

Jürg Krummenacher
Christoph Buerkli
Paul Bürkler
Albert Schnyder
(Hrsg.)

MANAGEMENT VON NONPROFIT ORGANISATIONEN

DAS HANDBUCH
FÜR WISSENSCHAFT UND PRAXIS

Jürg Krummenacher, Christoph Buerkli,
Paul Bürkler, Albert Schnyder (Hrsg.)

Management von Nonprofit-Organisationen
Das Handbuch für Wissenschaft und Praxis

Jürg Krummenacher,
Christoph Buerkli,
Paul Bürkler, Albert Schnyder
(Hrsg.)

**Management von
Nonprofit-Organisationen**
Das Handbuch für
Wissenschaft und Praxis

Seismo
outside

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2019, Seismo Verlag, Sozialwissenschaften und Gesellschaftsfragen AG,
Zähringerstrasse 26, CH-8001 Zürich
E-Mail: buch@seismoverlag.ch
<http://www.seismoverlag.ch>

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung (Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung oder digitale Verbreitung u. a. m.) dieses Werkes oder einzelner Teile ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

ISBN 978-3-03777-194-5 (Print)

ISBN 978-3-03777-725-1 (PDF)

Umschlag: holensteinundholenstein, Zürich

Inhalt

| | |
|---|------------|
| Geleitwort | 11 |
| Vorwort | 13 |
| 1 Einführung und Überblick <i>Jürg Kruppenacher</i> | 15 |
| 2 Die Bedeutung des NPO-Sektors in der Schweiz <i>Jürg Kruppenacher</i> | 35 |
| 3 Geschichte der NPOs in der Schweiz <i>Albert Schnyder, Alex Nussbaumer</i> | 54 |
| 4 Rechtsformen von NPOs <i>Bettina Hübscher, Madeleine Grauer</i> | 67 |
| 5 Management-Modelle und Organisation von NPOs <i>Christoph Buerkli, Paul Bürkler</i> | 86 |
| 6 Leadership in der Führung von Nonprofit-Organisationen <i>Paul Bürkler</i> | 106 |
| 7 Strategische Führung, Wandel und Innovation <i>Paul Bürkler, Christoph Buerkli</i> | 122 |
| 8 Marketing <i>Anja Zimmermann</i> | 141 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 9 | NPOs und Politik | 161 |
| | <i>Hannes Blatter, Jonas Willisegger</i> | |
| 10 | Das Personalmanagement | 183 |
| | <i>Albert Schnyder</i> | |
| 11 | Finanzielle Führung von NPOs | 197 |
| | <i>Alex Lötscher, Carsten Küchler</i> | |
| 12 | Qualitätsmanagement, Wirkungsmessung und Accountability | 220 |
| | <i>Albert Schnyder</i> | |
| 13 | Internationale NGOs | 243 |
| | <i>Jürg Kruppenacher</i> | |
| 14 | Trends und Herausforderungen | 266 |
| | <i>Jürg Kruppenacher</i> | |
| | Verzeichnis der Autorinnen und Autoren | 281 |

Abbildungen und Tabellen

Abbildungen

| | | |
|----------------|--|-----|
| Abbildung 1.1: | Das Drei-Sektoren-Modell | 18 |
| Abbildung 1.2: | Anteil der Erwerbstätigen in Schweizer NPOs nach Tätigkeitsfeldern | 26 |
| Abbildung 1.3: | Einnahmenquellen des Dritten Sektors | 27 |
| Abbildung 1.4: | Einnahmen-Mix 2015 nach Tätigkeit der Organisation | 28 |
| Abbildung 1.5: | Typen von NPOs | 30 |
| Abbildung 2.1: | Anteil der Beschäftigten inklusive Freiwillige im Dritten Sektor an der Gesamtbeschäftigung | 38 |
| Abbildung 2.2: | Entwicklung des Stiftungswesens und Anzahl Neugründungen pro Jahr seit 1990 | 39 |
| Abbildung 2.3: | Mittlere Stundenzahl pro freiwillig aktive Person und Monat | 41 |
| Abbildung 2.4: | Motive der formellen Freiwilligenarbeit. Anteile in Prozent nach Geschlecht | 42 |
| Abbildung 2.5: | Formen der Gemeinnützigkeit | 43 |
| Abbildung 2.6: | Hochrechnung des Spendenvolumens in der Schweiz für die Jahre 2003 bis 2016 in Millionen Franken | 44 |
| Abbildung 2.7: | Gesamteinnahmen 2016 der 498 Organisationen mit Zewo-Gütesiegel | 45 |
| Abbildung 2.8: | Spendeneinnahmen nach Themenbereichen | 46 |
| Abbildung 2.9: | Für welche Bereiche gespendet wird – Anteil der Spendenden in Prozent aller Spendenden | 47 |
| Abbildung 4.1: | Überblick typischer Rechtsformen von NPOs | 70 |
| Abbildung 4.2: | Überblick einer typischen Stiftungsorganisation | 76 |
| Abbildung 4.3: | Organisation und Organe der Genossenschaft | 81 |
| Abbildung 5.1: | Die dritte Generation des St. Galler Management-Modells | 91 |
| Abbildung 5.2: | IOP-Modell für Public Management | 92 |
| Abbildung 5.3: | Der Managementansatz «M hoch 3» der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Ein «branchenspezifisches NPO-Konzept»: Skizze eines systemischen Management-Modells für den Sozialbereich der Hochschule Luzern | 94 |
| Abbildung 5.4: | Grundmodell der Organisationseinheiten von NPOs | 102 |
| Abbildung 6.1: | Entwicklungsstufen von Vorständen in NPOs | 114 |

| | | |
|-----------------|---|-----|
| Abbildung 7.1: | Beabsichtigte und sich bildende Strategien | 129 |
| Abbildung 7.2: | Zusammenarbeit Miliz – Profi | 131 |
| Abbildung 7.3: | Institutionalisierungsformen von Kommunikationsplattformen | 132 |
| Abbildung 7.4: | Modell des strategischen Managements | 133 |
| Abbildung 8.1: | Beispiel eines komplexen Marketingsystems für ein Behindertenheim | 147 |
| Abbildung 8.2: | Bezugspunkte der strategischen Positionierungsentscheidung | 153 |
| Abbildung 8.3: | Erweitertes Marketingverständnis von Dienstleistungsunternehmen | 156 |
| Abbildung 9.1: | Idealtypischer Lebenszyklus gesellschaftspolitischer Anliegen | 165 |
| Abbildung 9.2: | Fünf strategische Ansätze für Kampagnen | 169 |
| Abbildung 10.1: | Personalmanagement | 183 |
| Abbildung 12.1: | Das EFQM-Modell | 227 |
| Abbildung 12.2: | Wirkungsmessung im Überblick | 233 |
| Abbildung 12.3: | Output – Outcome – Impact | 233 |
| Abbildung 13.1: | Mindmap Internationale Organisationen | 244 |
| Abbildung 13.2: | Four types of CSOs | 245 |
| Abbildung 13.3: | Anzahl internationale NGOs gemäss Definition der UIA, 1909 bis 2015 | 248 |

Tabellen

| | | |
|--------------|--|-----|
| Tabelle 1.1: | Umfang und Entwicklung des NPO-Sektors nach Rechtsformen | 29 |
| Tabelle 2.1: | Ausgaben und Beschäftigte im Schweizer NPO-Sektor 2005 | 36 |
| Tabelle 4.1: | Typologie von Burla | 70 |
| Tabelle 4.2: | Gegenüberstellung Verein und Stiftung | 77 |
| Tabelle 5.1: | Die vier Entwicklungsbereiche des Sozialwesens | 95 |
| Tabelle 5.2: | Übersicht der Konzepte und Anwendung auf NPOs | 97 |
| Tabelle 5.3: | Strukturmerkmale von NPOs | 103 |
| Tabelle 6.1: | Dilemmata in der Führung | 107 |
| Tabelle 6.2: | Spezifische Dilemmata in der Führung von NPOs | 108 |
| Tabelle 6.3: | Redundanzen in der Entscheidungsmethodik | 109 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| Tabelle 7.1: | Organisationales Lernen | 137 |
| Tabelle 9.1: | Übersicht über die Arena-Analyse | 166 |
| Tabelle 9.2: | Die Tauschgüter im Überblick | 176 |
| Tabelle 11.1: | Ausgewählte Teilgebiete des Finanzmanagements | 197 |
| Tabelle 11.2: | Buchführungs- und Revisionsvorschriften nach Rechtsform und Besonderheiten | 199 |
| Tabelle 11.3: | Elemente der Finanzierung in NPOs | 205 |
| Tabelle 11.4: | Grundsätze der NPO-Jahresrechnung | 207 |
| Tabelle 11.5: | Bilanz nach Swiss GAAP FER 21 | 208 |
| Tabelle 11.6: | Betriebsrechnung nach Swiss GAAP FER 21 | 209 |
| Tabelle 11.7: | Geldflussrechnung nach Swiss GAAP FER 21 (vereinfacht) | 210 |
| Tabelle 12.1: | Wirkungsmessung | 237 |
| Tabelle 13.1: | Übersicht über die grössten INGOs | 251 |
| Tabelle 13.2: | Gründungsjahr der grössten international tätigen Schweizer NGOs | 257 |
| Tabelle 13.3: | Betriebsertrag und Beitrag der DEZA 2016 | 258 |

Geleitwort

Starke und leistungsfähige Nonprofit-Organisationen nehmen in demokratischen Gesellschaften vielfältige und wichtige Funktionen ein. Sie sind zugleich Sprachrohr der Bevölkerung und Rückgrat der Zivilgesellschaft. Neben der Privatwirtschaft, der öffentlichen Verwaltung, den Regierungen, der Legislative und den Gerichten leisten sie einen leider oft unterschätzten Beitrag zur Wertschöpfung eines Landes und der Welt. NPOs schöpfen im wahrsten Sinn des Wortes Werte; sie sind eigentlich das Gegenteil von «Nonprofit». Denn neben den Mitgliedern und den Nutzniessern oder Zielgruppen einer NPO profitiert von deren Leistungen und Angeboten meistens eine ganze Familie, ein ganzes Quartier oder eine Region und damit die Gesellschaft. NPOs sind massgeblich dafür verantwortlich, dass das soziale Kapital in Wert gesetzt wird. Dies gilt umso mehr für Gesellschaften, in denen die Solidarität unter Druck gerät, der soziale Zusammenhalt geschwächt wird, eine nachhaltige Entwicklung nicht absehbar ist.

Nicht jede NPO wird professionell geführt, und einige wollen sich auch nicht professionalisieren. Das ist das gute Recht derjenigen Personen, die in einer NPO Verantwortung übernehmen, und macht die Vielfalt, die Buntheit von NPOs aus. Manche privatwirtschaftlichen Unternehmen werden auch nicht professionell geführt und überleben manchmal trotzdem überraschend lange. NPO oder öffentliche Organisationen, die sich über Steuern, Spenden oder andere Drittmittel finanzieren, sind jedoch in der Pflicht, die verfügbaren Ressourcen effizient und wirkungsvoll einzusetzen. Dazu braucht es professionelles Management, welches möglichst evidenzbasiert sowie kultur- und kontextsensitiv ist. Wir freuen uns sehr, dass mit dieser Publikation ein Handbuch vorliegt, welches die relevanten Management- und Führungsthemen von Nonprofit-Organisationen vertieft behandelt.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Kolleginnen und Kollegen des Kompetenzzentrums Public and Nonprofit Management sowie des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie IBR, die einen Beitrag zu diesem Werk geleistet haben. Ein besonderer Dank geht an Jürg Krummenacher, der mit seinem unermüdlichen Engagement und seiner kollegialen Beharrlichkeit gemeinsam mit Christoph Buerkli, Paul Bürkler und Albert Schnyder dafür gesorgt hat, dass dieses Handbuch ans Licht der Öffentlichkeit gelangt. Für den grossen Einsatz der Autorinnen und Autoren bedanken wir uns von Herzen. Wir sind uns bewusst, dass dieser Einsatz nicht selbstverständlich ist.

Wir wünschen diesem Handbuch möglichst viele Leserinnen und Leser und hoffen, dass das Bewusstsein für den Wert von NPOs auch in der Gesellschaft wächst. Wir hoffen, dass dieses Buch dazu beiträgt, dass immer mehr angestellte,

ehrenamtliche und „freiwillige“ Mitarbeitende respektvoll und wertschätzend geführt werden. Denn das gehört zum professionellen Management.

Luzern, Juli 2018

Dr. Barbara Bonhage und Oliver Kessler

Co-Leitung Kompetenzzentrum Public and Nonprofit Management

Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Vorwort

Das Management von Nonprofit-Organisationen unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht vom Management in gewinnorientierten Unternehmen und auch von der Führung in öffentlichen Verwaltungen. NPOs sind mit vielfältigen und oft widersprüchlichen Erwartungen sehr unterschiedlicher Anspruchsgruppen konfrontiert. Sie bewegen sich an den Schnittstellen verschiedener gesellschaftlicher Teilsysteme und müssen ganz spezifische Widersprüche und Spannungsfelder ausbalancieren. Beispielsweise das Spannungsfeld von Werten und Wirtschaftlichkeit.

In NPOs spielen Werte eine zentrale Rolle. Sie sind auf die Vision und die Mission fokussiert. Sachziele stehen im Vordergrund. Gleichzeitig müssen NPOs aber auch wirtschaftlich erfolgreich sein, wenn sie überleben wollen. Ein anderes Spannungsfeld besteht zwischen Beziehungs- und Aufgabenorientierung. Mitarbeitende in NPOs weisen eine hohe intrinsische Motivation auf – sie wollen etwas «Sinnvolles» tun. Sie erwarten deshalb, dass die Führung die Werte, die sie nach aussen vertritt, auch innerhalb der Organisation vorlebt. Mitarbeitende in NPOs stehen formalen Strukturen, Hierarchien und Macht tendenziell kritisch gegenüber. Sie legen grossen Wert auf Mitsprache und Mitbestimmung. Die Ansprüche der Mitarbeitenden an die Führung können aber im Widerspruch zum langfristigen Erfolg der NPO stehen. Dies sind nur zwei Beispiele für die Widersprüche und Spannungsfelder, mit denen sich NPOs konfrontiert sehen.

NPOs sind aber keine homogene Gruppe. Sie weisen markante Unterschiede hinsichtlich Grösse, Tätigkeitsbereichen, Zielen geografischer Reichweite, Rechtsformen oder der sozialen und politischen Verankerung auf. Grossen, international tätigen Organisationen wie beispielsweise der Rot-Kreuz- und Rot-Halbmond-Bewegung, der Caritas oder Médecins Sans Frontières stehen kleine, lokale Gruppierungen gegenüber, die oft von einer Person allein ehrenamtlich geführt werden. Das hat auch Folgen für das Management.

In den letzten Jahrzehnten sind die NPOs und ihre Führungskräfte professioneller geworden. Sie sehen sich aber auch mit einem sich ständig und immer schneller verändernden Umfeld und immer wieder neuen Herausforderungen konfrontiert. Zu nennen sind etwa die wachsende Konkurrenz auf dem Spendenmarkt, Tendenzen der Ökonomisierung, die Sparpolitik der öffentlichen Hand oder die Digitalisierung und die neuen sozialen Medien.

Die gestiegene Professionalisierung der NPOs zeigt sich auch darin, dass sie vermehrt zum Forschungsgegenstand geworden sind und die Zahl von Publikationen über NPOs in den letzten Jahren zugenommen hat, auch wenn die Literatur im Vergleich zu anderen Managementthemen immer noch von geringem Umfang ist. Namentlich zu erwähnen sind hier die Publikationen des Verbandsmanagement-Instituts (VMI) der Universität Freiburg/CH, des Center for Philanthropy Studies der Universität Basel oder das «Handbuch der Nonprofit-Organisation»

von Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt, das bereits in 5. Auflage erschienen ist.

Seit vielen Jahren befasst sich auch das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) der Hochschule Luzern – Wirtschaft in Aus- und Weiterbildung sowie in Forschungs- und Beratungsprojekten mit dem Management von NPOs. Dafür verantwortlich ist das Kompetenzzentrum Public and Nonprofit Management. Zu den Ausbildungsangeboten, für die das Kompetenzzentrum verantwortlich ist, gehören unter anderem spezifische Module in Public- und Nonprofit-Management in den Bachelor- und Masterstudiengängen in Business Administration. Im Rahmen dieser Studiengänge, aber auch in konkreten Beratungsprojekten, haben wir festgestellt, dass trotz der gestiegenen Zahl an Publikationen über NPOs ein Handbuch fehlt, das kompakt in einem Band eine Übersicht über die wichtigsten Aspekte des Managements von NPOs, mit einem besonderen Bezug zur Schweiz, vermittelt. Das ist der Grund für die vorliegende Publikation.

Das Handbuch für Praxis und Wissenschaft beleuchtet nicht nur die Besonderheiten des Managements von NPOs. Es vermittelt auch einen Überblick über ihre Geschichte und ihre heutige Bedeutung, die Rechtsformen, unterschiedliche Management-Modelle und strategische Führung, das Personal-, Finanz- und Qualitätsmanagement, das Verhältnis von NPOs und Politik oder die Besonderheiten des Marketings in NPOs. Zudem befasst es sich mit den internationalen NGOs und beschreibt die künftigen Trends und Herausforderungen, mit denen sich NPOs konfrontiert sehen dürften.

Das Handbuch richtet sich an Führungskräfte und Mitarbeitende in NPOs, an Studierende in Wirtschaft, Sozialer Arbeit, Recht oder Politikwissenschaften und an Fachleute in privaten Unternehmen und öffentlicher Verwaltung, die sich einen komprimierten Überblick über die wesentlichen Aspekte des Managements von NPO verschaffen wollen. Das Handbuch ist bewusst so konzipiert, dass jedes Kapitel für sich steht, also nicht erwartet wird, dass das ganze Buch von vorne nach hinten gelesen wird.

Die Publikation des vorliegenden Handbuchs wäre ohne die Mitwirkung und Unterstützung zahlreicher Personen nicht möglich gewesen. Ihnen allen möchten wir an dieser Stelle herzlich danken. Wir danken zunächst den Autorinnen und Autoren für ihre fundierten Beiträge. Ein besonderer Dank gilt Matthias Zabel vom Lektorat Freiburg im Breisgau, der das Manuskript äusserst sorgfältig und mit hoher fachlicher Kompetenz lektoriert hat, sowie Daniela Herger und Seline Hafner vom Sekretariatsteam des IBR, die sämtliche Abbildungen und Tabellen neu gestaltet haben. Herzlich danken möchten wir auch der Leitung des Kompetenzzentrums Public and Nonprofit Management, Barbara Bonhage und Oliver Kessler, für die gewährte finanzielle Unterstützung. Schliesslich danken wir auch dem Seismo-Verlag für die gute Zusammenarbeit.

Luzern, Juli 2018

Jürg Krummenacher, Christoph Buerkli, Paul Bürkler und Albert Schnyder

1 Einführung und Überblick

Jürg Krummenacher

Nonprofit-Organisationen (NPO) sind ein Kernelement einer modernen Gesellschaft und *in der Schweizer Bevölkerung tief verankert*. Selbsthilfe, freiwilliges Engagement sowie gegenseitige, genossenschaftliche Hilfe und Unterstützung haben in der Schweiz eine lange Tradition. Darauf weist auch der Name «*Eid-Genossenschaft*» hin. Beispiele dafür sind die Allmend im Alpengebiet, die Suonen im Wallis, die von der Bevölkerung in Fronarbeit erstellten und unterhaltenen Bewässerungssysteme, die Wassergenossenschaften oder die unzähligen Hilfsvereine, Spar- und Krankenkassen sowie Konsum- und Wohnbaugenossenschaften, die infolge der Industrialisierung entstanden sind und oft immer noch bestehen. Die Geschichte der ältesten Stiftungen, die auch heute noch aktiv sind (Inselspital Bern, Spital Einsiedeln), reicht bis ins 13. Jahrhundert zurück.

Die Entwicklung des heutigen NPO-Sektors ist *eng mit der Staatenbildung im 19. Jahrhundert* verknüpft. Mit der Helvetischen Republik von 1798 bis 1803 entstand nicht nur zum ersten Mal ein umfassender schweizerischer Staat. Die Helvetische Republik führte auch zu einem neuen Menschenbild und zur Überwindung der ständischen Ordnung. Dazu trugen auch die neuen, unabhängigen Organisationen bei, die als Sozietäten bezeichnet wurden. Eine der bedeutendsten Sozietäten mit einer gesamt eidgenössischen Verankerung war die Helvetische Gesellschaft, die 1761/62 entstand. Eine treibende Kraft bei der Entstehung des NPO-Sektors in der Schweiz war lange Zeit die Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft, die 1810 gegründet wurde und ihrerseits die Gründung zahlreicher Organisationen im Bereich der Bildung, Armenfürsorge, der Altenbetreuung und der Jugendhilfe förderte (von Schnurbein 2013, 37). Die meisten grösseren NPOs sind in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts (Schweizerisches Rotes Kreuz 1866), in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts (Caritas 1901, Pro Juventute 1912, Pro Senectute 1917, Pro Infirmis 1920, Schweizerisches Arbeiterhilfswerk SAH und Schweizerische Flüchtlingshilfe SFH 1936) oder unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg (HEKS und Glückskette 1946, Swissaid 1948, Helvetas 1955) entstanden.

Nonprofit-Organisationen spielen heute nicht nur eine bedeutende Rolle in der Gesellschaft. Sie haben auch eine *grosse volkswirtschaftliche Bedeutung*. Das hat die Studie im Rahmen des internationalen Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (Helmig et al. 2010bb) gezeigt. Gemäss den Ergebnissen dieser Studie beschäftigten die NPOs in der Schweiz 2005 mehr als 180'000 Personen (in Vollzeitäquivalenten) und wiesen damit mehr Beschäftigte auf als der Banken- und Versicherungssektor. Das hat eine Studie des Verbandsmanage-

ment-Instituts der Universität Fribourg (VMI) gezeigt (Gmür 2010). In dieser Studie sind die Arbeitsleistungen von Freiwilligen nicht berücksichtigt. Wird das freiwillige Engagement in die Berechnung miteinbezogen, so erreichten die NPOs als Arbeitgeber mit 260'300 Beschäftigen (in Vollzeitäquivalenten) sogar die Bedeutung des Schweizer Baugewerbes.

1.1 Unterschiedliche Begriffe

Was aber sind NPOs? NPOs sind so *vielfältig* wie die Begriffe, die dafür verwendet werden. Folgende *Bezeichnungen* sind üblich und werden meistens synonym zueinander verwendet:

- › Nonprofit-Organisationen
- › Gemeinnützige Organisationen
- › Hilfswerke
- › Wohlfahrtsverbände
- › Non-Governmental Organisations (NGOs) beziehungsweise nichtstaatliche oder Nichtregierungsorganisationen (NROs)
- › Soziale Organisationen
- › Zivilgesellschaft; Bürgergesellschaft
- › Dritter Sektor

Jeder dieser Begriffe hebt ein besonderes Unterscheidungsmerkmal hervor. Die Begriffe *Gemeinnützige Organisationen* und *Wohlfahrtsverbände* weisen auf den Beitrag hin, den die Organisationen für das Gemeinwohl oder für die Wohlfahrt der Gesellschaft leisten. Der Begriff *Hilfswerke* wird vor allem für Organisationen verwendet, die im Sozialbereich oder in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind. Die Bezeichnung *Non-Governmental Organisation* beziehungsweise *Nichtregierungsorganisation* betont, dass die Organisation unabhängig vom jeweiligen Staat operiert. Der Begriff wird zum einen für internationale nichtstaatliche Organisationen verwendet, zum anderen aber auch für nationale, regionale oder lokale Organisationen, die sich für die Menschenrechte oder die Umwelt einsetzen oder in der Entwicklungszusammenarbeit engagiert sind.

In eine ähnliche Richtung zielt der Begriff der *Zivil- oder Bürgergesellschaft*, der meistens als Oberbegriff für das freiwillige politische oder soziale Engagement von Bürgerinnen und Bürgern in einer Gesellschaft verwendet wird. Er umfasst alle freiwilligen Vereinigungen, aber auch soziale Bewegungen, die keine formalen Strukturen aufweisen. Der Begriff Zivilgesellschaft oder Civil Society wird insbesondere auch in den ehemals kommunistischen Staaten Mittel- und Osteuropas verwendet, wo es diese freien Assoziationen aufgrund der totalen Ansprüche des Staates bis zum Fall des Eisernen Vorhangs kaum oder höchstens im Untergrund gab.

Simsa (2013, 127) definiert die Zivilgesellschaft als «Summe von Akteuren und Organisationen,

- › die weder marktwirtschaftlich-profitorientiert noch staatlich organisiert sind und damit ein Mindestmass an Autonomie von Markt und Staat aufweisen;
- › die weiters auf die Gestaltung politischer Prozesse und/oder sozialer Lebensbedingungen gerichtet sind
- › und die im Rahmen kollektiven Handelns stattfinden.»

Der Begriff wird allerdings sehr unterschiedlich verwendet. Während Antonio Gramsci die Zivilgesellschaft als gesellschaftliche Sphäre sieht, die als vermittelnde Instanz zwischen Wirtschaft und Staat steht (vgl. Simsa 2013, 127), können nach Dahrendorf der Zivilgesellschaft neben Stiftungen, Vereinen und Verbänden auch kleine und mittlere Unternehmen angehören. Allen Definitionen gemeinsam ist aber das Engagement der Bürgerinnen und Bürger gegenüber dem Staat und der Wirtschaft. Das ist auch der Grund, weshalb gemäss Dahrendorf (1992, 70) die Zivilgesellschaft «allen diktatorischen Machtansprüchen ein Dorn im Auge» ist. NPOs sind wichtige Akteure der Zivilgesellschaft, aber nicht die einzigen. Auch soziale Bewegungen oder engagierte Bürgerinnen und Bürger gehören zur Zivilgesellschaft. Geht man zudem davon aus, dass die Interessenvertretung gegenüber dem Staat ein konstitutives Merkmal der Zivilgesellschaft ist, gehören nur jene NPOs dazu, die auf die Mitgestaltung von politischen Prozessen ausgerichtet sind, nicht aber jene, die ausschliesslich Dienstleistungen erbringen.

Unter dem Begriff *Dritter Sektor* werden schliesslich alle Organisationen subsumiert, «die zwischen Staat und profitorientierten Unternehmungen (PO) angesiedelt sind, dazu grundsätzlich von Privaten getragen werden und selbst keine primär erwerbswirtschaftlichen Zwecke verfolgen» (Helmig et al. 2010bb, 6). Die Begriffe NPO-Sektor und Dritter Sektor werden meistens synonym verwendet. In Abbildung 1.1 ist das Drei-Sektoren-Modell dargestellt.

Gemäss Helmig et al. (2010a, 8) müssen Organisationen die folgenden *fünf Kriterien* erfüllen, damit sie zum Dritten Sektor beziehungsweise NPO-Sektor gezählt werden können:

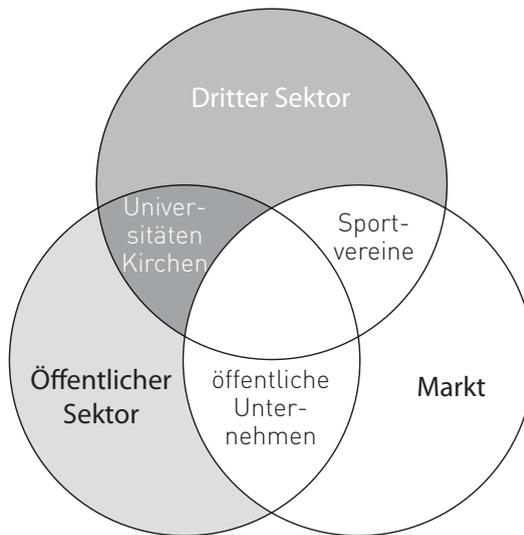
- › *Organisationsgrad*: Die Organisation muss ein Minimum an formaler Struktur aufweisen.
- › *Privater Charakter*: Die Organisation muss institutionell vom Staat getrennt sein.
- › *Gewinnausschüttungsverbot*: Während bei profitorientierten Unternehmen die Gewinnerzielung im Vordergrund steht, sind NPOs auf Sachziele ausgerichtet. NPOs dürfen zwar Gewinne erwirtschaften, dürfen diese aber nicht ausschütten. Der Gewinn muss also in der Organisation verbleiben und für den Zweck der NPO verwendet werden.
- › *Selbstverwaltung*: NPOs müssen sowohl juristisch als auch organisatorisch autonom verwaltet werden.
- › *Freiwilligkeit*: Die Organisationen müssen zwingend ein gewisses Ausmass an ehrenamtlichem oder freiwilligem Engagement vorweisen können. Neben freiwilligen Arbeitsleistungen gehören auch die Mitgliedschaft (mit

Mitgliederbeiträgen) oder Erträge in Form von Spenden zum freiwilligen Engagement.

Zusammengefasst können NPOs somit als jene Organisationen bezeichnet werden, die

- › *ergänzend zu Staat und Markt* bestimmte Zwecke der *Bedarfsdeckung* oder Interessenvertretung beziehungsweise Beeinflussung (Sachzieldominanz) für ihre Mitglieder (Selbsthilfe) oder für Dritte wahrnehmen und
- › *keine wirtschaftlichen Gewinnziele* verfolgen, sondern gemeinnützigen, sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen oder wissenschaftlichen Zielen ihrer Mitglieder dienen.
- › Dies sollte in einer *Satzung* festgelegt sein (vgl. Lichtsteiner et al. 2015, 19).

Abbildung 1.1: Das Drei-Sektoren-Modell



Quelle: Helmig et al. 2010a, 7.

Während profitorientierte Unternehmen durch den Markt gesteuert werden und staatliche Institutionen einer politischen Steuerung unterliegen und sich demokratisch legitimieren müssen, sind NPOs also auf die Bedarfsdeckung ihrer Mitglieder oder von Dritten und deren Interessenvertretung ausgerichtet. Die Steuerung erfolgt durch die *Trägerschaft* der NPO. Steuerungsmedium ist die Solidarität. Charakteristisch für NPOs ist zudem, dass sie ihre Leistungen unter *Konstellationen des Nicht-Marktes* (Schwarz et al. 1995, 21) erbringen. Konkret bedeutet dies, dass

- › die Klientengruppen oft keine Wahlmöglichkeit haben,
- › Leistungsabnehmer und Zahlender nicht identisch sind,

- › Leistungen gratis oder gegen nicht kostendeckende Gebühren abgegeben werden,
- › die Leistungen auch Personen zugutekommen, die sich nicht an den Kosten beteiligen, was als *Trittbrettfahrer-Problem* bezeichnet wird (z. B. Nicht-Mitglieder einer Arbeitnehmerorganisation).

Die *Konstellation des Nicht-Marktes* bedeutet allerdings nicht, dass sich NPOs in keinen Märkten bewegen; das tun sie durchaus. Namentlich zu nennen sind der Spenden- und der Arbeitsmarkt, aber in zunehmendem Mass auch der Wettbewerb um öffentliche Leistungsaufträge, um die sich immer häufiger auch profitorientierte Unternehmen und (para)staatliche Organisationen bewerben.

Auch sind die Grenzen zwischen den drei Sektoren zunehmend fließend, und profitorientierte Unternehmen und NPOs weisen durchaus *gemeinsame Merkmale* auf. Beiden Organisationsformen gemeinsam ist, dass es sich um Organisationen beziehungsweise Systeme (Lichtsteiner et al. 2015, 29 ff.) handelt, die folgende Merkmale aufweisen: Sie sind ...

- › *zielgerichtet*: Sie erfüllen einen Zweck und müssen spezifische Leistungen erbringen.
- › *produktiv*: Sie müssen Ressourcen wie Geld und Arbeit beschaffen und diese zur Erstellung von Leistungen planmässig und organisiert einsetzen.
- › *sozial*: Sie werden von Menschen mit individuellen Bedürfnissen getragen und die menschliche Arbeit ist der zentrale Produktionsfaktor.
- › *offen und umfeldabhängig*: Sie haben Aussenbeziehungen, müssen die Ressourcen auf Märkten beschaffen und sich an den Gegebenheiten und Erwartungen des Umfelds orientieren; und *zugleich operationell geschlossen*: Sie müssen eine eigene Identität schaffen und sich gegenüber dem Umfeld abgrenzen.

Nach Lichtsteiner et al. (2015, 20 ff.) lassen sich bei den NPOs *Eigenleistungs-NPOs* und *Dienstleistungs- beziehungsweise Fremdleistungs-NPOs* unterscheiden. Eigenleistungs-NPOs, beispielsweise Berufsverbände, erbringen vorwiegend Dienstleistungen für ihre eigenen Mitglieder, während Dienstleistungs-NPOs ihre Leistungen primär für Dritte erbringen. In der Regel streben beide aber auch eine Interessenvertretung nach aussen an.

Bezüglich der Trägerschaft können *staatliche und private NPOs* unterschieden werden. *Staatliche NPOs* erfüllen öffentliche Aufgaben. Zu den staatlichen NPOs gehören neben der öffentlichen Verwaltung die öffentlich-rechtlichen Betriebe als Träger von Verkehrsbetrieben, Spitälern, Radio und Fernsehen, Schulen, Universitäten, Museen und Theatern. Oft sind diese, wie beispielsweise die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft SRG, ebenfalls als Vereine oder Stiftungen organisiert.

Zu den *privaten NPOs* gehören

- › *wirtschaftliche* Organisationen (Arbeitnehmerorganisationen, Berufsverbände, Konsumentenschutzorganisationen, Genossenschaften),

- › *soziokulturelle Organisationen* (Sport- und Freizeitvereine, Kulturvereine, Kirchen),
- › *politische Organisationen* (politische Parteien; Natur-, Heimat- und Umweltschutzorganisationen; Bürgerinitiativen) und
- › NPOs im *Sozial- und Gesundheitsbereich* (Hilfswerke, Entwicklungsorganisationen, Behinderteneinrichtungen, Alters- und Pflegeheime, Spi-tex-Organisationen).

1.2 Weshalb gibt es NPOs?

Wie in der Einleitung aufgezeigt wurde, haben Selbsthilfe und gegenseitige Unterstützung in der Schweiz schon immer eine grosse Rolle gespielt. Das ist einer der Gründe, weshalb der NPO-Sektor in der Schweiz eine vergleichsweise grosse Relevanz hat. Eine grosse Bedeutung hatten auch die Kirchen und insbesondere religiöse Ordensgemeinschaften. Diese nahmen und nehmen teilweise auch heute noch vielfältige Aufgaben im Gesundheits- und Sozialbereich wahr. Allerdings wurden seit der Mitte des 20. Jahrhunderts viele dieser Aufgaben von Nonprofit-Organisationen oder vom Staat übernommen.

Nicht in allen Ländern hat der NPO-Sektor die gleiche Bedeutung. Je nach gesellschaftlichem Kontext hat er sich sehr unterschiedlich entwickelt. Warum aber gibt es überhaupt Nonprofit-Organisationen? Aus der Sicht der ökonomischen Theorie gibt es dafür gemäss Pennerstorfer und Badelt (2013, 107 ff.) zusammengefasst die folgenden *Erklärungen*:

- › *Marktversagen*: Ausgangspunkt dieser Erklärung ist der Markt, in welchem sich Angebot und Nachfrage treffen und gewinnorientierte Firmen die bestehende Nachfrage decken. Allerdings führen bestimmte Merkmale von Gütern und Dienstleistungen zu Marktversagen. Das betrifft Güter und Dienstleistungen, für die zwar eine Nachfrage bestehen würde, deren Nachfragenden aber zu wenig Kaufkraft haben, um sie aufwandgerecht zu bezahlen. Daher bieten gewinnorientierte Unternehmen diese Güter und Dienstleistungen in der Regel nicht an.
- › *Staatsversagen*: Der Staat ist nicht immer in der Lage, sämtliche öffentlichen Güter bereitzustellen. Der Staat, der sich demokratisch legitimieren muss, stellt insbesondere jene Güter bereit, die mehrheitlich von den Wählerinnen und Wählern nachgefragt werden. Das führt zu einer Unterversorgung und damit zu Staatsversagen. NPOs füllen die Lücke, die aus dem Staatsversagen resultiert.
- › *Heterogenitätsthese*: Eine Modifikation dieser Erklärung fokussiert auf die qualitative Unterversorgung. Gemäss dieser These ist der NPO-Sektor in ethnisch und kulturell sehr heterogenen Gesellschaften gross, weil in solchen Gesellschaften sehr unterschiedliche Vorstellungen bezüglich der Qualität von Gütern und Dienstleistungen bestehen, die vom Staat zur

Verfügung gestellt werden. Das trifft zum Beispiel auf das Schulwesen zu. In ethnisch und kulturell sehr heterogenen Gesellschaften gibt es mehr private Schulen, weil die Vorstellungen darüber, was eine gute Schulbildung ist, weiter auseinandergehen als in einem kulturell homogenen Land.

- › *“Principal Agent”-Theorie:* Gemäss dieser These bieten NPOs Dienstleistungen und Güter oft für Konsumenten an, die nicht in der Lage sind, informierte Entscheidungen zu treffen. Das gilt zum Beispiel für Personen, die krank sind oder sich in einer prekären Lage befinden. Andere wie Verwandte oder der Staat übernehmen dann die Rolle des «Agenten» und treffen die Konsumentenentscheide. Allerdings kann dies dazu führen, dass die Konsumenten das Gut nicht konsumieren, weil sie Angst haben, dass ihre Unwissenheit ausgenutzt wird. NPOs haben in diesem Fall einen Vertrauensvorsprung, weil die Konsumenten davon ausgehen, dass die NPOs aufgrund des Gewinnausschüttungsverbots den Informationsvorsprung nicht ausnützen.
- › *Transaktionskostenansatz:* Aus Sicht der Institutionenökonomie ist die Entstehung von NPOs darauf zurückzuführen, dass diese aufgrund des fehlenden Gewinnmotivs geringere Kosten bei der Informationsgewinnung oder bei der Kontrolle haben. NPOs haben somit gegenüber gewinnorientierten Unternehmen einen Kostenvorsprung, weshalb sie von KonsumentInnen bevorzugt werden.
- › *Entrepreneurship-Ansatz:* Dieser Ansatz erklärt die Bildung einer NPO als Ergebnis eines bestimmten unternehmerischen Verhaltens. Die Unternehmer bieten neue Güter und Dienstleistungen an, und sie tun dies, beispielsweise aus religiösen oder ideologischen Gründen, bewusst in Form einer NPO, weil sie damit keinen Gewinn erzielen wollen. Dahinter können allerdings auch andere Ziele stehen wie die Gewinnung von neuen Mitgliedern oder die Verbreitung von ideologischen oder religiösen Überzeugungen. Auch bestimmte staatliche Regelungen, beispielsweise Steuervorteile, können dazu führen, dass Unternehmer die institutionelle Form einer NPO wählen.
- › *Social-Origins-Theorie:* Gemäss diesem Ansatz sind die Grösse und die Bedeutung des NPO-Sektors in einem Land historisch und politisch bedingt. Eine entscheidende Rolle spielt die Ausgestaltung des Wohlfahrts- oder Sozialstaats. In Ländern, die sozialdemokratisch geprägt oder staatszentriert sind und in denen die Sozialausgaben des Staates vergleichsweise hoch sind, ist die Bedeutung des NPO-Sektors weniger gross als in liberalen oder korporatistischen Ländern.
- › *Third-Party Governance:* Dieser Ansatz geht davon aus, dass der öffentliche Sektor und der NPO-Sektor nicht in Konkurrenz zueinander stehen, sondern sich gegenseitig ergänzen und unterstützen. Die NPOs erbringen öffentliche Dienstleistungen und werden dabei von der öffentlichen Hand finanziell unterstützt. Dieser Ansatz erklärt auch die in den letzten Jahren gestiegene Tendenz, staatliche Aufgaben an NPOs zu delegieren, was

Anheiner et al. (2011) als «neue Subsidiarität» bezeichnet haben. Ein Beispiel dafür war das gesellschaftliche Programm des damaligen britischen Premierministers David Cameron, der unter dem Begriff der “Big Society” das zivilgesellschaftliche Engagement im Bildungs- und Sozialbereich fördern wollte, um die Sozialausgaben zu reduzieren und die Macht des Zentralstaats zu verringern.

Die ersten beiden Erklärungsansätze zur Entstehung des NPO-Sektors gehen davon aus, dass die Nische, die aus dem Markt- beziehungsweise aus dem Staatsversagen resultiert, von NPOs gefüllt wird. Doch nicht immer gelingt das. Der Erklärungsansatz des Markt- und Staatsversagens wurde deshalb um das *NonprofitVersagen* zur “Three-Failures-Theory” erweitert. Zum Nonprofit-Versagen gehören:

- › *Philanthropische Unzulänglichkeit*: NPOs sind nicht in der Lage, eine ausreichende Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen sicherzustellen, beispielsweise weil sie dafür nicht genügend Spenden finden oder auch dem Trittbrettfahrer-Problem unterliegen.
- › *Philanthropischer Partikularismus*: Die NPOs konzentrieren sich auf bestimmte religiöse, ideologische oder ethnische Zielgruppen oder auf bestimmte geografische Regionen und bedienen andere Zielgruppen nicht.
- › *Philanthropischer Paternalismus*: NPOs lösen bestehende Probleme «von oben herab» ohne Mitsprache der KlientInnen, und sie sind im Unterschied zu staatlichen Institutionen nicht demokratisch legitimiert.
- › *Philanthropischer Amateurismus*: Dieser Ansatz geht davon aus, dass NPOs über zu wenig professionelles Personal verfügen und deshalb im Unterschied zu gewinnorientierten Unternehmen amateurhaft operieren.

Wie Simsa (2013, 125 ff.) aufzeigt, haben aus soziologischer Sicht auch *Soziale Bewegungen* eine grosse historische Bedeutung für die Entwicklung von NPOs. Zu den Sozialen Bewegungen gehören zum einen die traditionellen Bewegungen wie die Arbeiterbewegung, aber auch bürgerliche Kultur- und Demokratiebewegungen, zum anderen die «Neuen Sozialen Bewegungen» wie die Frauen-, Friedens- oder Ökologiebewegung. Soziale Bewegungen bearbeiten gesellschaftliche Probleme, die sonst nicht ausreichend Beachtung finden würden.

Da sie kaum über Geld und Macht verfügen, ist die Resonanz in der Öffentlichkeit ein zentrales Erfolgskriterium. Das gilt auch für politisch ausgerichtete NPOs. Wichtige Instrumente, um Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit zu erreichen, sind medienwirksame Aktionsformen wie Kampagnen, Boykottaufrufe oder Skandalisierungen. Deren Ziel ist es letztlich, neue oder vernachlässigte gesellschaftliche Probleme zu thematisieren und durch Protest einen sozialen Wandel herbeizuführen.

Der Grund dafür, dass gesellschaftliche Probleme nicht beachtet werden, liegt gemäss der Systemtheorie darin, dass die Gesellschaft *funktional differenziert* ist und jedes Funktionssystem einer eigenen Logik folgt. Was nicht in den Zuständigkeitsbereich eines Teilsystems fällt, wird systematisch ignoriert. Konkret

bedeutet dies, dass sich die Politik nur für Wahlerfolge, die Wirtschaft nur für Geld und die Wissenschaft nur für Wahrheit interessiert. Die Politik beachtet somit gesellschaftliche Probleme nur dann, wenn sich dies in Wahlerfolgen niederschlagen kann, und die Wirtschaft, wenn die Aussicht auf einen möglichen Gewinn besteht. Ein problematischer Aspekt der funktionalen Differenzierung ist deshalb gemäss Luhmann (1998, 802), dass das Wirtschaftssystem bei der Lösung gerechter Verteilung versagt, was dazu führt, dass das Ausmass von Exklusion zunimmt.

Zu den wichtigsten Aufgaben von NPOs gehört es darum, neue oder vernachlässigte gesellschaftliche Probleme zu thematisieren, das Zusammenspiel gesellschaftlicher Teilsysteme (Wirtschaft, Politik, Wissenschaft u. a.) zu fördern und einen Beitrag zur Inklusion, also zur Eingliederung von Menschen in die Gesellschaft, zu leisten. Drei Funktionen von NPOs lassen sich dabei unterscheiden: die *Dienstleistungs-*, die *Gemeinschaftsbildungs-* und die *Advocacy-Funktion*.

Dienstleistungen sind eher auf individuelle Lebenslagen gerichtet, also auf die Abfederung von Inklusionsdefiziten, Gemeinschaftsbildung dient direkt der Inklusion. Advocacy kann je nach inhaltlichem Ziel auf alle drei Aufgaben gerichtet sein, auf die Verhinderung von Exklusion, auf die politische Bearbeitung vernachlässigter Themen oder auf das Zusammenspiel gesellschaftlicher Subsysteme. (Simsa 2013, 132)

NPOs sind deshalb auch mit vielfältigen und oft widersprüchlichen Erwartungen von sehr unterschiedlichen Anspruchsgruppen wie KlientInnen, SpenderInnen, Gremien, politischen Behörden konfrontiert und somit *Multiple-Stakeholder-Organisationen*. Sie sind häufig an den Schnittstellen von gesellschaftlichen Teilsystemen angesiedelt, müssen permanent unterschiedliche Funktionslogiken aufeinander abstimmen und sind deshalb *«mehrsprachig»*. Indem sie weder Teil des Marktes noch des Staates sind und eine wichtige Rolle bei der Vermittlung zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen spielen, sind NPOs gleichzeitig auch *intermediäre Organisationen*.

1.3 Das Verhalten von NPOs

Inwiefern unterscheidet sich das Verhalten von NPOs vom Verhalten von gewinnorientierten Unternehmen und von öffentlichen Institutionen? Pennerstorfer und Badelt (2013, 114 ff.) haben dazu die folgenden Thesen zu Verhaltensunterschieden aufgestellt:

- › *These der Produktdifferenzierung:* Gemäss dieser These produziert der NPO-Sektor andere Produkte als der öffentliche Sektor oder gewinnorientierte Unternehmen. NPOs füllen demnach vor allem Marktlücken mit Produkten, die vom öffentlichen Sektor nicht oder nicht mit den Eigen-

- schaften bereitgestellt werden, welche die KonsumentInnen wünschen (z. B. Pflege; private Schulen nach der Rudolf-Steiner-Pädagogik).
- › *These der Technologiedifferenzierung:* Diese These geht davon aus, dass der NPO-Sektor andere Produktionsfaktoren oder eine andere Mischung davon einsetzt als die beiden anderen Sektoren. Damit ist zum einen der Einsatz von Freiwilligen und von ehrenamtlich Tätigen gemeint, zum anderen aber auch die Beschäftigung von anderen Arbeitskräften, beispielsweise von Personen, die auf dem regulären Arbeitsmarkt aufgrund ihrer körperlichen oder psychischen Beeinträchtigung Schwierigkeiten haben, eine Anstellung zu finden. Die These der Technologiedifferenzierung befasst sich auch mit der Frage, ob NPOs mehr oder weniger effizient sind als andere Anbieter. Tendenziell besteht eine gewisse Skepsis bezüglich der Effizienz von NPOs. Ob die Skepsis berechtigt ist, ist aber empirisch umstritten.
 - › *These der KlientInnendifferenzierung:* Nach dieser These erbringen NPOs Leistungen für andere Gruppen von KonsumentInnen als die anderen Anbieter. Zum einen handelt es sich dabei um marginalisierte Bevölkerungsgruppen, zum anderen aber auch um Bevölkerungsgruppen, die den religiösen, politischen oder ideologischen Zielen einer NPO entsprechen.
 - › *These der Preis- und Finanzierungsdifferenzierung:* Der These der Preisdifferenzierung liegt die Vermutung zugrunde, dass NPOs niedrigere Preise verlangen als gewinnorientierte Anbieter. Zurückzuführen ist diese Vermutung auf das fehlende Gewinnmotiv und den Umstand, dass sich NPOs in einem grösseren Ausmass auf ehrenamtliche Arbeit und Spenden stützen können als andere Anbieter. Damit verbunden ist auch die These der Finanzierungsdifferenzierung, die davon ausgeht, dass sich NPOs auf andere Weise finanzieren als die beiden anderen Sektoren. Denkbar ist aber auch, dass NPOs höhere Preise verlangen, beispielsweise dann, wenn sie bewusst eine Marktnische mit qualitativ höherwertigen Produkten besetzen (z. B. Privatschulen mit Internat).

Pennerstorfer und Badelt (2013, 116 ff.) vermitteln auch einen Überblick über die empirischen Ergebnisse zu den vorgenannten Thesen. Sie kommen bezüglich Qualitätsunterschieden zwischen NPOs und gewinnorientierten Unternehmen zu dem Schluss, dass die Ergebnisse sehr widersprüchlich sind, aber eine leichte Tendenz dahingehend besteht, dass NPOs eine höhere *Qualität* anbieten, weil sie weniger bereit sind, an Qualitätsmerkmalen zu sparen.

Bezüglich *Produktdifferenzierung* halten die beiden Autoren mit Bezug auf eine österreichische Untersuchung von Kindergärten des NPO-Sektors, der öffentlichen Hand und des gewinnorientierten Sektors fest, dass sich gewinnorientierte Anbieter stärker auf Marktsegmente mit niedrigen Kosten konzentrieren und stärker auf Marktlagen und Konsumentenbedürfnisse reagieren als NPOs und öffentliche Institutionen.

Empirische Aussagen in Bezug auf die *Preis- und KlientInnenendifferenzierung* zwischen den verschiedenen Anbietern sind gemäss Pennerstorfer und Badelt nur eingeschränkt möglich. So ist die Preisgestaltung bei NPOs und öffentlichen Institutionen oft stärker durch politische Entscheidungen bestimmt als durch die Kosten der Produktion. Tendenziell entscheiden sich NPOs häufiger für eine höhere Qualität und gegen niedrigere Preise. Zudem richten sich NPOs, zumindest in der Pflege und in der Kinderbetreuung, eher auf KlientInnen mit einem niedrigeren sozialen Status aus.

Was die *Technologiedifferenzierung* betrifft, ist offensichtlich, dass NPOs häufiger und mehr ehrenamtliche Arbeit einsetzen als gewinnorientierte Unternehmen und öffentliche Institutionen. Empirische Studien weisen auch darauf hin, dass der Anteil von atypischen Beschäftigungsverhältnissen im NPO-Sektor überdurchschnittlich hoch ist. Bezüglich der Lohnhöhe sind keine eindeutigen Aussagen möglich. So gibt es einerseits Hinweise, dass die Löhne im NPO-Sektor niedriger sind, weil NPOs vermehrt in Branchen wie im Sozialwesen tätig sind, in denen generell niedrigere Löhne bezahlt werden. Es gibt aber auch Hinweise, dass höhere Löhne bezahlt werden, weil das Personal besser qualifiziert ist. Eindeutig sind hingegen die Befunde bezüglich der Lohnspanne zwischen hohen und tiefen Löhnen. Diese ist im Vergleich zu gewinnorientierten Firmen geringer, vor allem auch, weil die Lohnhöhe der Führungskräfte generell niedriger ist als in vergleichbaren Funktionen von gewinnorientierten Firmen.

1.4 Grosse Heterogenität

Wir haben bisher von NPOs gesprochen, als seien sie eine homogene Gruppe. Das ist aber überhaupt nicht der Fall. Die NPOs weisen markante Unterschiede hinsichtlich Grösse, Tätigkeitsbereiche, Ziele, geografischer Reichweite, Rechtsformen oder der sozialen und politischen Verankerung auf. Grossen, international tätigen Organisationen wie der Rot-Kreuz- und Rot-Halbmond-Bewegung, der Caritas, Médecins Sans Frontières, WWF oder internationalen Verbänden wie der Pfadfinderbewegung stehen kleine, lokale Gruppierungen gegenüber.

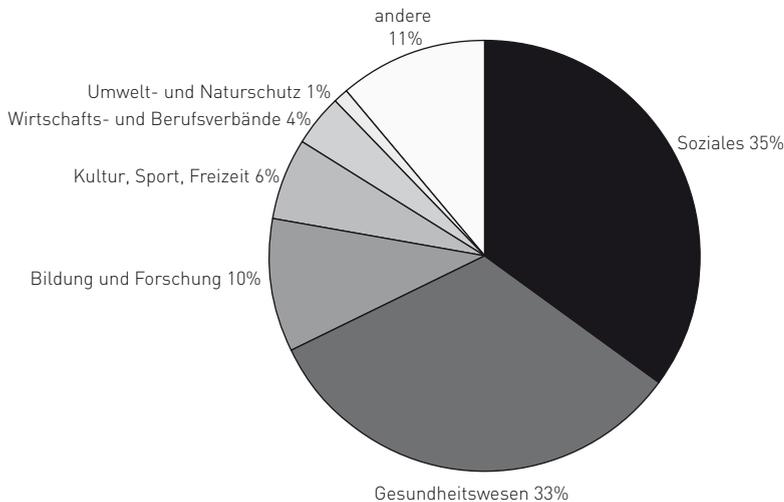
Die internationale Klassifikation von Nonprofit-Organisationen (Salamon und Anheier 1996) nennt *elf Tätigkeitsfelder*, in denen NPOs tätig sind (nach Helmig et al. 2010bb, 26):

- › Kultur und Freizeit
- › Bildung und Forschung
- › Gesundheitswesen
- › Soziale Dienste
- › Umwelt- und Naturschutz
- › Wohnungswesen und Entwicklungsförderung
- › Bürger- und Verbraucherinteressen, Politik
- › Stiftungs- und Spendenwesen, ehrenamtliche Arbeit
- › Internationale Aktivitäten

- › Religion
- › Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften

In der Länderstudie zum Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, die auf Zahlen aus dem Jahr 2005 basiert, waren die beiden wichtigsten *Tätigkeitsfelder von NPOs* in der Schweiz, wenn man von der Anzahl der Erwerbstätigen ausgeht, der Sozialbereich und das Gesundheitswesen. In diesen beiden Tätigkeitsfeldern waren fast 70 Prozent aller in einer NPO Beschäftigten tätig. Die Zahlen von heute dürften sich von denen aus dem Jahr 2005 nicht sehr unterscheiden. Nimmt man den Bereich Bildung und Forschung dazu, so waren rund vier Fünftel aller Erwerbstätigen in NPOs der Schweiz in einem dieser drei Tätigkeitsfelder beschäftigt, wie Abbildung 1.2 zeigt.

Abbildung 1.2: Anteil der Erwerbstätigen in Schweizer NPOs nach Tätigkeitsfeldern

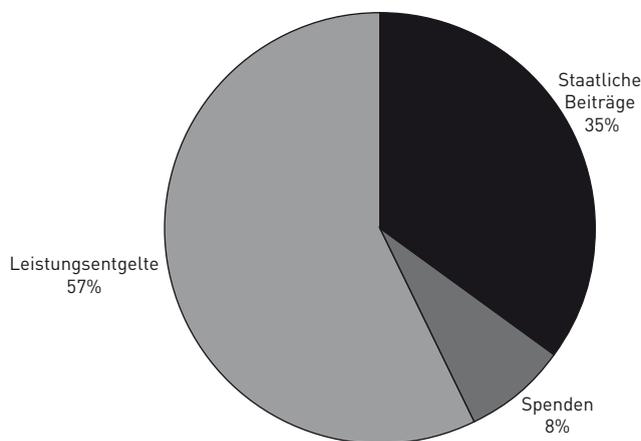


Quelle: Eigene Darstellung der Daten von Helmig et al. 2010bb, 177.

Ein ähnliches Verhältnis zeigt sich bei der *Finanzierung der NPOs*. Im Jahr 2005 wiesen alle NPOs in der Schweiz zusammen Einnahmen in Höhe von 25,3 Milliarden Franken auf. 57 Prozent aller Einnahmen der NPOs stammten aus Leistungsentgelten, 35 Prozent aus staatlichen Finanzierungsbeiträgen und 8 Prozent aus Spenden. Von den gesamten Einnahmen aller NPOs entfielen mit 15 Milliarden gut 60 Prozent auf die beiden Tätigkeitsfelder Soziales und Gesundheit (vgl. Helmig et al. 2010bb, 186).

Der *Finanzierungs-Mix* war allerdings je nach Tätigkeitsfeld sehr unterschiedlich. Im Tätigkeitsfeld Soziales machten die Leistungsentgelte 46 Prozent, die staatlichen Beiträge 45,5 Prozent und die Spendeneinnahmen 8,5 Prozent aus.

Abbildung 1.3: Einnahmenquellen des Dritten Sektors



Quelle: Helmig et al. 2010b, 14.

Im Bereich Gesundheit betragen die Leistungsentgelte 53 Prozent, die staatlichen Beiträge 44,2 Prozent, die Spendeneinnahmen aber nur gerade 2,8 Prozent der Gesamteinnahmen. Demgegenüber kamen im Tätigkeitsfeld Internationales fast die Hälfte der Einnahmen aus Spenden, ein Drittel aus staatlichen Finanzierungsbeiträgen und rund 20 Prozent aus Leistungsentgelten.

Etwas anders als in den beiden Tätigkeitsfeldern Gesundheit und Soziales präsentiert sich der Finanzierungs-Mix im Jahr 2015 auch bei den damals noch 439 Organisationen mit Zewo-Gütesiegel (Abbildung 1.4). Das sind Organisationen, die sich von der Schweizerischen Zertifizierungsstelle für gemeinnützige Spenden sammelnde Organisationen (Zewo) prüfen liessen. Das Zewo-Gütesiegel bestätigt, dass diese Organisationen die strengen Anforderungen erfüllen. Bei den Organisationen mit Zewo-Gütesiegel lag der Anteil der Spenden im Durchschnitt aller Organisationen bei 33 Prozent. Die Einnahmen aus staatlichen Beiträgen machten 40 Prozent aus, und die Leistungsentgelte 22 Prozent. Bei den Organisationen mit Zewo-Gütesiegel war der Anteil der Spenden auch in den Tätigkeitsbereichen Soziales mit 26 Prozent und Gesundheit mit 32 Prozent deutlich höher als die Vergleichszahlen aus dem Johns Hopkins Project. Mit diesen Zahlen vergleichbar war hingegen der Finanzierungs-Mix für die Heimbetriebe.

Beträchtliche Unterschiede bestehen auch bezüglich der *Grösse der NPOs*. Ein Indikator dafür ist die Hochrechnung des Spendenvolumens der Zewo. Gemäss Spendenstatistik (Zewo 2017) belief sich das gesamte Spendenvolumen im Jahr 2016 auf 1,8 Milliarden Franken. Rund 1,1 Milliarden Franken oder 60 Prozent gingen an Organisationen mit Zewo-Gütesiegel. Von den 1,1 Milliar-