

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/12

Gmür, Markus

Was treibt Organisationen an?

Verbands-Management, 38. Jahrgang, Ausgabe 1 (2012), S. 28-35.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Jens Jacobi
Layout: Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten
ISBN: 3-909437-33-8
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.



Erfolgsfaktoren

Was treibt Organisationen an?

Grundriss einer Typologie organisationaler Kräfte

Markus Gmür

Verbände und andere Nonprofit-Organisationen werden als zielorientierte soziale Systeme angesehen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass der offizielle Verbandszweck häufig durch andere Antriebskräfte überlagert wird. Neben Zielverfolgung und Zweckbezug lassen sich mindestens sieben weitere organisationale Treiber unterscheiden, die Stärken und Schwächen einer NPO und ihres Managements wesentlich prägen.

Vereine, Verbände und andere Organisationen entstehen und werden aktiv, verändern sich oder bleiben für lange Zeit gleich wie am ersten Tag. Nur wenige Organisationen lösen sich, wenn sie erst einmal gegründet und in Gang gesetzt wurden, wieder auf. So selbstverständlich, wie das auf den ersten Blick erscheint, ist das nicht. Zwar werden Organisationen in der Theorie gerade dadurch von anderen sozialen Systemen und Gruppenbildungen abgegrenzt, dass sie zielorientiert sind, und in der Zweckverfolgung wird auch ein wesentlicher Referenzpunkt für ihren zeitüberdauernden Bestand gesehen. Organisationen werden aber von Menschen gebildet, die zur Zweckverfolgung persönliche Anstrengungen leisten. Das tun sie jedoch nur bei intakten Anreiz-Beitrags-Gleichgewichten.¹ Ein solches Gleichgewicht besteht, wenn die Organisation ihren freiwilligen, ehrenamtlichen und angestellten Mitgliedern so viel Nutzen (Anreize) bietet, dass diese bereit sind, die für den Erhalt der Organisation notwendigen Beiträge (Arbeitsleistungen, Mitgliedsbeiträge u.a.) zu leisten. Feste Beschäftigungsverhältnisse sorgen über die arbeitsvertragliche Verpflichtung für eine gewisse Stabilität. Die meisten Nonprofit-Organisationen werden aber überwiegend oder vollständig durch ehrenamtliches und freiwilliges Engagement getragen, das sich rechtlich überhaupt nicht und sozial nur beschränkt einklagen lässt. Somit lohnt sich eine eingehende Betrachtung, was mögliche Treiber für das Überleben einer Organisation und fortwährendes Engagement ihrer Träger und Mitglieder sind.

Organisationale Lebenszeichen

Drei unterschiedliche organisationale Lebenszeichen lassen sich beobachten:

- ♦ **Bestandserhaltung:** Auch wenn sich ein Anlass böte, die Organisationsaktivitäten einzustellen,



wird die Organisation dennoch weitergeführt. Beispiele für solche Anlässe sind die Erfüllung des ursprünglichen Organisationsziels (es wird durch ein neues Ziel ersetzt), der Wegfall finanzieller Unterstützung (es werden neue Quellen gesucht) oder der Rücktritt des Vorstands (es wird eine neue Leitung eingesetzt).

- ♦ **Zielverfolgung:** In der Organisationen werden immer wieder neue Anstrengungen unternommen, um die Ziele, wie sie in den Statuten oder im Leitbild festgeschrieben sind, zu erreichen und damit den Erwartungen der Anspruchsgruppen gerecht zu werden, obwohl kein unmittelbarer Druck auf die Organisation besteht. Beispiele für solche Anstrengungen sind die Überprüfung bisheriger oder das Starten neuer Projekte, die fortlaufende Qualitätssicherung in der Leistungserbringung, aber auch aktiv betriebenes Wachstum.
- ♦ **Anpassung und Erneuerung:** Die Organisation reagiert auf neue Ansprüche von aussen oder auf andere Veränderungen in den Rahmenbedingungen, indem sie ihre Zielsetzungen, Strukturen oder Leistungsprogramme erneuert. Sie kann aber auch intern einen Innovationsprozess anstossen um damit proaktiv auf absehbare Veränderungen zu reagieren.

Im Einzelfall können alle drei Lebenszeichen zutreffen, müssen es aber nicht. Während in der Theorie davon ausgegangen wird, dass eine Organisation in allen Bereichen Lebenszeichen von sich geben muss,² zeigt die Praxis gerade im Dritten Sektor, dass Nonprofit-Organisationen erstaunlich lange bestehen können, obwohl sie zumindest partiell «klinisch tot» sind, wie die folgenden Beispiele zeigen: Beispiel 1: Die Mitglieder eines Vereins kümmern sich nicht mehr um die Ziele oder deren Erneuerung, zögern aber die unvermeidlich erscheinende Auflösung ständig hinaus. Beispiel 2: In einem Verband mit langer Tradition aber kontinuierlich zurückgehenden Mitgliederzahlen und Vermögenswerten werden die bisherigen Ziele beharrlich weiterverfolgt, ohne dass sich Vorstand und Mitglieder darum kümmern, dass der Verband auf diesem Weg voraussichtlich in wenigen Jahren zugrunde gehen wird. Beispiel 3: Eine Organisation begibt sich in einen andauernden Veränderungsprozess und ver-

nachlässigt gleichzeitig die bisherigen Aufgaben.

Die drei hier gezeigten Beispiele deuten darauf hin, dass Organisationen in vielen Fällen von Kräften angetrieben werden, die sie weiterbestehen lassen, obwohl sie bei kühler Betrachtung ihre Fähigkeit zur Zweckerfüllung verloren haben oder gerade dabei sind, sie zu verlieren. Dabei soll nicht etwa in Abrede gestellt werden, dass die meisten Organisationen zielorientiert und zweckgerecht arbeiten; vielmehr sollen mögliche Erklärungen entwickelt werden, warum sie weiterbestehen, auch wenn ein klarer Ziel- und Zweckbezug verloren gegangen ist.

Interne Organisationale Treiber

Neben der Ziel- und Zweckorientierung lassen sich mindestens sieben weitere organisationale Treiber unterscheiden (vgl. Abbildung 1). Interne Treiber resultieren aus den Anstrengungen und Entscheidungen von Trägern und aktiven Mitgliedern der Organisation. Externe Treiber stammen aus dem Umfeld der Organisation und wirken ohne aktives Zutun der internen Bezugsgruppen. Jeder dieser Treiber trägt dazu bei, dass die Organisation bestehen bleibt und Aktivitäten entfaltet. Er kann sowohl eine Quelle der Stärke sein, als auch Ursache einer wesentlichen Schwäche. Zu den wichtigsten internen Treibern zählen die folgenden fünf:

Zielverfolgung und Zweckbezug: Organisationen, welche sich vor allem an ihren festgelegten Zielen und dem grundlegenden Organisationszweck orientieren, werden allgemein als ideal angesehen. Wie oft man sie in der Realität antrifft, ist eine nicht beantwortete empirische Frage.

Unternehmerische Initiative: Am Anfang der meisten Organisationsgründungen steht die Initiative einer einzelnen Person oder einer Gruppe, Bestehendes zu verändern oder gänzlich Neues zu schaffen. Mit Statuten, Leitbild und Geschäftsordnung erhält eine solche Initiative gewissermassen Chassis, Motor und Betriebsanleitung, um die Organisation der Zielerreichung näher zu bringen. Weitere Initiativen können die Organisation zukünftig vorantreiben; sie können sie aber auch vom Weg abbringen, der doch durch die geschaffenen Strukturen zumindest teilweise vorgezeichnet ist.

Unternehmerische Organisationsgründer laufen im stetigen Vorantreiben leicht Gefahr, durch ständiges Hinterfragen und Neudurchdenken eben erst errichtete Strukturen gleich wieder zu gefährden. Ein berühmtes Beispiel bietet die Rolle von Henri Dunant im Internationalen Komitee vom Roten Kreuz: Der visionäre Initiator wurde nach der Gründung des Komitees 1863 von den übrigen Vorstandsmitgliedern zunehmend als Belastung für einen geordneten Aufbau der Organisation angesehen und schliesslich 1867 ganz aus der Organisation gedrängt. Auf der anderen Seite kann unternehmerische Initiative auch eine Quelle für die Erneuerung einer Organisation in einer verfahrenen Lage sein und ihr neue Wege eröffnen.

Überlieferte Werte: Nonprofit-Organisationen unterscheiden sich in den meisten Fällen von Wirtschaftsbetrieben grundsätzlich darin, dass sich ihre Träger und aktiven Mitglieder in ihren Aktivitäten

an prägenden Normen und Werten orientieren. Die Normen- und Werteorientierung kann so stark dominieren, dass die Organisation einen dogmatischen Charakter annimmt und die Zielverfolgung gegenüber der Normenbefolgung in den Hintergrund tritt oder gänzlich verloren geht. Besonders starke Tendenzen zu dogmatisch geprägter Entscheidungsfindung wird man in weltanschaulichen Organisationen (z.B. Kirchen, Parteien, Gewerkschaften, Selbstverwaltungsbetriebe) beobachten können. Aber auch professionelle Normen in der Mitgliederbasis (bspw. in einer Reformpädagogener oder einer Anwältevereinigung) können zu einer ausgeprägten Werteorientierung in einer Organisation führen: Überzeugungen und Handlungsweisen, die eine solche Profession kennzeichnen, können für die Arbeit im betreffenden Berufsfeld wichtig und nützlich, für die Fähigkeit des Verbands, seine Ziele effizient und effektiv zu verfolgen, aber eventuell hinderlich sein. Ausserdem wir-

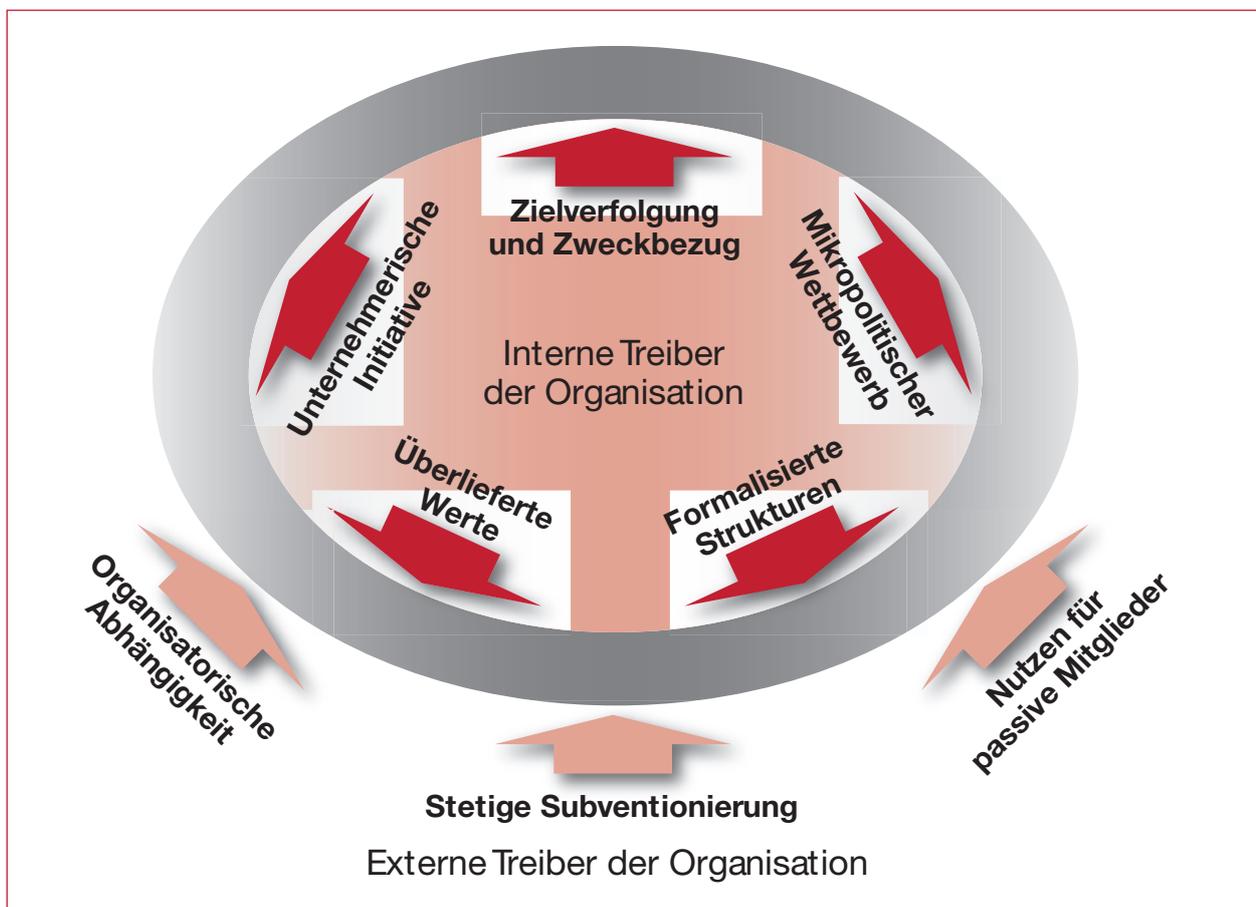


Abbildung 1: Treiber der Organisation

ken sie wie ein optischer Filter in der Beobachtung der Umwelt: Der gefilterte Blick lässt einige wenige Ereignisse und Entwicklungen besonders relevant, viele andere aber unwichtig erscheinen. Überlieferte Werte können sich aber ebenso stabilisierend auswirken, wenn ein solcher Verband in eine schwere Krisensituation gerät, welche die bisherigen Organisationsziele in Frage stellt. Sie sind dann ein vertrautes Fundament, um über bewährte Erfahrungen Sicherheit wiederzugewinnen und nach neuen Lösungen zu suchen.

Formalisierte Strukturen: Die Bürokratie einer Organisation – vom ersten statutarischen Passus über die Vorstandsaufgaben bis zum 1000-seitigen Organisationshandbuch – steht in ähnlicher Weise zur Zielorientierung einer Organisation wie ihre informellen Normen und Werte: Entscheidungen werden nach Grundsätzen und gültigen Regeln getroffen und stehen nicht mehr notwendigerweise in direktem Zusammenhang zum Zweck. Am Beispiel von Qualitätsmanagementsystemen lassen sich die ambivalenten Effekte einer Formalisierung häufig beobachten. Am Anfang eines solchen Systems wird wohl immer die Zielsetzung einer Qualitätssicherung oder -steigerung in der Leistungserbringung stehen, also ein wichtiger Impuls. Ist das System eingeführt und wird es auch «gelebt» (eine bemerkenswerte Verwendung des Lebensbegriffs!), so wandert die Zielorientierung als Leitschnur des Handelns von den Personen zu den Regeln im System. Dort verbleibt sie, solange das System noch zum Zweck passt, was in einer sich verändernden Umwelt nicht allzu häufig vorkommt. Die Frage ist nun, ob die Mitglieder oder Beschäftigten in der Organisation bei einem zu Tage tretenden Zweckverlust des Systems zielorientiert denken und das System entsprechend anpassen. Im Sinne professionellen Managements sollten sie dies erreichen, empirisch tun sie es aber häufig nicht.³ Grund dafür ist nicht nur, dass eine einmal angestossene Bürokratisierung die scheinbar naturgesetzliche Tendenz hat, sich weiter auszubreiten (vgl. Parkinson 2005); die Einführung von formalisierten Regeln für das Verhalten der Organisationsmitglieder motiviert sie geradezu, sich an diesen Regeln zu orientieren und sich immer seltener deren ursprünglichen Zweck in Erinnerung zu

rufen. Eine solche Gewichtsverlagerung von zweck- zu wertrationalem Handeln (vgl. Weber 1922) in der Leitung oder im operativen Geschäft hat aber nicht nur negative, sondern möglicherweise auch positive Effekte: Regeln halten eine Organisation auf Trab, denn sie halten ihre Mitglieder dazu an, wichtige Dinge auch unabhängig von Lust und Laune zu tun. Beispiele gibt es viele: Ein Vereinsvorstand trifft sich, auch wenn die meisten Mitglieder den Eindruck haben, es gäbe gerade nichts zu besprechen; ein Mitarbeiter kontrolliert den Stand eines Projekts, auch wenn er gerade andere Prioritäten hat; in einem Verband wird ein Strategieworkshop durchgeführt, auch wenn einige Beteiligte zusätzliche Verpflichtungen scheuen. Formalisierte Strukturen sind nicht nur das Skelett einer Organisation, sondern können auch die Funktion eines Bypass haben, falls die natürlich angelegten «Blutbahnen» (z.B. eine lebhaftige Diskussionskultur im Verband) nicht mehr frei sind.

Mikropolitische Wettbewerb: Mit den bisher diskutierten Treibern ist immer die Vorstellung verbunden, ein Verband oder eine andere NPO stelle eine Einheit dar. Dabei ist innere Pluralität ja gerade ein kennzeichnendes Merkmal von Organisationen einer demokratischen Zivilgesellschaft: Pluralität von Charakteren und Konstitutionen, Meinungen und Interessen, Standpunkten und Lebenslagen und weitere. Das führt zu Abstimmungen, Verhandlungen oder Konflikten. Mikropolitik bezeichnet solche Strukturen und Prozesse in den Grenzen einer Organisation oder einer Gruppe (vgl. Neuberger 2006). Mikropolitisch motivierter Wettbewerb steht aber nicht nur am Anfang der meisten Vereine und Verbände und mündet in der Definition von Zielen und Leistungsprogrammen; er bleibt häufig auch charakterisierendes Merkmal und wirkt sogar als lebenserhaltendes Elixier. Wenn Ideen und Initiativen im einen Verband eine Reaktion auf veränderte Mitgliedererwartungen sind, so können sie in einem anderen Verband Ausdruck des Misstrauens einer Gruppierung gegenüber einer anderen sein. Der Vorstoss eines Vorstandsmitglieds ist unter Umständen trotz aller sachlichen Berechtigung vielleicht einfach nur eine Art Revanchefoul gegenüber dem Vorstoss eines anderen Mitglieds in der vorangegangenen Sitzung.

Dass das Ausmass an Konflikten in der Leitung einer NPO nicht zwangsläufig mit einer schlechteren Zielerreichung von Verbänden einhergeht, zeigt etwa eine empirische Untersuchung am VMI in 99 Schweizer Verbänden (Bürgisser 2011). Lebhaftige Konflikte aus Interessengegensätzen sind also häufig Treiber des organisationalen Geschehens; sie können sogar dafür sorgen, dass der Ziel- und Zweckbezug in einem Verband immer wieder neu zur Diskussion gestellt wird. Wenn allerdings, wie die Studie von Bürgisser auch ergab, Beziehungskonflikte gegenüber Aufgabenkonflikten die Oberhand gewinnen, geraten die Verbandsziele möglicherweise völlig aus dem Blick und gefährden damit den Bestand der Organisation.

Externe Organisationale Treiber

Neben diesen fünf internen Faktoren können auch einzelne oder mehrere externe Bedingungen zum wesentlichen Treiber für organisationales Überleben sein und im Einzelfall sogar jegliche internen Bemühungen um Produktivität und Entwicklung überflüssig machen:

Nutzen für passive Mitglieder: Solange eine Organisation davon abhängig ist, dass sich eine Mindestzahl an aktiven Mitgliedern um Ziele und Leistungen bemühen, werden stets einer oder mehrere interne Treiber wirksam sein. Wenn aber Passivität kein Hindernis ist, um als Mitglied tatsächliche oder vermeintliche Vorteile aus der blossen Existenz zu ziehen, kann dies allein (oder zusammen mit formalen Strukturen) verhindern, dass sich ein Verband oder Verein auflöst. Eine solche Tendenz lässt sich bei Statusvereinigungen beobachten, die mit der Absicht gegründet wurden, Personen mit bestimmten Merkmalen einen gesellschaftlichen Status zu verschaffen: Alumni-Organisationen von staatlichen Hochschulen haben beispielsweise anders als bei Privathochschulen nicht die Aufgabe, die Alma Mater finanziell zu unterstützen, sondern sie sollen Begegnungsmöglichkeiten für vorgeblich Gleichgesinnte schaffen und ihnen das Gefühl eines gesellschaftlichen Rangs vermitteln. Diesen Nutzen, gleichgültig wie hoch er zu bewerten ist, können die Mitglieder ohne besonderen Aufwand realisieren. Daher ist der Anreiz zu einem besonderen Engagement für den Einzelnen gering, das Interesse an

einem Weiterbestand der Organisation aber durchaus gegeben. Ähnlich, wenn auch nicht so ausgeprägt, besteht die Gefahr einer Aushöhlung der Organisation auch in vielen anderen Verbänden, die Kollektivleistungen erbringen und mit dem Trittbrettfahrerproblem zu kämpfen haben (vgl. Olsen 1968; Gmür/Ribi 2011).

Stetige Subventionierung: Organisationen können sich gegenüber ihren Mitgliedern, Geldgebern oder Nutzniessern auf verschiedene Weise legitimieren und damit wesentliche Grundlagen für ein langfristiges Überleben schaffen (vgl. dazu Gmür 2010). Wenn eine Organisation sich über einen längeren Zeitraum als nützlich erweist (= Zwecklegitimierung), kann sie nach einer gewissen Zeit selbstverständlich und unverzichtbar werden (= Traditionslegitimierung): Sie wird unterstützt, ohne explizite Nachweise für ihren Nutzen erbringen zu müssen; sie erhält Subventionen oder andere Formen der Unterstützung, die nicht mehr in Frage gestellt werden. Es mag Organisationen geben, die vor allem deshalb noch existieren, weil niemand einen Anlass findet, sie aufzulösen, und deren finanzielle Belastungen für die Träger oder andere Geldgeber nicht so sehr ins Gewicht fallen, dass sie zur Diskussion gestellt werden. In seinen Studien über «erfolgreich scheiternde Organisationen» hat Seibel (1992) gezeigt, dass bestimmte Organisationen im Dritten Sektor sogar dann Unterstützung erhalten können, wenn sie die ihnen zugeordneten Aufgaben gar nicht bewältigen können. Als Beispiele nennt er unter anderem autonome Frauenhäuser und Behindertenwerkstätten. Diese adressierten gesellschaftliche Probleme, zu deren Lösung mit all ihren Konsequenzen kein ausreichender politischer Wille vorhanden sei. In traditionell legitimierten Organisationen kann die Ziel- und Zweckorientierung in den Hintergrund treten, während die Aufrechterhaltung der langjährigen engen Beziehungen zu den Geldgebern der Organisation Vorrang hat. Die Gefahr für die Organisation besteht darin, dass sie die Unterstützung unerwartet und ohne dass sie gezielt dagegen einwirken kann, verliert.

Organisatorische Abhängigkeit: Der letzte externe Treiber einer Organisation ist die Abhängigkeit von

einer anderen Institution, welche die wesentlichen Entscheidungen trifft. Im Verhältnis von Dachverbänden und Sektionen dominiert häufig die eine Seite gegenüber der anderen. Ein solches Ungleichgewicht ist nicht per se als negativ zu beurteilen, kann aber so stark werden, dass die Ziel- und Zweckorientierung auf einer Seite ganz verloren geht. Zum Problem wird es, wenn die interorganisationale Kopplung aufgelöst wird: Eine Teilorganisation soll aus dem Verbund gelöst werden und zukünftig eigenständig agieren; ein Dachverband verliert die Unterstützung seiner Sektionen, indem diese eigene Wege gehen; aus einer Kooperation tritt der dominierende Partner aus, weil er überzeugt ist, allein noch erfolgreicher agieren zu können. Hat eine Organisation ihre Fähigkeit zur eigenständigen Zielorientierung einmal aufgegeben, gewinnt sie sie nur schwer wieder zurück.

Abschliessende Anmerkungen zur Typologie

Je nachdem, welcher Treiber dominiert, bekommt eine Organisation einen bestimmten Grundcharakter in dem Ausmass sowie der Art und Weise, wie sie ihre Ziele verfolgt und den Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen begegnet. Jeder der acht Typen ist durch spezifische Stärken und Schwächen gekennzeichnet, die ihn je nach Rahmenbedingungen mehr oder weniger erfolgreich machen (vgl. Tabelle 1).

Diese acht Typen sind als Idealtypen zu verstehen, die in Reinform wohl nur selten anzutreffen sind. In den meisten Fällen wird ein Verband oder eine andere Organisation von einem Mix unterschiedlich starker Kräfte angetrieben, der sich mit der Entwicklung der Organisation oder als Ergebnis personeller Wechsel in der Leitung verändern kann.

Merkmale Typus	Wesentliche Treiber	Stärken und Chancen	Schwächen und Risiken	Auslöser von Irritation
Zielorientierte NPO	Zielverfolgung und Zweckbezug	Effizienz und Effektivität im Ressourceneinsatz		Vollständige Zielerreichung
Unternehmerische NPO	Unternehmerische Initiative von Personen oder Gruppen	Innovationskraft, Fähigkeit zur Erneuerung nach Krisen	wenig fokussiert, unberechenbar, ineffizient	Ausscheiden der dominanten Personen
Ideologische NPO	Überlieferte Grundsätze und Wertvorstellungen	Kontinuität, Stabilität in Krisen	Blindheit gegenüber Veränderungen im Umfeld	Verstösse gegen elementare Werte
Routinierte NPO	Formalisierte Strukturen und Prozesse	Effizienz und Qualität unter stabilen Bedingungen	Bürokratismus, Entfremdung	Dynamisches Umfeld mit neuen Aufgaben
Politisierte NPO	Mikropolitische Wettbewerb zwischen Gruppen	Ständige Reflexion, Prinzip «Survival of the fittest»	Unproduktive Konflikte, Misstrauenskultur	Abwanderung der Basis
Benutzte NPO	Nutzen auch für passive Mitglieder	Wenige Erwartungen von Seiten der Mitglieder	Geringe Kraft zur Mobilisierung von Engagement	Status- oder Reputationsverlust
Gewohnte NPO	Stetige Subventionierung	Zuverlässigkeit, Berechenbarkeit	Ziele geraten aus dem Blickfeld, Ineffizienz	Wegfall der Subventionen
Abhängige NPO	Abhängigkeit von einer anderen Organisation	Anpassungsfähigkeit	unfähig zur eigenständigen Ziel- und Prioritätenbildung	Verlust des übergeordneten Steuerzentrums

Tabelle 1: Typen der Organisation und deren Merkmale

Nicht nur für die Leitung der Organisation ist wichtig zu verstehen, welche Kräfte wirksam sind, wenn sie Impulse erfolgversprechend setzen und Widerstände gegen Veränderungen überwinden will.

Fundamentale Veränderungen werden aber auch durch Irritationen ausgelöst (vgl. letzte Spalte der Tabelle). Dadurch kann die Organisation, sofern sie weiterbesteht, von einem Typus zu einem anderen mutieren: Erreicht eine zielorientierte NPO ihren Zweck, so kann sie beispielsweise als gewohnte NPO weiter existieren, sofern die finanziellen Mittel weiter fließen. Für eine routinierte Organisation kann eine Irritation hingegen der Ausgangspunkt für eine Erneuerung der Ziel- und Zweckorientierung bedeuten.

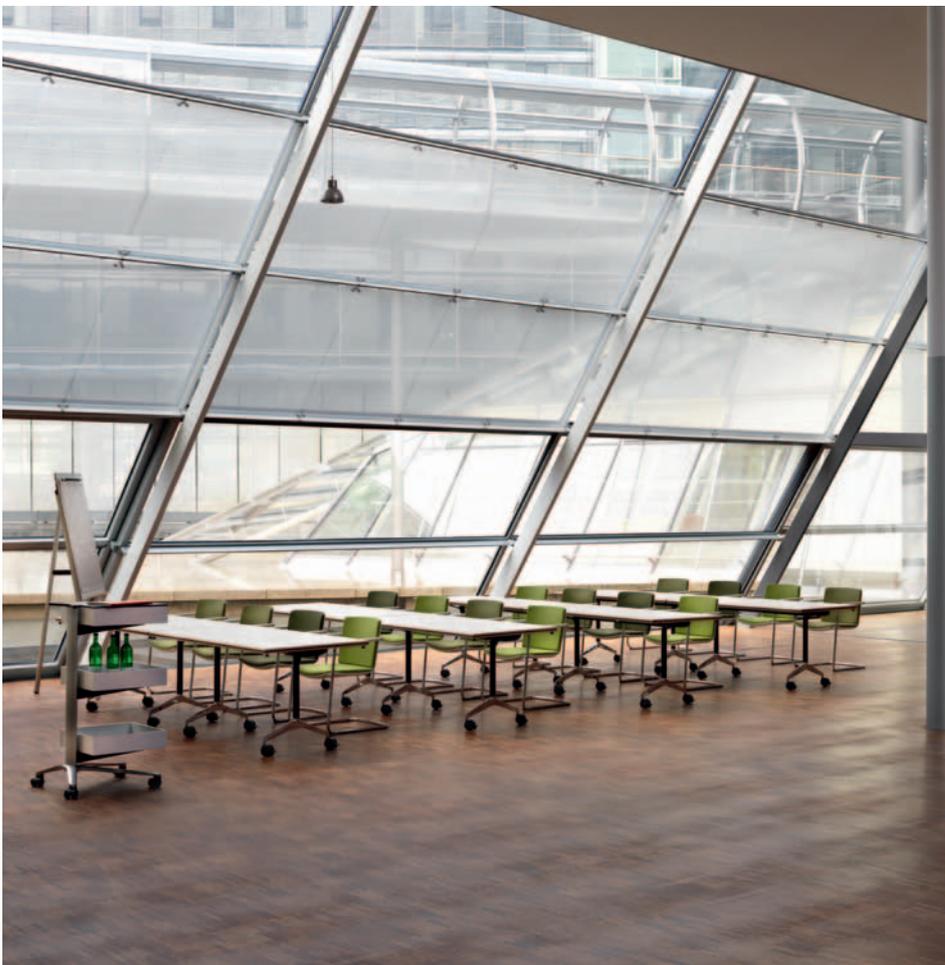
Je nach Betrachterstandpunkt und Situation finden sich für jeden der zugespitzten Typen kennzeichnende Stärken und Schwächen. Sie machen

deutlich, warum eine Organisation einerseits längerfristig bestehen bzw. woran sie andererseits scheitern kann. Es liegt zu einem wesentlichen Teil in der Hand der Organisationsleitung, wie sie das ausbalanciert und ob sie daran überhaupt etwas ändern will. Beinahe jeder der Typen birgt positive und negative Seiten, bietet den einen Vor- und den anderen Nachteile, erlaubt zeitweise Bequemlichkeit und verlangt grossen persönlichen Einsatz. Der Umgang damit ist auch eine Charaktersache.

Fussnoten

- ¹ Die Anreiz-Beitrags-Theorie wurde von Barnard in den 1930er Jahren in die Managementlehre eingeführt und danach vor allem von March und Simon (1958) weiter ausgearbeitet.
- ² Der amerikanische Soziologe Parsons hat das in seiner grundlegenden Arbeit über Soziale Systeme

Anzeige



Wilkhahn

Wo Ideen entstehen.

Eine kreative Umgebung zu schaffen, die es ermöglicht, effektiv und zielführend zu konferieren: das ist unser Anspruch!

Weitere Informationen finden Sie auf www.wilkhahn.ch/conference

(1951) herausgearbeitet. Demnach werden in jedem stabilen sozialen System vier Funktionen erfüllt: Anpassung, Zielerreichung, Integration sowie Aufrechterhaltung von Strukturen und Werten.

³ Das ist in der Bürokratieforschung ein Untersuchungsgegenstand mit langer Tradition (vgl. Crozier, 1963) oder in der Organisationsforschung über Qualitätsmanagementsysteme (vgl. Walgenbach, 2000).

Literatur

Bürgisser, S., *Konflikte zwischen Vorstand und Geschäftsführer in Nonprofit-Organisationen – eine dyadische Analyse* (Dissertation Universität Freiburg/CH), Wiesbaden, 2011.

Crozier, M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, 1963.

Gmür, M., *Effektivität und Legitimität – in Nonprofit-Organisationen ein Widerspruch?*, in: Theuvsen, L./Schauer, R./Gmür, M. (Hrsg.), *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen*, Linz, 2010, S. 43-54.

Gmür, M./Ribi, Y., *Erfolgsfaktoren der Mitgliederbindung in Berufsverbänden*, in: *Verbands-Management* (3), 2011, S. 42-52.

March, J.G./Simon, H. A., *Organisation und Individuum: Menschliches Verhalten in Organisationen*, Wiesbaden, 1976 (Originalausgabe: *Organizations*, 1958).

Neuberger, O., *Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung*, 2. Aufl., Stuttgart, 2006.

Olson, M., *Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen*, 5. Aufl., Tübingen, 2005 (Originalausgabe: *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, 1965).

Parkinson, C.N., *Parkinsons Gesetz und andere Studien über die Verwaltung*, Düsseldorf, 2005 (Originalausgabe: *Parkinson's Law, and Other Studies in Administration*, 1957).

Parsons, T.S., *The Social System*, London, 1951.

Seibel, W., *Funktionaler Dilettantismus: Erfolgreich scheiternde Organisationen im Dritten Sektor zwischen Markt und Staat*, Baden-Baden, 1992.

Walgenbach, P., *Die normgerechte Organisation*. Stuttgart, 2000.

Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der Sozialökonomik*. Tübingen, 1922.

Der Autor



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Markus Gmür, Prof. Dr., lic. oec. HSG; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Universitäten St. Gallen und Bamberg (D); anschliessend Promotion und Habilitation an der Universität Konstanz. 2006-2008 Professor für Human Resource Management und Prorektor für Lehre an der European Business School (EBS), Oestrich-Winkel (D). Seit Oktober 2008 Direktor Forschung des VMI und Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH.