. Da das dominante Unternehmensziel dieser Unternehmen nicht an erwerbswirtschaftlichen Zielen (Gewinn), sondern an bedarfswirtschaftlichen Zielen ausgerichtet ist, kommt der Akquirierung von Finanzmitteln und Ressourcen wie z.B. Spenden und Bereitschaft zur Mitarbeit besondere Bedeutung zu.<sup>37</sup> Der Erfolg derartiger Maßnahmen wird dabei wesentlich durch eine professionelle Durchführung bestimmt. Bergmann<sup>38</sup> verweist auf mehrere Punkte, die über den Spendenerfolg von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit bestimmen. So ist es z.B. wichtig, daß die Berichterstellung eine gewisse mediale Dichte über das entsprechende Objekt erreicht. Auch die Botschaft der Darstellung (Prinzip Hoffnung oder das Prinzip Hoffnungslosigkeit) beeinflußt die Spendenhöhe.

Der Begriff des Klientenmarketings betrifft die Kunden der Non Profit Organisationen. Auch hier ist erforderlich - besonders mit Blick auf den verstärkten Wettbewerb unter den verschiedenen Organisationen (z.B. im Rahmen der häuslichen Pflege) - daß Aufgaben und Ziele marktgerecht öffentlichkeitswirksam dargestellt werden. Dazu ist es wichtig, daß die entsprechende Zielgruppe und deren Bedürfnisse erfaßt werden. Aufbauend auf diese Informationen kann es dann zu einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit kommen.<sup>39</sup>

Eine Umsetzung der hier auszugsweise angesprochenen Gestaltungsmöglichkeiten von Marketingmaßnahmen in Non Profit Organisationen wird durch eine Anzahl von Besonderheiten und Problemen beeinflußt.

---

<sup>35</sup> Vgl. Gehrman/Müller (1996), S. 30ff. Vgl. hierzu auch Burla (1989), S. 86ff., der in seinen Buch über "Rationales Management in Nonprofit-Organisationen" ausführlich zu diesem Thema Stellung nimmt.

<sup>36</sup> Vgl. Eschenbach/Horak (1999), S. 345ff. Vgl. hierzu auch Schwarz (1996), S. 329ff. Dieser spricht im Zusammenhang mit der Schwierigkeit von Planungen in NPOs und Verbänden von subjektiven Planungshemmnissen (z.B. die Annahme, daß viele Aktivitäten unplanbar sind) und Planungshemmnisse struktureller Art (z.B. fehlender Marktdruck und Komplexität der Sachgebiete).

<sup>37</sup> Vgl. Scheuch (1999), S. 243.

<sup>38</sup> Vgl. Bergmann (1997), S. 227ff.

<sup>39</sup> Vgl. Mitschke/Böhlich (1997), S. 16.



Die Entwicklung gezielter Marketingmaßnahmen setzt voraus, daß die Ziele bzw. das Zielsystem der Non Profit Organisationen eindeutig und klar definiert werden. Aufgrund des bedarfswirtschaftlich orientierten häufig mehrdimensionalen Zielsystems (hier sei nur auf den bereits mehrfach genannten Begriff der Mission hingewiesen) ist eine Operationalisierung konkreter Marketingeinzelmaßnahmen jedoch häufig sehr aufwendig. Dazu kommt noch ein relativ hoher Grad an Vernetzung mit unterschiedlichen Interessengruppen (Sponsoren, öffentlichen Subventionsgebern), der zu wechselseitigen Beeinflussungseffekten führen kann, was wiederum die einzelnen Marketingaktivitäten beeinflussen kann. Ein Nichtberücksichtigen derartiger kritischer Interessengruppen oder Persönlichkeiten bei den einzelnen Marketingentscheidungen kann letztendlich sogar zu einem Scheitern einzelner Projekte führen.<sup>40</sup>

Daneben hängt der Erfolg der Öffentlichkeitsarbeit aber wesentlich stärker als im kommerziellen Bereich von der Glaubwürdigkeit der zu vermarktenden Projekte ab. Insbesondere vor dem Hintergrund einer Vielzahl von medienwirksam aufbereiteten Projekten besteht die Gefahr, daß eine überzeichnete Darstellung von verschiedenen Notlagen zu Desinteresse bzw. sinkendem Engagement und Spenden führen kann. Des weiteren kann es zu nicht wieder gutzumachenden Imageschäden kommen, wenn in der Öffentlichkeit das Gefühl entsteht, daß Spenden- oder Steuermittel unnütz verschwendet werden. Auch kann es zu Problemen kommen, wenn die Wirkung auf verschiedene Wettbewerber nicht genügend beachtet wird. Da der Wettbewerb im sozialen Bereich "anderen Gesetzen als der freie Markt"<sup>41</sup> folgt, kann z.B. fehlende Kommunikation mit Kollegialverbänden weitreichende negative Konsequenzen haben.<sup>42</sup>

Im Zusammenhang mit Personalmarketing sei hier nur auf mögliche Probleme oder Widerstände in Bezug auf eine professionelle Außendarstellung des Unternehmens im Rahmen der Rekrutierung von Mitarbeitern hingewiesen. So sehen immer noch viele Verantwortliche einen Widerspruch zu ihrer Unternehmensphilosophie, wenn Mitarbeiterwerbung nicht nur durch immaterielle Werte sondern durch den verstärkten Einbezug von materiellen Leistungsanreizen und Karrieremöglichkeiten erfolgt.<sup>43</sup>

Abschließend soll noch auf ein allgemeines Problem bei der Entwicklung und Umsetzung verschiedener Marketingmaßnahmen in Non Profit Organisationen hingewiesen werden. Aufgrund der geringen Größe der einzelnen Organisationen fehlen häufig das entsprechend ausgebildete Personal und die benötigten Mittel, um zu einer effizienten Durchsetzung der verschiedenen Marketingkonzepte zu kommen.

In Anbetracht der Tatsache, daß die meisten Non Profit Organisationen sich im Bereich der Dienstleistungen bewegen, kommt dem Faktor Personal und Führung ebenfalls Bedeutung zu. In den folgenden Ausführungen kann aber nur auf einige wenige ausgewählte Punkte zu diesem Themenkomplex eingegangen werden.

Eine professionelle Personalbedarfsplanung erfordert den Aufbau eines Personalmanagements, das die Erkenntnisse bereits bewährter Konzepte der Personalwirtschaft auf die Probleme und Besonderheiten von Non Profit Organisationen überträgt<sup>44</sup>. Dabei ist eine Voraussetzung für ein effizient arbeitendes Personalmanagement eine gut koordinierte Personalplanung, die detaillierte Informationen über mittelfristig freiwerdende Stellen und deren Anforderungsprofile ermittelt.<sup>45</sup> Ein wichtiges Aufgabenfeld des Personalmanagements ergibt sich im Zusammenhang mit der Rekrutierung von Mitarbeitern. Eine Möglichkeit im Rahmen der Personalbe-

---

<sup>40</sup> Vgl. Scheuch (1999), S. 243ff.

<sup>41</sup> Boffo (1997), S. 451.

<sup>42</sup> Vgl. Boffo (1997), S. 449ff.

<sup>43</sup> Vgl. Gehrman/Müller (1996), S. 90.

<sup>44</sup> Vgl. Ridder (1999).

<sup>45</sup> Vgl. Weber (1997), S. 405.

schaffung besteht in der Einrichtung eines internen Stellenmarktes.<sup>46</sup> Hier kann es durch das Ausnutzen von Synergieeffekten zu einer Minimierung des Kosten- und Zeitaufwandes führen.<sup>47</sup> Ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich im Zusammenarbeit mit Personal und Führung besteht in der Personalentwicklung. Deren Ziel ist der Aufbau zusätzlicher Fähigkeiten und Kenntnisse fachlicher und sozialer Art, damit die Mitarbeiter auch in der Lage sind, auf veränderte Anforderungen ihres Tätigkeitsfeldes adäquat zu reagieren.<sup>48</sup>

Eine Umsetzung der hier nur auszugsweise dargestellten Aufgaben des Personalmanagements stellt auch besondere Anforderungen an die Führungskräfte der Organisationen. Insbesondere im Zusammenhang mit der Komplexität und Dynamik vieler Unternehmen werden daher von jeder Führungskraft u.a. Kenntnisse und Anwendung von modernen Führungstechniken, kooperatives Verhalten, Kommunikationsfähigkeiten und die Fähigkeit, sich und andere Mitarbeiter zu motivieren, gefordert.<sup>49</sup>

Die hier nur ansatzweise aufgezeigten Forderungen an ein professionell gestaltetes Personalmanagement mit qualifizierten Führungskräften in NPOs werden auch in Anbetracht der besonderen Problemfelder dieser Organisationen deutlich.

## **6      Veranstaltungsübersicht des Vertiefungsfaches Non Profit Management**

Die Auswahl von Steuerungsproblemen von Non Profit Organisationen hat entsprechende curriculare Überlegungen initiiert, in denen einerseits die Notwendigkeit einer (in Unterscheidung zu Fachhochschulen) spezifischen universitären Ausbildung und andererseits die spezifischen Steuerungsprobleme des Non Profit Sektors Berücksichtigung finden sollen. Im folgenden sollen die Ergebnisse dieser Überlegungen vorgestellt werden.

Das Vertiefungsfach ist in **drei Blöcke** aufgeteilt, die einen Grundlagenbereich, einen betriebswirtschaftlichen Steuerungsbereich, sowie Rahmenbedingungen des Non Profit Sektors umfassen. Im folgenden sollen die einzelnen Blöcke und die darin enthaltenen Veranstaltungen vorgestellt werden. Diese Aufteilung gilt gleichzeitig als Empfehlung für das Studium dieses Vertiefungsfaches.

**Block I** umfaßt im wesentlichen die theoretische Fundierung des Faches und die darauf bezogene bzw. enthaltene spezifische Sichtweise der beiden Objektbereiche Soziale Großorganisationen (Schmid), Gesundheitsorganisationen (v. d. Schulenburg), Bildungs- und Kulturorganisationen

---

<sup>46</sup> Vgl. Weber (1997), S. 403

<sup>47</sup> Vgl. Drumm (1995), S. 269.

<sup>48</sup> Vgl. Drumm (1995), S. 311.

<sup>49</sup> Vgl. Neuberger (1995), S. 5f., welcher in seinen Ausführungen einen detaillierten Überblick über die verschiedenen Funktionen bzw. Definitionen gibt, die mit dem Begriff "Führung" verbunden werden.

<b>I Grundlagenbereich</b>	
Theoretische Grundlagen des Non Profit Management (VL)	Prof. Dr. Ridder/NN SS 2000
Strukturen und Gestaltungsprinzipien von Non Profit Organisationen (VL)	Prof. Dr. Schmid WS 1999/2000; Dienstag 16.00-18.00 Beleg. Nr. 72602
Krankenversicherung und Gesundheitsökonomie (VL)	Prof. Dr. v. d. Schulenburg/Dr. Greiner SS 2000
Bildungs- und Kulturökonomie (VL)	NN

**Theoretische Grundlagen** des Non Profit Management befassen sich mit dem konzeptionellen Hintergrund des Non Profit Sektors, Theorie der Non Profit Organisationen, Theorie der öffentlichen Unternehmen, Institutionenökonomie, Public Choice, Managerialismus, verhaltenswissenschaftliche Grundlagen, strategietheoretische Grundlagen.

**Strukturen und Gestaltungsprinzipien von Non Profit Organisationen (VL):** Einrichtungen des Non Profit Bereiches haben auch in der Bundesrepublik einen erheblichen Stellenwert. Vorgestellt werden deren historischer Hintergrund und Entwicklung, Gestaltungs-, Struktur- und Steuerungsprinzipien von Non Profit Einrichtungen. Besonderes Augenmerk wird dabei auf Einrichtungen und Dienste des Gesundheits- und Sozialwesens sowie der Wohlfahrtspflege gelegt. In Verbindung damit ist es auch Ziel der Veranstaltung, einen Überblick über Quantität und Qualität, inneren Aufbau, Außenwirkung und Klientenorientierung dieser Dienste im Sinne einer Institutionenlehre zu geben.

**Krankenversicherung und Gesundheitsökonomie (VL):** Der Gesundheitsbereich stellt mit über 500 Mrd. DM Ausgaben pro Jahr auch in Deutschland einen der wichtigsten Bereiche der Volkswirtschaft dar. Ein großer Teil dieses Sektors ist nicht marktwirtschaftlich organisiert, was besondere Implikationen für die Beurteilung der Prozesse auf der Angebots- und Nachfrageseite bewirkt. In der Veranstaltung werden die grundlegenden Forschungsinhalte der Gesundheitsökonomie vorgestellt, die verschiedenen bestehenden Formen der Organisation von Gesundheitssystemen diskutiert sowie besondere Aspekte des Angebots von und der Nachfrage nach Gesundheitsleistungen erörtert. Dazu gehören z.B. Phänomene wie die angebotsinduzierte Nachfrage, die besondere Bedeutung der Verbände im Gesundheitswesen sowie Fragen einer optimalen Honorierung von Leistungserbringern. Schließlich wird ein Überblick über die Methodik der gesundheitsökonomischen Evaluation gegeben. Reale Fallbeispiele sowie aktuelle Bezüge zur gesundheitspolitischen Diskussion werden mehrfach in die Veranstaltung eingebracht.

**Bildungs- und Kulturökonomie (VL):** In dieser Veranstaltung sollen Grundstrukturen, ökonomische Rahmenbedingungen und die Veränderung der Steuerungsmodalitäten bearbeitet werden.

**Block II** umfaßt die im o.a. Text angedeuteten Steuerungsprobleme von Non Profit Organisationen:

<b>II. Betriebswirtschaftliche Steuerung</b>	
Grundlagen des Controlling (VL)	Prof. Dr. Steinle WS 1999/2000; Montag 14.00-16.00 Beleg.Nr. 72662
Non Profit Marketing (Co)	Prof. Dr. Hansen/Pollmann WS 1999/2000; Donnerstag 16.00-18.00 Beleg.Nr. 72620
Personalführung (VL)	Prof. Dr. Ridder SS 2000
Personal- und Organisationsentwicklung in Non Profit Organisationen (Sem)	Prof. Dr. Ridder/Hoon WS 1999/2000; Donnerstag 14.00-16.00 Beleg.Nr. 72657
Mitarbeiterbefragungen (VL oder Co)	Prof. Dr. Wacker SS 2000
Neue Forschungsentwicklungen in der Versicherungsbetriebslehre und Gesundheitsökonomie (Erg.Ver. ohne Kreditpunkte)	Prof.Dr.v.d.Schulenburg/Lohse/Dr. Greiner SS 2000

**Grundlagen des Controlling (VL):** Non Profit Organisationen sehen sich schon seit Jahren starken Budgetrestriktionen gegenüber, die neue Anforderungen an die Unternehmungssteuerung stellen. Mit diesen Fragen beschäftigt sich der betriebswirtschaftliche Bereich Controlling, der eine Führungsunterstützungsfunktion hat.

Im Rahmen der Vorlesung "Grundlagen des Controlling" wird ein grundlegender Überblick über Ziele, Aufgaben, Instrumente und Anwendungsbereiche des Controlling gegeben. Es wird dabei von einem ganzheitlichen Verständnis des Controlling ausgegangen, das dann insbesondere in einen strategischen und operativen Teil aufgefächert wird. Dabei wird der enge Zusammenhang mit der Unternehmungsplanung verdeutlicht. Die vorgetragenen Überlegungen zu einer Grundausrichtung und -konzeption des Controlling gelten für Unternehmungen allgemein, sind damit also vom Grundsatz her auch auf den Non Profit Bereich übertragbar.

**Non Profit Marketing (Co):** Bei der Entwicklung eines geeigneten Marketing-Konzeptes lautet die zentrale Fragestellung für Non Profit Organisationen, wie die Methoden des kommerziellen Marketing sinnvoll auf die Belange des Non Profit Bereiches übertragen werden können. Wie kann z.B. eine marktgerechte Leistungs politik und Kommunikation erfolgen, die mit den Zielen der Non Profit Organisationen vereinbar ist? Wie weit kann Kundenorientierung in Non Profit Organisationen überhaupt verantwortlich gestaltet werden? In der Veranstaltung

geht es deshalb darum, die Besonderheiten eines Non Profit Marketing darzustellen und sinnvolle Lösungen für Marketingprobleme von Non Profit Organisationen zu erarbeiten.

Auf der Grundlage der Begriffsbestimmung des Non Profit Marketing werden die Ziele, Strategien und Rahmenbedingungen sowie die Instrumente des Non Profit Marketing dargestellt. Im Bereich der Marketinginstrumente liegt der Schwerpunkt v.a. auf der Leistungs- und Kommunikationspolitik von Non Profit Organisationen. Vor dem Hintergrund konkreter Anwendungsfälle werden hier Konzepte für den absatz- und beschaffungspolitischen Einsatz der Marketinginstrumente erarbeitet. Neben der Vermittlung der Grundlagen des Non Profit Marketing werden in der Veranstaltung auch aktuelle Marketingentwicklung diskutiert, wie z.B. die Bedeutung der Kundenorientierung für Non Profit Organisationen.

**Personalführung (VL):** Lange Zeit galt für die Führung von Non Profit Organisationen, daß personaler Führung nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt werden muß, da entweder bürokratische Regeln, eindeutige hierarchische Kompetenzverteilung bzw. die Regeln der Arbeitsausführung Handlungsspielräume des unmittelbaren Vorgesetzten begrenzen. Andererseits wurde insbesondere für soziale Organisationen ein hohes Ausmaß an Motivation vorausgesetzt, das Führungsinterventionen entbehrlich macht. Heute hingegen werden fehlende Führungsfreiräume und fehlende Führungsqualifikationen als "Managementlücke" in Non Profit Organisationen erkannt. Die Anpassungsnotwendigkeit der Non Profit Organisationen werden in größerem Maße Handlungsspielräume auf allen Ebenen dieser Organisationen mit sich bringen und den Einsatz entsprechend effizienter Führungskonzepte erforderlich machen. Im Rahmen dieser Vorlesung werden zentrale Motivations- und Personalführungskonzepte behandelt.

**Personal- und Organisationsentwicklung in Non Profit Organisationen (Sem):** Der Inhalt des Seminars "Personal- und Organisationsentwicklung in Non Profit Organisationen" resultiert aus den aktuellen Reformbestrebungen des öffentlichen Sektors. Unter dem Namen New Public Management ist auf internationaler Ebene ein Konzept entwickelt worden, das sich durch eine umfassende Reform des öffentlichen Sektors unter Verwendung verschiedener Gestaltungselemente auszeichnet und insbesondere die ökonomische Ausrichtung der öffentlichen Verwaltung betrachtet. Parallel zu den internationalen Reformdiskussionen um ein New Public Management entstand im deutsch-sprachigen Raum das von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) entwickelte "Neue Steuerungsmodell". Die durch diese Konzepte intendierten Modernisierungsprozesse betreffen die öffentliche Verwaltung in ihrer Gesamtheit und umfassen neben der externen Strukturreform auch die Binnenreform öffentlicher Verwaltungen und wirken sich somit auch auf die Personal- und Organisationsentwicklung öffentlicher Verwaltungen aus.

Ziel des Seminars wird zum einen sein, die theoretischen Grundlagen des New Public Management zu verdeutlichen. Hier sind insbesondere die Ansätze der Neuen Institutionenökonomie wie die Public Choice-Theorie sowie der Managerialismus zu nennen. Neben diesen theoretischen Grundlagen werden zum anderen die unmittelbaren Auswirkungen der Reformbestrebungen auf die öffentliche Verwaltung thematisiert. Einen besonderen Stellenwert nehmen hierbei die Grundprobleme der Personalentwicklung sowie der Organisationsentwicklung in der öffentlichen Verwaltung ein.

Abschließend werden die aufgezeigten Thematiken im Rahmen eines aktuellen Fallbeispiels einer öffentlichen Verwaltung nochmals verdeutlicht.

**Mitarbeiterbefragungen zwischen Datenerhebung und Personalentwicklung (VL oder Co):** Die Mitarbeiterbefragung ist ein Instrument der Organisationsdiagnostik und des modernen Qualitätsmanagements in Organisationen. Methodisch fußt sie zum einen auf Verfahren der

empirischen Sozialforschung, zum anderen auf Strategien der Organisationsentwicklung. Gegenstand dieser Veranstaltung sind die konzeptionellen Grundlagen, Design und Indikation. Am Beispiel ausgewählter Praxisbeispiele werden Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes dieses Instruments erörtert. Teilnehmer/innen sollen so einerseits die methodischen Grundlagen (Fragebogenkonstruktion u.ä.) kennenlernen, zum anderen einen Einblick in Anwendungsvoraussetzungen und aktuelle Anwendungen gewinnen. Der vorherige Besuch einer einführenden Empirie- und Statistikveranstaltung ist von Vorteil, aber nicht Bedingung.

**Forschungsseminar zur Gesundheitsökonomie (Erg.Ver. ohne Kreditpunkte):** In dieser Ergänzungsveranstaltung besteht die Möglichkeit, aktuelle Ideen und Ergebnisse der eigenen Forschung vorzustellen und zu diskutieren. Ein wichtiges Ziel des Seminars ist, die Forschungsarbeit mit Hilfe konstruktiver Kritik zu unterstützen. Vortragende sind sowohl Mitarbeiter der Forschungsstelle für Gesundheitsökonomie und Gesundheitssystemforschung und des Instituts für Versicherungsbetriebslehre als auch externe Referenten (z.B. aus Krankenhaus- oder Krankenkassenverwaltungen). In den bislang durchgeführten Seminaren standen vor allem Fragen der Organisation von Non-Profit-Unternehmen (z.B. Kurbetrieben) sowie der gesundheitsökonomischen Evaluation von Gesundheitsleistungen im Vordergrund.

**Block III** befaßt sich zur Zeit mit volkswirtschaftlichen Fragestellungen. Mittelfristig ist angestrebt, diesen Teil um Veranstaltungen zu politischen Rahmenbedingungen und rechtliche Fragestellungen zu erweitern.

<b>III. Volkswirtschaftliche, Politische und rechtliche Rahmenbedingungen</b>	
Non Profit Organisationen: Ökonomische Erklärungen und Wirkungen (VL)	Prof. Dr. Haslinger SS 2000
Politische Rahmenbedingungen	NN
Rechtliche Fragestellungen	NN

**Non Profit Organisationen: Ökonomische Erklärungen und Wirkungen:** Im Rahmen dieser Veranstaltung gilt es zunächst zu klären warum und wie der Staat sich an der Leistungserstellung im Bereich der sozialen Wohlfahrt beteiligt bzw. beteiligen sollte. Eine solche Beteiligung erscheint angesichts der verschiedenen Formen des sog. Marktversagens, die detailliert in der Veranstaltung behandelt werden, unumgänglich. Allerdings stellt sich aber auch die Frage, ob sich nicht durch Neu- bzw. Umorganisation vorhandener Institutionen Effizienzgewinne realisieren lassen (Organisationsversagen). Zur Beantwortung dieser praktisch ungemein wichtigen Fragen werden theoretische Analysen entwickelt und vergleichende empirische Studien herangezogen, um inhaltlich und sachlich fundierte Reformvorschläge (wenn nötig) zu diskutieren.

## 7 Organisation des Studiums

Das Vertiefungsfach Non Profit Management ist ein **Vertiefungsfach** der Fächergruppe A des Hauptstudiums des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften. Neben den Sockelveranstaltungen Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre kann es als eines von drei weiteren Vertiefungsfächern gewählt werden. Gemäß der Regelungen der Prüfungsordnung nach dem Credit Point System umfaßt das Studienangebot mindestens 7 Veranstaltungen, von denen mindestens 5 Veranstaltungen (höchstens 7) zu belegen sind. Es wird empfohlen, Grundlagenveranstaltungen mit anwendungsbezogenen Veranstaltungen zu kombinieren und weitere Veranstaltungen zu ergänzen, die Rahmenbedingungen thematisieren.

Prüfungsart und Anzahl der **Kreditpunkte** ist den jeweiligen Veranstaltungsankündigungen zu entnehmen. In der Regel werden je Veranstaltung 4 Kreditpunkte vergeben.

Im Rahmen dieses Vertiefungsfaches ist das Erstellen von **Diplomarbeiten** bei allen beteiligten Abteilungen des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften möglich. Es besteht die Möglichkeit, diese Diplomarbeiten in Zusammenarbeit mit der Praxis zu organisieren. Interessenten wenden sich an die Abteilung Personal und Arbeit.

Das Vertiefungsfach ist gleichzeitig für Studenten konzipiert, die aus anderen Fachbereichen heraus (insbesondere Sozialwissenschaften) nach der **Nebenfachregelung** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (10 SWS) und betriebliches Rechnungswesen (2 SWS) studiert haben und das Fach Non Profit Management im Rahmen von **Magisterstudiengängen** im Umfang von 12 SWS als Vertiefungsgebiet belegen.

Die **organisatorische Betreuung** dieses Vertiefungsfaches (Auskünfte, Beratung, Vermittlung von Praktika) übernimmt die Abteilung **Personal und Arbeit** (Prof. Dr. H.-G. Ridder).

### **Anschrift:**

Prof. Dr. H.-G. Ridder  
Institut für Betriebsforschung, Abteilung Personal und Arbeit  
Königswortherplatz 1  
30167 Hannover  
Telefon (0511) 762-4560/1  
Fax (0511) 762 5365  
e-mail : ridder@mbox.ifb.uni-hannover.de

## Literaturverzeichnis

**Anheier H. K./Seibel, W.:** “Der Nonprofit Sektor in Deutschland”, in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1999, S. 19 - 34.

**Anheier, H. K./ Seibel, W.:** “The Third Sector Between the Market and the State”, in: Anheier, H. K./ Seibel, W. (Hrsg.): The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organization. Berlin, New York 1990, S. 5 - 20.

**Anheier, H. K./Salamon L. M./Archambault E.:** “Ehrenamtlichkeit und Spendenverhalten in Deutschland, Frankreich und den USA”: in: Anheier, H. K./Priller E./Seibel W./Zimmer A. (Hrsg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Berlin 1997, S. 197 - 210.

**Anheier, H. K.:** “Der dritte Sektor in Zahlen”: in: Anheier, H. K./Priller E./Seibel W./Zimmer A. (Hrsg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Berlin 1997, S. 29 - 74

**Anheier, H./Priller, E.:** Der Nonprofit Sektor in Deutschland: eine sozial-ökonomische Strukturbeschreibung. Zusammenfassende Darstellung; Arbeitspapier für das Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Mimeo 1995.

**Badelt, C.:** “Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors”, in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1999, S. 517 - 547.

**Badelt, C.:** “Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor”, in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1999, S. 433 - 462.

**Bergmann W.:** “Mittelaufbringung (Fundraising)”, in: Hauser, A./Neubarth, R./Obermair, W. (Hrsg.): Management-Praxis: Handbuch sozialer Dienstleistungen. Neuwied, Kriftel/Ts., Berlin 1997, S. 226 - 240.

**Boffo, K.:** “Öffentlichkeitsarbeit”, in: Hauser, A./Neubarth, R./Obermair, W. (Hrsg.): Management-Praxis: Handbuch sozialer Dienstleistungen. Neuwied, Kriftel/Ts., Berlin 1997, S. 443 - 457.

**Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V (BAGFW).:** Gesamtstatistik der Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege. Stand: 01.01.1996. Bonn 1997.

**Burla, S.:** Rationales Management in Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart 1989.

**Caritas Korrespondenz.:** Die katholischen sozialen Einrichtungen der Caritas in der Bundesrepublik Deutschland. Stand 01.01.1996. Freiburg 1996.

**Decker F.:** Effizientes Management für soziale Organisationen. Landsberg/Lerch 1992.

**Drumm, H. J.:** Personalwirtschaftslehre. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York u.a. 1995.



**Eckardstein, v. D.:** "Personalmanagement in NPOs", in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1999, S. 257-277

**Eschenbach, R./Horak, C.:** "Rechnungswesen und Controlling in NPOs", in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1999, S. 331 - 356.

**Flierl, H.:** Freie und öffentliche Wohlfahrtspflege. 2., überarbeitete Auflage, München 1992.

**Frank, G./Wolf, M.:** "Führen und Leiten in sozialen Diensten", in: Wohlfahrtswerk für Baden-Württemberg (Hrsg.): Blätter der Wohlfahrtspflege. Stuttgart (1989) S. 70 - 73.

**Gehrmann G./Müller K. D.:** Management in sozialen Organisationen. 2., aktualisierte Auflage, Regensburg 1996.

**Goll, E.:** Die freie Wohlfahrtspflege als eigener Wirtschaftssektor. 1. Auflage, Baden-Baden 1991.

**Herrmann, P.:** "Die freien Träger suchen ihre Rolle in Europa", in: Blätter der Wohlfahrtspflege, 3+4/99, 1999, S. 68 - 70.

**Horak, C./Matul, C./Scheuch, F.:** "Ziele und Strategien von NPOs", in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1999, S. 153 - 178.

**Horak, C.:** "Besonderheiten des Controlling in Nonprofit-Organisationen (NPO)", in: Eschenbach, R. (Hrsg.): Controlling. Stuttgart 1994, S. 600 - 608.

**Landgrebe, G./Neubarth, R.:** "Personalmanagement in sozialen Dienstleistungsorganisationen", in: Personalwirtschaft im Blickpunkt, 12/97. S. 60 - 63.

**Lotmar, P./Tondeur, E.:** Führen in sozialen Organisationen. 4., unveränderte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 1994.

**Meyer D.:** Wettbewerbliche Neuorientierung der Freien Wohlfahrtspflege. Berlin 1999.

**Mitschke, v. T./Böhlich, S.:** "Modernes Management in Non-Profit-Organisationen", in: Hauser, A./Neubarth, R./Obermair, W. (Hrsg.): Management-Praxis: Handbuch sozialer Dienstleistungen. Neuwied, Kriftel/Ts., Berlin 1997, S. 3 - 18.

**Neuberger O.:** Führen und geführt werden. 5. Auflage. Stuttgart 1995.

**Oliva, H./Oppl, H./Schmid, R.:** Rolle und Stellenwert freier Wohlfahrtspflege: Forschungsbericht. München 1991.

**Oppl, H.:** "Mitarbeiter-Not der Freien Wohlfahrtspflege", in: Paritätischer Niedersachsen (Hrsg.), Mitarbeiter-Not des Freien Wohlfahrtspflege, 2. Verbandstagung des Paritätischen Niedersachsen. Königslutter 1991, S. 13 - 25.

**Priller E./Zimmer A.:** “Non-profit-Bereich im Aufwind”: in: Mitbestimmung, Magazin der Hans Böckler Stiftung, 3/99, S. 18-20.

**Priller E.:** “Der Dritte Sektor in den neuen Bundesländern: Eine sozial-ökonomische Analyse”: in: Anheier, H. K./Priller E./Seibel W./Zimmer A. (Hrsg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Berlin 1997, S. 99 - 126.

**Ridder H.-G.:** Personalwirtschaftslehre. Stuttgart 1999.

**Runggaldier U./Drs M.:** “Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen beim Einsatz von Mitarbeitern in NPOs”: in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1999, S. 277 - 300.

**Salamon, L. M./Anheier H., K.:** “The emerging nonprofit sector, an overview”, in: Salamon, L. M./ Anheier, H. K.: The Emerging Nonprofit Sector. Manchester 1996.

**Schaad, M.:** Nonprofit-Organisationen in der ökonomischen Theorie: eine Analyse der Entwicklung und der Handlungsmotivation der Freien Wohlfahrtspflege. Wiesbaden 1995.

**Scheuch, F.:** “Marketing für NPOs”, in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1999, S. 241 - 256.

**Schmid, J.:** Wohlfahrtsverbände in modernen Wohlfahrtsstaaten. Opladen 1996.

**Schmid, R.:** Wohlfahrtspflege und Controlling. Studie im Auftrag für des Instituts für Sozialpolitik und Stadtforschung e.V. Hannover im Rahmen der Sozialbilanz Niedersachsen. 1993/1994.

**Schoen, U.:** Subsidiarität: Bedeutung und Wandel des Begriffes in der katholischen Soziallehre und in der deutschen Sozialpolitik. Neukirchen, 1998.

**Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud C.:** Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). Bern, Stuttgart, Wien 1995.

**Schwarz, P.:** Management in Nonprofit Organisationen. 2., aktualisierte Auflage. Bern, Stuttgart, Wien 1996.

**Stauss, E./Niemeyer, I.:** Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband: Partner für freie soziale Arbeit. Wiesbaden 1987.

**Strachwitz, Graf R.:** “Aktuelle Strukturfragen von Not-for-Profit-Organisationen”, in: Hauser, A./Neubarth, R./Obermair, W. (Hrsg.): Management-Praxis: Handbuch sozialer Dienstleistungen. Neuwied, Kriftel/Ts., Berlin 1997, S. 19 - 40.

**Tiebel C.:** Strategisches Controlling in Non Profit Organisationen. München, 1998.

**Weber, W.:** “Personalentwicklung”, in: Hauser, A./Neubarth, R./Obermair, W. (Hrsg.): Handbuch sozialer Dienstleistungen. Neuwied, Krißel/Ts., Berlin 1997, S. 401 - 421.

**Witt, D./Lakes, B./Emberger, H./von Velsen-Zerweck, B./Seufert, G.:** Stand des Managements in Verbänden: Kurzergebnisse der Verbändeerhebung 1996/1997. Freising 1997.

**Witt, D.:** “Management sozialwirtschaftlicher Organisationen im Spannungsfeld zwischen Dienst- und Erwerbsprinzip”, in: Caritasverband München und Freising e.V. (Hrsg.): Markt und Ethik - Management in sozialwirtschaftlichen Organisationen. München 1996.