

WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER

Zusammen sind wir stark?! Governance und Commitment in Nonprofit-Organisationen

Anton Bašić



Politikwissenschaft

Zusammen sind wir stark?!
Governance und Commitment in Nonprofit-Organisationen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der
Philosophischen Fakultät
der
Westfälischen Wilhelms-Universität
zu
Münster (Westf.)

vorgelegt von

Anton Bašić

aus Heidelberg

1982

Tag der mündlichen Prüfung: 03.09.2012

Dekan der Philosophischen Fakultät: Prof. Dr. Christian Pietsch

Erstgutachter: Prof. Dr. Annette Zimmer

Zweitgutachter: Dr. sc. Eckhard Priller

Anton Bašić

**Zusammen sind wir stark?! Governance und Commitment in
Nonprofit-Organisationen**





WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER

Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster

Reihe VII

Band 10

Anton Bašić

Zusammen sind wir stark?! Governance und Commitment in Nonprofit-Organisationen

Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster

herausgegeben von der Universitäts- und Landesbibliothek Münster
<http://www.ulb.uni-muenster.de>

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Buch steht gleichzeitig in einer elektronischen Version über den Publikations- und Archivierungsserver der WWU Münster zur Verfügung.
<http://www.ulb.uni-muenster.de/wissenschaftliche-schriften>

Anton Bašić

„Zusammen sind wir stark?! Governance und Commitment in Nonprofit-Organisationen“
Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster, Reihe VII, Band 10

© 2013 der vorliegenden Ausgabe:

Die Reihe „Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster“ erscheint im Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG Münster
www.mv-wissenschaft.com

ISBN 978-3-8405-0077-0 (Druckausgabe)
URN urn:nbn:de:hbz:6-58319551614 (elektronische Version)

direkt zur Online-Version:



© 2013 Anton Bašić

Alle Rechte vorbehalten

Satz: Anton Bašić
Titelbild: Leaf cutter ants *Atta cephalotes*
Foto: Adrian Pingstone / Wikimedia Commons
Umschlag: MV-Verlag
Druck und Bindung: MV-Verlag

As steals the morn upon the night,
And melts the shades away:
So Truth does Fancy's charm dissolve,
And rising Reason puts to flight
The fumes that did the mind involve,
Restoring intellectual day.

(George Frideric Handel "L'Allegro, il Penseroso ed il Moderato",
pastoral ode, 1740)

Danksagung

Am Ende des Weges, den man gegangen ist, um eine Dissertation zu verfassen, steht eine Aufgabe, die – im Gegensatz zu einigen anderen während des Abfassens der Arbeit – durch und durch mit Freude verbunden ist: denjenigen zu danken, mit deren Unterstützung dieser Schritt überhaupt möglich geworden war.

Herzlich danken möchte ich meinen Doktoreltern Prof. Dr. Annette Zimmer und Dr. sc. Eckhard Priller. Frau Zimmer hat mich in den vergangenen acht Jahren durch mein Studium, meine wissenschaftliche Tätigkeit und durch meine Promotion begleitet, ist mir beratend zur Seite gestanden und sorgte so für ein vertrauensvolles Verhältnis. Herr Priller hat die Betreuung meiner Dissertation sofort zugesagt, war für mich trotz der Entfernung zwischen Münster und Berlin stets erreichbar und eine große Hilfe in der Entstehung dieser Arbeit. Möglich wurde diese Zeit intensiver wissenschaftlicher Forschung durch ein Stipendium der bischöflichen Stiftung Cusanuswerk, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mich und die anderen Cusaner tatkräftig unterstützen.

Meinen Freunden gebührt Dank, der kaum auf einer Seite unterzubringen ist. Ihr, die Ihr mich schon aus Zeiten vor dem Studium kanntet, Ihr, die ich in Münster kennenlernen durfte und vor allem Ihr alle zusammen, die Ihr mir in den Zeiten geholfen habt, in denen ich an der mir selbst gestellten Aufgabe zweifelte – Danke!

Den Kolleginnen und Kollegen am Institut für Politikwissenschaft, unter denen viele sind, denen ich inzwischen verbunden bin, danke ich ebenso herzlich, denn sie standen ebenfalls immer wieder für ein Gespräch zur Verfügung. Eine Menge solcher Gespräche wurden in den Büros der Graduate School of Politics am Institut geführt, neben den Scherzen, dem Lachen und den Plaudereien, die es erleichterten, sich jeden Morgen wieder an die Arbeit zu machen.

Schließlich gibt es noch diejenigen, ohne die ich nie an den Punkt gekommen wäre, an dem ich jetzt stehe. Neben einem Dank an meine Mutter ist ihnen die nächste Seite dieser Dissertationsschrift gewidmet.

Münster, im August 2012

Anton Bašić

Angels ever bright and fair,
Take, oh take me to your care.
Speed to your own courts my flight,
Clad in robes of virgin white.
Angels ever bright and fair,
Take, oh take me to your care.

(George Frideric Handel "Theodora", oratorio, 1750)

Ante Bašić

07. August 1934 – 29. September 2004

Gertrud Häusler

04. Januar 1920 – 15. März 2001

Margot Golombek

03. Dezember 1935 – 20. März 2012

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Methode	11
3	Nonprofit-Organisationen und der Dritte Sektor	23
	3.1 Zwischen Markt, Staat und Privatheit.....	23
	3.2 Multifunktionalität und Vielfalt der Organisationen.....	38
	3.3 Nonprofit-Organisationen als (Wahl-)Gemeinschaften	41
	3.4 Analyserahmen der Arbeit	55
4	Kontrolle, Partizipation und Steuerung – Nonprofit-Governance	63
	4.1 Kontrolle: Governance aus der Shareholder-Perspektive	67
	4.2 Partizipation: Governance und Stakeholder-Orientierung	73
	4.3 Governance-Modelle für den Nonprofit-Sektor.....	85
	4.4 Steuerung zwischen Kontrolle und Partizipation: Nonprofit-Governance	104
	4.5 Governance in engagementorientierten Nonprofit- Organisationen: eine qualitative Metaanalyse.....	112
	4.5.1 Datensammlung, Selektion und Auswertungsmethode .	115
	4.5.2 Deskriptive Befunde des metaanalytischen Datensatzes.....	122
	4.5.3 Ergebnisse	126
	4.5.3.1 Die frühen Jahre: erste Ergebnisse empirischer Studien zur Governance engagementorientierter Nonprofit- Organisationen	127
	4.5.3.2 Führungsanspruch von Ehrenamt und Hauptamt: Kompetenzstreitigkeiten in der doppelten Führungsspitze	131
	4.5.3.3 Zwischen Notwendigkeit und Angebot: nötige Kompetenzen und Wünsche ehrenamtlicher Vorstände	153

4.5.3.4	Dominanz der Mittelgeber: von Mitgliedschafts- (losen) Organisationen	160
4.5.3.5	Leistung und Effizienz: (Miss-)Erfolge in der Organisationssteuerung	172
4.6	Fazit: Empirische Forschung zur Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen	181
5	Die Beziehung zwischen Mensch und Organisation – Organizational Commitment	201
5.1	Eindimensionale Commitment-Modelle	205
5.1.1	Organizational Commitment als Einstellung	206
5.1.2	Organizational Commitment als Verhalten	209
5.2	Multidimensionale Commitment-Modelle	213
5.3	Eine, zwei oder mehr Dimensionen: Überprüfung der Konzepte	219
5.4	Emotionalität versus Rationalität: empirische Forschungsergebnisse	223
5.4.1	„Antecedents“ of Organizational Commitment	224
5.4.2	„Consequences“ of Organizational Commitment	233
5.5	Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen: Vorüberlegungen und qualitative Metaanalyse	237
5.5.1	Datensammlung, Selektion und Auswertungsmethode	243
5.5.2	Deskriptive Befunde des metaanalytischen Datensatzes	246
5.5.3	Ergebnisse	250
5.5.3.1	„Antecedents“ of Organizational Commitment: Mitgliederschaft	254
5.5.3.2	„Antecedents“ of Organizational Commitment: freiwillig Engagierte	261
5.5.3.3	„Antecedents“ of Organizational Commitment: Leitungsebene	279

5.5.3.4 ‚Consequences‘ of Organizational Commitment: Mitgliederschaft	289
5.5.3.5 ‚Consequences‘ of Organizational Commitment: freiwillig Engagierte.....	292
5.5.3.6 ‚Consequences‘ of Organizational Commitment: Leitungsebene.....	304
5.6 Fazit: Empirische Forschung zu Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit- Organisationen	313
6 Résumé – Governance und Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen	329
7 Literatur	341
7.1 Governance in engagementorientierten Nonprofit- Organisationen: Studien der Metaanalyse	365
7.2 Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen: Studien der Metaanalyse.....	368
Abbildungsverzeichnis.....	371
Tabellenverzeichnis	372

„The nonprofit or voluntary sector is now acknowledged to include a variety of organizational forms – from large nonprofit corporations and quasigovernmental agencies to community groups and minimally organized neighborly activities. *But despite widespread agreement that the sector is internally heterogeneous, there has been a tendency for nonprofit and voluntary sector researchers to concentrate on more formalized institutions or to assume that findings derived from the study of large bureaucratic nonprofits are applicable throughout the third sector* (Klausen, 1995; Messer, 1994). This tendency has been especially marked among nonprofit scholars of *organization and management*." (Harris 1998, S. 144; Herv. A.B.)

1 Einleitung

Der Nonprofit-Sektor ist von großer organisationaler Vielfalt gekennzeichnet. In seinen Organisationen schlagen sich die unterschiedlichen Traditionen von Staat und Gesellschaft eines Landes nieder, seine Vereine, Stiftungen, Bürgerstiftungen, neuen sozialen Bewegungen spiegeln diese und sind über die vergangenen Jahrhunderte zu dem geworden, was die Wissenschaft vor allem als das fasst, was es nicht ist – weder Markt, noch Staat, noch ein Feld des informell Privaten. Gleichzeitig reicht der Nonprofit-Sektor in diese drei Bereiche hinein, berührt sie und überschneidet sich mit ihnen, je nachdem, welchen Tätigkeitsschwerpunkt die Organisationen haben, die sich im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit befinden. Die Wissenschaft hat sich von Beginn ihrer Beschäftigung mit dem Nonprofit-Sektor diesem stark interdisziplinär genähert, Soziologen (exemplarisch Etzioni 1973, Putnam 1993/1995/2000) ebenso wie Wirtschafts- (exemplarisch Hansmann 1980/1987, James 1986/1987) oder Politikwissenschaftler (exemplarisch Salamon 1987/1990, Seibel 1994) haben grundlegende Entwürfe zu Wesen und Funktion des Bereichs und seiner Institutionen geliefert und sind bis heute maßgeblich an der Weiterentwicklung der Forschung beteiligt. Dies führt insgesamt zu einem reichhaltigen Angebot an Forschungsdiskursen, die sich jeweils mit ein-

zelenen Aspekten des auch als Dritter Sektor bezeichneten Gesellschaftsbereichs befassen und die in den Vordergrund stellen, was aus der Sicht derjenigen Disziplin relevant ist, von deren Standpunkt aus die Forschung betrieben wird. In den vergangenen Jahren wurde so auch außerhalb der Politikwissenschaft, in der die vorliegende Arbeit verwurzelt ist, ein großes Angebot an Theorieansätzen und empirischen Untersuchungen zum Dritten Sektor und seinen Organisationen entwickelt und durchgeführt.

Die wissenschaftliche Entwicklung fand aber nie losgelöst von Politik und Gesellschaft statt; im Gegenteil, gerade aus der Politik selbst wurde in den letzten Jahren verstärkt Wert darauf gelegt, Nonprofit-Organisationen auch jenseits wohlfahrtsstaatlicher Notwendigkeiten untersuchen zu lassen, sie gesellschaftlich einzubinden und politisch zu fördern. Ein Grund für diese Entwicklung ist neu entfacht Interesse der Politik am bürgerschaftlichen Engagement (Enquête 2002), der freiwilligen, interessen geleiteten Arbeit der Bürgerinnen und Bürger in der Gesellschaft. Im Rahmen wissenschaftlicher Diskussion gilt es – und hat in dieser Bedeutung eine lange Tradition, die bis ins 19. Jahrhundert zurückgeht (de Tocqueville 1835/1840) – als der Kitt demokratischer Gesellschaften. Bürgerschaftlichem Engagement wird zugeschrieben, demokratieförderlich zu wirken, bewege es doch die Bürger einer Gesellschaft zum Austausch, zu gegenseitiger Verbindung in Gemeinschaften jenseits der Familie und so dazu, durch immer wieder erneuerte positive Erfahrungen der Gegenseitigkeit generalisiertes Vertrauen zu erlernen. Dies führe zur Bildung sozialen Kapitals (Putnam 1993/1995/2000), das sowohl für den Einzelnen als auch für die Gesellschaft positiv wirke. Organisationaler Fokus dieses bürgerschaftlichen Engagements sind also diejenigen Nonprofit-Organisationen, in denen Bürgern die Möglichkeit offen steht, sich in ganz unterschiedlichen Rollen, als Mitglieder, als Freiwillige in Projekten, in Ämtern, zu beteiligen. Im Zentrum steht, wie die Enquête-Kommission formuliert, Bürgerschaftliches Engagement „[...] als individuelles Handeln *eingebettet in gesellschaftliche Organisationen* und staatliche Institutionen. Für die Zukunftsfähigkeit einer demokratischen Gesellschaft ist bürgerschaftliches Engagement eine wesentliche Voraussetzung.“ (Enquête 2002, S. 24; Herv. A.B.). Zeitgleich wird in den vergangenen Jah-

ren mit Blick auf diese Organisationen sowie ihre Akteure, also strukturell ebenso wie auf individueller Ebene, ein weitreichender Wandel festgestellt. Zunächst in den Organisationen, die in die wohlfahrtsstaatliche Daseinsvorsorge eingebunden waren und sind (exemplarisch Olk 1989), schließlich auch in Bezug auf den gesamten Sektor (Behrer/Liebig/Rauschenbach 2000) zeigte sich erstens, dass auf organisationaler Ebene eine Entwicklung zur Professionalisierung einsetzte, sowie sich zweitens die Einbindung der Mitglieder und Engagierten veränderte (exemplarisch Hvenmark 2008).

Vor allem in den wohlfahrtsnahen Bereichen waren die Organisationen dazu angehalten, im Zuge neuer Steuerungskonzepte selbst ebenfalls ihre Strukturen anzupassen und sich auf höhere externe Erwartungen einzustellen. Diese Entwicklung setzte sich auch in den Bereichen des Sektors fort, wo bisher Nonprofit-Organisationen als Orte von Gemeinschaftstätigkeit und Bürgerschaftlichem Engagement geprägt, damit konfrontiert wurden, dass sie Dienstleistungen hoher Qualität anbieten sollten, auch wenn diese weiterhin mit Hilfe anderer Mittel als gegen Bezahlung ausgeübt, qualifizierter Arbeitstätigkeit erstellt werden sollten. Auf der Ebene des Engagements war außerdem gerade in diesen Organisationen festzustellen, dass immer mehr der traditionellen Bindungsformen an Nonprofit-Organisationen, gekennzeichnet durch Milieu- und Wertebindung, individuellen Einpassungen von Engagement und Ehrenamt in jeweils aktuelle Lebensphasen Platz machten. Engagement wurde dabei vielfältiger, langfristige Ehrenamtskarrieren in einer Organisation seltener, der Wunsch nach Selbstverwirklichung im Engagement zum mindestens gleichberechtigten, wenn nicht stärkeren Engagementmotiv als das Gefühl einer Verpflichtung oder der Wunsch, anderen helfen zu wollen (Jakob 1993, Gensicke/Picot/Geiss 2006). Vor allem kleinere, durch Bürgerschaftliches Engagement getragene Nonprofit-Organisationen standen so vor der doppelten Herausforderung, sich strukturell *und* auf individueller Ebene an eine neue Situation anzupassen.

Auf beide Entwicklungen, sowohl den Wandel auf individueller wie auf organisationaler Ebene, reagierte die Nonprofit-Forschung mit einer

Adaption von Ideen und Ansätzen, die zuvor anderen Organisationen vorbehalten waren. Die Wirtschaftswissenschaften boten mit dem Corporate Governance-Konzept einen Beitrag an, der bereits erfolgreich auf Unternehmen angewandt worden war, um eine bessere Steuerbarkeit derselben zu gewährleisten, relevante Anspruchsteller zu berücksichtigen, Transparenz herzustellen und so zu einer Situation zu kommen, in der durch eine möglichst umfassende Regelung von Verantwortungsflüssen organisationale Fehlfunktionen vermieden und schwierige Herausforderungen gemeistert, insgesamt also die Organisation professionell geleitet werden konnte. Ein solcher Ansatz bediente neue Notwendigkeiten auch im Nonprofit-Bereich und wurde ab Anfang der 1990er Jahre folgerichtig sowohl in der Nonprofit-Forschung rezipiert (exemplarisch Herman & Associates 1994, Young/Hollister/Hodgkinson 1993), als auch in handlungsleitende Modelle für die Praxis übersetzt (exemplarisch Carver 1997a/b/2002, Chait/Holland/Taylor 1991/1996, Harris 1989/1993).

Bereits etwas früher, seit den 1980er Jahren (Dailey 1986, Knoke 1981), jedoch insgesamt in wesentlich geringerem Ausmaß, zog ein Teil der Arbeits- und Organisationspsychologie den Nonprofit-Bereich als Anwendungsgebiet der Forschung um Organizational Commitment in Betracht. Bauten die politikwissenschaftlichen, ökonomischen und soziologischen Theorien, wenn sie denn überhaupt auf die individuelle Ebene fokussierten, weitgehend auf das Charakteristikum der Freiwilligkeit, um die Anbindung zwischen Mensch und Organisation auf individueller Ebene zu beschreiben (Horch 1983/1985, James 1986/1987, Perrow 1970, Streeck 1981/1987), leuchtete die einstellungs- und verhaltensorientierte Organizational Commitment-Forschung die Bindung zwischen Menschen und Organisationen deutlicher aus und berücksichtigte Werte, Emotionen, aber auch rationale Nutzenüberlegungen der Einzelnen, um zu erklären, warum sich Menschen assoziieren. Dieses assoziative Charakteristikum aber steht im Mittelpunkt, geht es um die demokratieförderliche Funktion des Sektors und seiner Organisationen (Putnam 1993/1995/2000). Braun (2001a) spricht hier von einer „lebensweltlichen Parallelität“ assoziativer Gemeinschaften zur akademischen Diskussion um Sozialkapital und Demokratie.

In der wissenschaftlichen Forschung beider Forschungszweige entstand allerdings eine Lücke, die bis heute nicht geschlossen wurde und die zu schließen Anlass und Ziel der vorliegenden Dissertation sind: Der größte Teil theoretischer Arbeiten sowie empirischer Untersuchungen zur Governance in Nonprofit-Organisationen, ebenso wie zum Organizational Commitment in diesen Organisationen, befasst sich in der Regel mit Organisationen, die *eben nicht* aus dem engagementgetragenen Teil des Nonprofit-Bereichs (Zimmer 1997, Zimmer/Priller 2007) stammen. Im Gegenteil, es kam überwiegend zu einer Übertragung der an großen Nonprofit-Organisationen gewonnenen Erkenntnisse zu Governance und Organizational Commitment auf kleine, durch ein hohes Maß an Freiwilligkeit und Bürgerschaftlichem Engagement gekennzeichnete Organisationen, die als unzulässig eingeschätzt wird (Harris 1998).

Diese Unzulässigkeitsvermutung gründet dabei erstens auf die Tatsache, dass ein allein durch seine Größe relevanter Teil des Nonprofit-Bereichs kaum explizit betrachtet wird (Smith 1991/Smith 1997), sowie zweitens vor allem darauf, dass den Nonprofit-Organisationen mit starker Orientierung an Mitgliedschaft und Engagement charakteristische Merkmale zugeschrieben werden, die ihre gesonderte Betrachtung erfordern (Harris 1998). Dabei handelt es sich um Merkmale, die aus Sicht soziologischer und politikwissenschaftlicher Forschung die gesellschaftlichen und demokratieförderlichen Funktionen des Sektors und seiner Organisationen bedingen: die Freiwilligkeit der Einbindung, der soziale Austausch untereinander oder das gemeinsam geteilte Ziel der Organisationsmitglieder, das mit Hilfe der Organisation in die Gesellschaft getragen wird (exemplarisch Putnam 1993/1995/2000).

Kernanliegen der vorliegenden Arbeit ist deshalb, systematisch sowohl den Forschungsdiskurs um Governance in Organisationen, als auch um Organizational Commitment aufzuarbeiten und auf Nonprofit-Organisationen anzuwenden. Im Mittelpunkt stehen dabei diejenigen Nonprofit-Organisationen, die überwiegend durch Bürgerschaftliches Engagement getragen werden. Auf sie bezieht sich auch die anschließende Auseinandersetzung mit den empirischen Ergebnissen beider Forschungs-

zweige, die im Rahmen einer qualitativen Metaanalyse ebenfalls systematisch aufgearbeitet werden. Insgesamt stehen die folgenden Forschungsfragen im Mittelpunkt:

- Welche Merkmale identifizieren diejenigen Organisationen des Dritten Sektors, die von Zimmer/Priller (2007) als durch Engagement und freiwillige Mitarbeit getragen bezeichnet wurden?

Folgt man der Ansicht, dass sich ein großer Teil der Forschung zur Governance von Nonprofit-Organisationen und zum Organizational Commitment ihrer Mitgliedschaft auf denjenigen Teil des Dritten Sektors bezieht, der professionellen Marktorganisationen stark ähnelt, und deshalb das Schließen einer Forschungslücke notwendig ist, die mit Blick auf diejenigen Organisationen entstanden ist, die sich stärker durch Engagement auszeichnen, müssen diese Organisationen aus dem Theorieangebot der Nonprofit-Forschung definitiv so gefasst werden, dass im Anschluss daran eine Anwendung der Governance- und Commitment-Debatten auf diese Organisationen möglich ist.

- Welche Bezüge lassen sich zwischen den Grundannahmen der Forschungsdiskurse um Governance sowie Organizational Commitment und den Charakteristika der oben eingegrenzten, kleineren Nonprofit-Organisationen herstellen?

Befasst man sich näher mit den beiden Debatten, erkennt man, dass diese explizite Annahmen über Organisationen bzw. die Bindung zwischen Mensch und Organisation machen und stark auf die Charakteristika von Unternehmen ausgerichtet sind. Eine schlichte Übertragung auf die Organisationen des Dritten Sektors, ganz besonders ohne Berücksichtigung der Charakteristika kleinerer Organisationen, birgt deshalb die Gefahr, elementare Vorannahmen zu übersehen. Um dies zu vermeiden, werden die beiden Diskurse auf ihre Ursprünge zurückgeführt und daraufhin untersucht, inwieweit sie auf die Besonderheiten des Dritten Sektors und speziell seiner kleineren Organisationen übertragen werden können.

- Welche Forschungsergebnisse liegen vor? Wie wurden diese erreicht und welche Anschlussmöglichkeiten bieten sie?

Schließlich soll in der Arbeit gezielt der Forschungsstand dieser beiden Forschungszweige aufgearbeitet werden, um so zu einem Überblick über die empirischen Ergebnisse zu kommen, von denen ausgehend sich weitere Forschung anbietet. Wie zu zeigen sein wird, ist die empirische Forschung in beiden Feldern durch eine starke Vereinzelnung gekennzeichnet, in der immer wieder durch kleinere Untersuchungen oder ‚case studies‘ Forschungsergebnisse erlangt, aber selten systematisch aufeinander bezogen wurden. Gleiches gilt für die im Bereich quantitativer Forschung verwendeten Untersuchungsinstrumente, die überwiegend von Fall zu Fall neu konstruiert, verwendet und validiert wurden, so dass für die einzelnen Forschungsfragestellungen kein aufeinander abgestimmtes Instrumentarium vorhanden ist.

Um dieses Forschungsprogramm zu realisieren, wird zunächst in Kapitel 3 der eigene Zugriff auf die im Fokus stehenden Forschungsgegenstände, nämlich durch Engagement getragene Nonprofit-Organisationen, offen gelegt. Auf Grund der Interdisziplinarität der Dritten-Sektor-Forschung ist es notwendig, die vorliegende Dissertation ebenso zu verorten wie diejenigen Ansätze vorzustellen, mit denen sie in der Hauptsache arbeiten wird. Hierzu wird ein grundlegender Analyserahmen erarbeitet (Kapitel 3.4), der neben der Erläuterung der Forschungsperspektive eine grundlegende operative Definition einführt: den Begriff der „engagementorientierten Nonprofit-Organisation“. Dieser ermöglicht in den darauf folgenden Analyseteilen eine trennschärfere Beschreibung derjenigen Nonprofit-Organisationen, die sonst nur als „klein“, „durch Bürgerschaftliches Engagement getragen“ o.ä. bezeichnet, aber nicht explizit definitorisch umschrieben werden.

In Kapitel 4 steht die Auseinandersetzung mit dem Governance-Konzept im Mittelpunkt. Der Governance-Begriff hat nicht nur in der Politikwissenschaft Konjunktur, angewendet auf Organisationen setzten sich die Wirtschaftswissenschaften i.S. einer Unternehmensverfassung bereits seit den 1930er Jahren mit verantwortlicher Steuerung auseinander. Dieses Konzept wird seit den 1990er Jahren verstärkt auf Nonprofit-Organisationen übertragen (Kapitel 3.3), jedoch ohne die Spezifika enga-

gementorientierter Nonprofit-Organisationen zu integrieren. Ihre Integration steht deshalb im Mittelpunkt der ersten Hälfte des vierten Kapitels der Dissertation. Die zweite Hälfte wendet sich der empirischen Forschung zu, in dem sie durch eine qualitative Metaanalyse (Schreiber/Crooks/Noerager-Stern 1997) die bisherigen Studien in diesem Bereich zusammenführt, analysiert und ihre Ergebnisse zusammenstellt (Kapitel 4.5).

Einem analogen Aufbau folgt Kapitel 5, das die akademische Debatte um Organizational Commitment aufarbeitet und auf engagementorientierte Nonprofit-Organisationen bezieht. Im Gegensatz zur Governance von Nonprofit-Organisationen gibt es kaum Ansätze, die spezifisch das Commitment von Mitgliedern, Freiwilligen oder Ehrenamtlichen untersucht.¹ An dieser Stelle leistet die Dissertation durch ihren Rückbezug zur Nonprofit-Forschung grundlegende Arbeit. Schließlich folgt auch in diesem Kapitel eine qualitative Metaanalyse (Kapitel 5.5), die die empirische Arbeit zusammenführt, analysiert und bewertet.

Das abschließende Kapitel 6 der Dissertation zieht ein Fazit zum Verhältnis von Engagementorientierung, Governance und Organizational Commitment in Nonprofit-Organisationen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Konsequenzen auf theoretisch-konzeptueller Ebene (Kapitel 6.1), sowie empirische (Kapitel 6.2), methodische (Kapitel 6.3) und praktische Implikationen (Kapitel 6.4)

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht insgesamt der Anspruch, eine identifizierte Forschungslücke zu vermessen und so konzeptuell und empirisch zu analysieren, dass weitere Forschung in den beiden Bereichen auf die vorliegende Dissertation im Sinne eines qualifizierten Kompendiums zurückgreifen kann. Die bisherig geleistete Arbeit soll analysiert und in den Kanon der Nonprofit-Forschung eingeordnet werden. Zur Bearbeitung einer solchen Problemstellung wurde die metaanalytische Methode

¹ Zwar wenden sich Arbeiten gezielt der individuellen Ebene in Nonprofit-Organisationen zu, die Einbindung des Einzelnen in die Organisation wurde jedoch nur vereinzelt untersucht, und dies aus Sicht der Organisationsführung (Hvenmark 2008), weniger aus Sicht der Mitglieder, Freiwilligen und Ehrenamtlichen selbst.

ausdrücklich entwickelt. Da die Arbeit der Denkfigur dieser Methode grundlegend folgt, die Methode selbst aber bislang überwiegend außerhalb der Politikwissenschaft Anwendung findet, folgt an dieser Stelle zunächst ihre Darstellung in Kapitel 2.

2 Methode

Betrachtet man die Forschungslandschaft, die sich im Laufe der Jahre zu den Themen *Governance von* sowie (wenn auch weniger stark) *Organizational Commitment in Nonprofit-Organisationen* entwickelt hat, ist man mit einer starken Fragmentierung entlang der Grenzen der ursprünglichen Wissenschaftsdisziplinen konfrontiert, sowohl konzeptuell als auch empirisch. Eine Systematisierung und Einordnung dieser fragmentierten Erkenntnisse birgt aber eine erhebliche Herausforderung: Um der Informationsmenge Herr zu werden, ist ein Vorgehen notwendig, in dem intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Transparenz des Forschungsprozesses trotz der großen Informationsmenge erhalten bleiben. Metaanalysen als Mittel der „Forschung über Forschung“ bieten hier ein geeignetes Instrumentarium an. Sie ermöglichen die Integration der Ergebnisse von bereits durchgeführten Studien nach wissenschaftlichen Standards und ergänzen damit einen sorgfältigen Überblick auf konzeptueller Ebene.

Entwickelt wurden Metaanalysen in Disziplinen, die zur Bearbeitung zentraler Fragestellungen darauf angewiesen waren, statistisch möglichst eindeutige Ergebnisse zu erzielen, und dies bei gleichzeitig möglichst vielen, möglichst großen Stichproben.² Damit ist bereits auf ein erstes Kennzeichen dieser Methodenfamilie verwiesen: In der Regel handelte es sich bei Metaanalysen um quantitative Verfahren (Glass 1976, Schulze 2007). In den vergangenen Jahren wurde die Idee einer strukturierten Ergebnisintegration aber auch im Rahmen qualitativer Forschung angewandt (Schreiber/Crooks/Noerager-Stern 1997). Kernidee jeder Metaanalyse ist der Versuch, bereits vorliegende Studien als Untersuchungseinheit zu be-

² Die Medizin ist die erste Disziplin, in der Anfang des 20. Jahrhunderts versucht wurde, das eingangs geschilderte Problem zu lösen (Pearson 1904). Ziel war es, die sich teilweise widersprechenden Ergebnisse klinischer Studien insgesamt zu bewerten. An die ersten, methodisch noch einfachen Versuche anschließend, unternahm Glass (1976) den Versuch, systematisch Ergebnisse zu integrieren. Auf einer Fachtagung im Bereich Bildungsforschung bezeichnete er sein Vorgehen zum ersten Mal als Metaanalyse. Damit wurde eine Konjunktur der Methode ausgelöst, die inzwischen als ausgereift und gerade in ihrer quantitativen Variante als sehr elaboriert gelten kann.

trachten und diese nachvollziehbar zu bewerten und zusammenzufassen. Jenseits einer Unterscheidung nach quantitativem und qualitativem Vorgehen in der Analyse kann die Methode deshalb wie folgt charakterisiert werden:

„Meta-analysis is a method for systematic literature reviews on a certain substantive question of interest. In contrast to the more traditional narrative review it explicitly includes elaborate methods for an evaluation of a corresponding research database.” (Schulze 2004, V).

Die Grundidee einer systematischen Analyse bereits erarbeiteter Ergebnisse fußt auf der Vorstellung, wissenschaftlichen Fortschritt nicht revolutionär (exemplarisch Nersessian 1984), sondern allmählich durch die Bearbeitung miteinander zusammenhängender und auf- einander aufbauender Probleme zu leisten.³ Diesem Grundgedanken folgend liegt es nahe, immer wieder den Versuch zu unternehmen, bisher erarbeitete Ergebnisse zu bilanzieren.⁴ Mit der Entwicklung systematischer Verfahren zur Ergebnisintegration sollte zunächst auf Kritik an klassischen ‚literature reviews‘ reagiert werden: „Narrative reviews express the personal opinions of their authors and depend heavily on the perspicacity and personal experience of the reviewer.“ (Jenicek 1989, S. 36). Sie gelten als unsystematisch, da sie nicht offen legen, wie die in die Review eingegangenen Studien recherchiert wurden. Darüber hinaus sind sie intransparent selektiv, es werden nur vereinzelt zu einem Forschungsthema verfasste und damit relevante Studien in die Review aufgenommen, ohne zu offenbaren, warum genau diese und nicht andere Studien für die Besprechung ausgewählt wurden. Dies hat großen Einfluss auf ihre Ergebnisse und deren Darstellung, wo selten mehr als ein defizitärer Forschungsstand ausgewiesen wird (Rustenbach 2003), eine Feststellung, die anschließend als Legitimation einer

³ „[...] scientific concepts do not arise in some 'creative leap'; rather, they are constructed from a changing network of beliefs and problems” (Nersessian 1984, S. 143).

⁴ In diesem Sinne sehen auch die Väter der Metaanalyse diese nicht hauptsächlich als eine statistische Methode, sondern unterstreichen, dass die statistische Absicherung der Ergebnisbilanzierung eher eine Ergänzung der allgemeinen Weiterentwicklung eines Forschungsbereichs darstellt (Drinkmann 1990, Glass/McGaw/Smith 1981).

eigenen Studie dient. Qualität und Anspruch der Review werden so darauf beschränkt, als Steigbügel für neue (eigene) empirische Arbeit zu dienen.⁵

Durchführung der Metaanalyse

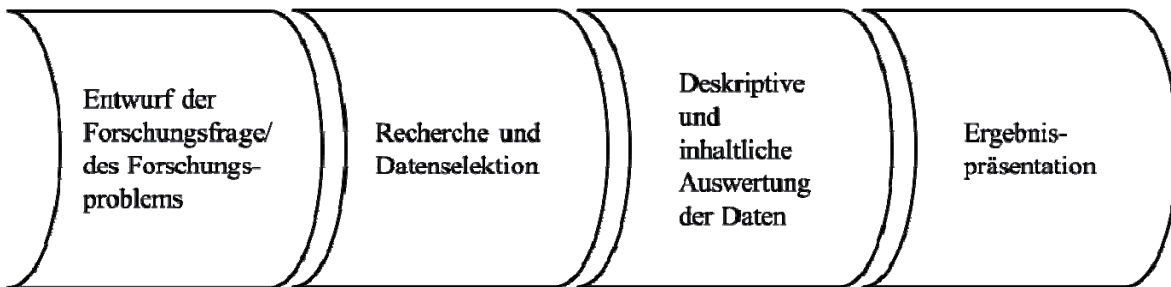
Um dies zu vermeiden, zielt die Metaanalyse auf eine neue Auswertung von Studienergebnissen unter einer bestimmten Fragestellung oder einer konkreten Frageperspektive. Insofern unterscheiden sich die einzelnen Schritte, die durchgeführt werden, nicht wesentlich von denen anderer empirischer Forschungsarbeiten: „Auch hier werden ein Problem formuliert, Daten gesammelt, codiert und bewertet, analysiert und schließlich präsentiert und interpretiert.“ (Eisend 2004, S. 6). Worin sich die Metaanalyse von anderen wissenschaftlichen Methoden unterscheidet ist ihre Beobachtungsebene. Metaanalysen befassen sich mit *Forschungsergebnissen als ihrem Untersuchungsgegenstand*.⁶

⁵ „A review of ‚what the literature says‘ is a standard prelude to most academic research. In this procedure, a researcher gathers an exhaustive group of previous studies, disregards (or discards) those studies deemed of poor quality, and then summarizes the content of the remaining group. However, the discarding process and its consequences are rarely the subject of separate documentation or analysis, and to this extent ‚reviewing the literature‘ has been more of an art than a science.” (Yin/Bingham/Heald 1976, S. 139 f.).

Glass (1976, S. 4) spitzt diesen Schritt wissenschaftlicher Arbeit noch stärker zu, indem er in seiner Ausarbeitung zur Metaanalyse schreibt: „A common method of integrating several studies with inconsistent findings is to carp on the design or analysis deficiencies of all but a few studies – *those remaining frequently being one's own work or that of one's students or friends* – and then advance the one or two ‚acceptable‘ studies as the truth of the matter.” (Herv. A. B.).

⁶ „*Primary analysis* is the original analysis of data in a research study. [...] *Secondary analysis* is the re-analysis of data for the purpose of answering the original research question with better statistical techniques, or answering new questions with old data. [...] *Meta-analysis* refers to analysis of analyses. I use it to refer to the statistical analysis of a large collection of analysis results from individual studies for the purpose of integrating the findings.” (Glass 1976, S. 3, Herv. i. O.).

Abbildung 1: Arbeitsschritte der Metaanalyse



Quelle: eigene Darstellung

Entscheidend für die Qualität der Metaanalyse ist eine umfassende und sorgfältige Datenrecherche. Zunächst sollte hier sichergestellt werden, den Arbeitsstand eines Wissenschaftsgebietes möglichst vollständig einzufangen. Die zunehmende elektronische Bereitstellung von Forschungsarbeiten sowie die in den vergangenen Jahren durch die Möglichkeiten des Internets immens verbesserten Recherchemöglichkeiten in fachspezifischen und übergreifend organisierten Datenbanken eröffnen der Metaanalyse immer breitere Anwendungsmöglichkeiten. Damit kommt ihr Hauptvorteil, systematisch Forschungsergebnisse aggregieren zu können, deutlich zum Tragen. Außerdem lassen sich sowohl Recherche als auch Selektion der Analyseeinheiten selbst an die Fragestellung der Metaanalyse zurückbinden, d.h. es können inhaltliche Kriterien entwickelt werden, welche Arbeiten in die Analyse eingehen sollten und welche nicht. Dies wird, um die Transparenz des Forschungsprozesses zu gewährleisten, offen gelegt. Recherche und Datenselektion bilden den Rahmen der Analyse. Für einen solchen Analyserahmen hat sich bei quantitativen Analysen durchgesetzt, diejenigen Variablen oder statistischen Methoden festzulegen, die in den Originalstudien untersucht werden müssen (Cooper 1984). So können Metaanalysen auf ausschließlich hypothesenprüfende, auf korrelative, etc. Arbeiten, die integriert werden sollen, beschränkt werden. Qualitative Metaanalysen greifen hier auf eine weniger methodologisch als stärker inhaltlich ausgerichtete Forschungsfrage zurück, die ebenfalls offengelegt und begründet werden muss (Lipsey/Wilson 2001). Die anschließende Metaanalyse ist so wesentlich transparenter und besser nachvollziehbar in der Aufarbeitung eines Forschungsstands als eine Literature Review.

In der an die Recherche anschließende Codierungsphase werden die gefundenen Forschungsarbeiten ausgewertet. In der formal bestimmteren quantitativen Metaanalyse geben die einzelnen, notwendigen statistischen Prozeduren die Informationen vor, die durch die Codierung der Arbeiten erhoben werden müssen. Dazu gehören in der Regel die statistischen Kennwerte wie Stichprobenumfänge, Varianzen, Mittelwerte, Korrelationen. Die qualitative Metaanalyse greift an dieser Stelle hingegen auf das (offenere) Instrumentarium qualitativer Forschung zurück. Im Vergleich zur quantitativen Metaanalyse hat dies den Vorteil, nicht nur statistische Abweichungen zwischen den Einzelstudien zu korrigieren, sondern die gesamte methodologische Breite der Arbeiten eines Forschungsfeldes berücksichtigen zu können. Mit anderen Worten rücken nicht nur zuvor vom Forschenden als relevant definierte Variablen und Zusammenhänge in den Blick, sondern im Rahmen des qualitativen Vorgehens wird versucht, Ergebniscluster auf inhaltlicher und methodischer Ebene zu bilden und zu beschreiben. Die deutliche Verbreiterung der Literaturlbasis hat außerdem zur Folge, dass Forschungsergebnisse besser eingeordnet und bewertet werden können. An dieser Stelle werden auch in qualitativen Metaanalysen die deskriptiven Charakteristika, wie gewählte Methoden, Stichprobengrößen u.ä. mit berücksichtigt: Sie erlauben es, die Güte der Datenbasis zu beurteilen.⁷ Insgesamt kann die Metaanalyse als ein zweistufiges Verfahren begriffen werden, bei der in einer ersten Stufe bis zur Codierung festgelegt wird, *welches Untersuchungsmaterial* in die Analyse eingehen soll und in einem zweiten Schritt die Entscheidung fällt, *wie* dieses Material codiert wird. In quantitativen Metaanalysen ergibt sich die Art der Codierung aus den Anforderungen der Rechenverfahren, die auf bestimm-

⁷ Schließlich kann durch ein qualitatives Vorgehen zu entdecken gelingen, was jenseits einzelner Studien ganze Forschungszweige verbindet. Abbott bezeichnet dies in der qualitativen Forschung als ‚narrative patterns‘ (Abbott 1990): Beschränkt man sich auf die Codierung vereinzelter, bruchstückhafter Information, erhält man ein ebenso unvollständiges, bruchstückhaftes Gesamtbild. Bedient man sich qualitativer Methoden und versucht typische Muster zu erkennen, ist es möglich, übergreifende Zusammenhänge zu erkennen (‚narrative patterns‘). Damit wird auch die Arbeit an qualitativen Metaanalysen auf das hermeneutische Verständnis qualitativer Sozialforschung verwiesen (Lamnek 1995a).

te Angaben aus den ursprünglichen Studien angewiesen sind.⁸ Qualitative Metaanalysen greifen ab dem Arbeitsschritt der Datencodierung auf Methoden der qualitativen Sozialforschung zurück, um ein tieferes Verständnis eines Forschungsfeldes zu gewinnen.

Methodenkritik

Eingangs wurde bereits erwähnt, dass die Metaanalyse anfangs vor allem durch ihre quantitative Ausrichtung von klassischen Literature Reviews abgegrenzt wurde.⁹ Gerade mit Blick auf diese Ausrichtung wurden jedoch einige prinzipielle Kritikpunkte an der Metaanalyse diskutiert: Ihr Hauptzweck, die Integration unterschiedlicher Forschungsarbeiten, wurde ihr als Beliebigkeit vorgeworfen. Die Subjektivität, die eine Metaanalyse durch die möglichst vollständige Integration relevanter Arbeiten auszuschalten versucht, wurde ihr als Ignoranz gegenüber der kritischen Bewertung des Forschenden ausgelegt, der angemessen entscheidet, welche Arbeiten in einen Überblick zu einem Thema eingehen sollten, oder nicht.¹⁰ Neben dieser kritischen Diskussion um die Metaanalyse auf wissenschaftstheoretischer Ebene wurden gleichfalls forschungspraktische Einwände vorgebracht. Unter dem Stichwort ‚publication bias‘ machte u.a. Rosenthal (1979) in der Nachfolge Sterlings (1959) darauf aufmerksam, dass die publizierte Literatur eines Forschungsfelds unter Umständen nur

⁸ Einen der aktuellsten Überblicke über diese Methoden gibt Schulze (2007). Mit der Durchführung solcher Analysen insgesamt sowie ihren spezifischen Problemen, wie fehlenden Angaben in den Ausgangsstudien, Signifikanzproblemen oder unterschiedlichen Messniveaus, auch ihren Zielen und Einsatzmöglichkeiten und Grenzen setzen sich u.a. Fricke/Treinius (1984), Cooper/Hedges (1994) oder Lipsey/ Wilson (2001) auseinander.

⁹ „Meta-analysis is undeniably quantitative [...]“ (Glass/McGaw/Smith 1981, S. 22).

¹⁰ „The most surprising feature of Smith and Glass's (1977) *exercise in mega-silliness* is their advocacy of low standards of judgment. More, they advocate and practice the abandonment of critical judgments of any kind. A mass of reports – good, bad, and indifferent – are fed into the computer in the hope that people will cease caring about the quality of the material on which the conclusions are based. *If their abandonment of scholarship were to be taken seriously*, a daunting but improbable likelihood, *it would mark the beginning of a passage into the dark age of scientific psychology.*“ (Eysenck 1978, S. 517, Herv. A.B.).

einen Teil dessen ausmacht, was wirklich an Ergebnissen, und damit an Wissen, vorliegt. Verantwortlich dafür wird die Tendenz gemacht, nur das publizieren zu wollen oder zu können, was signifikante Ergebnisse erbracht hat.¹¹ An das Problem des ‚publication bias‘ schließt sich unmittelbar die Frage an, ob diejenigen Studien, die für die Metaanalyse identifiziert wurden, wissenschaftlichen Gütekriterien ausreichend entsprechen. Dieses Dilemma des ‚garbage-in/garbage-out‘ wurde bereits von Eysenck (1978) angemerkt. Dem kann die Metaanalyse zwangsläufig nicht ausweichen, kann sie doch nur mit dem Material arbeiten, das ihr in den Primärstudien angeboten wird.¹² Unter dem Stichwort Uniformitätsproblem oder ‚apples-and-oranges‘ wird in der Diskussion ein Problem verhandelt, das von Disziplin zu Disziplin unterschiedlich stark ausgeprägt und je nach Forschungsanliegen mehr oder weniger relevant ist. Metaanalysen zielen grosso modo darauf ab, Forschungsergebnisse integrativ zusammenzufassen. Dabei sind sie darauf angewiesen, dass die zu integrierenden Ergebnisse in prinzipiell vergleichbarer Form vorliegen. Diese Einschätzung zu

¹¹ „Both behavioral researchers and statisticians have long suspected that the studies published in the behavioral sciences are a biased sample of the studies that are actually carried out. The extreme view of this problem, the „file drawer problem,“ is that the journals are filled with the 5% of the studies that show Type I errors, while the file drawers back at the lab are filled with the 95% of the studies that show nonsignificant (e.g., $p > .05$) results.“ (Rosenthal 1979, S. 638).

Dem ‚publication-bias‘ Problem lässt sich vor allem durch eine gründliche und möglichst breit angelegte Literaturrecherche begegnen. Dabei ist darauf zu achten, auch ‚working paper‘ oder Dissertationen mit aufzunehmen, die häufig auch insignifikante Ergebnisse enthalten und so die tatsächlichen Verhältnisse in einem Forschungsbereich besser abbilden (Drinkmann 1990, Eisend 2004, Farin 1994). Dazu ist unter Umständen auch angeraten, mit den Autoren Kontakt aufzunehmen, die nicht frei-verfügbare Arbeiten verfasst haben. Der transparente und sorgfältige Rechercheprozess sowie die offen zu legenden Selektionskriterien, die Metaanalysen auszeichnen, kommen hier zum Tragen.

¹² Shapiro/Shapiro (1983, S. 52) kommentieren dazu: „If the image in the mirror displeases you, little is gained by throwing the mirror away.“ Mit anderen Worten ist nur wenig gewonnen, führt man eine Ergebnisintegration nur deshalb nicht durch, weil man den Eindruck hat, die verwendeten Methoden seien verbesserungswürdig. Im Rahmen qualitativer Metaanalysen wird deshalb an den Forschenden die Forderung gestellt, sowohl die Qualität der gesamten Datenlage als auch die der einzelnen Studien transparent zu machen, um so Effekte, die auf die Forschungsqualität der Studien zurückzuführen sind, offen zu legen (exemplarisch dazu Yin/Bingham/Heald 1976). Für quantitative Metaanalysen wurde diese Forderung in standardisierte Verfahren überführt, die die Studienqualität nach einem festen Codierschema als Moderatorvariable mit in die Metaanalyse aufnehmen (Wortmann 1994).

treffen ist bisweilen jedoch schwierig. Man wird kaum Daten finden, die in völlig gleicher Weise alle Einflussfaktoren auf ein Ergebnis operationalisieren, die gleiche Methode verwenden und in einem vergleichbaren ‚setting‘ untersucht werden.¹³ Dem wird entgegengesetzt, die Integration von derart ähnlichen Studien mache keinen Sinn, da hier nur Ergebnisabweichungen um den jeweiligen Stichprobenfehler zusammengefasst würden, der Erkenntnisgewinn insgesamt also gering bliebe (Drinkmann 1990, Eisend 2004). Außerdem sei die Möglichkeit, Äpfel und Birnen (bzw. Äpfel mit Orangen nach Smith/Glass/Miller) methodisch miteinander zu vergleichen, insgesamt weniger eine Schwäche der Metaanalyse, sondern eine ihrer Stärken (Drinkmann 1990). Dies gelte besonders angesichts des Anspruchs der Methode, möglichst alle empirischen Forschungsergebnisse so aufzuarbeiten, dass sie in den Kanon wissenschaftlicher Arbeiten zu einem Thema eingeordnet werden können. Sehr zugespitzt (und häufig zitiert) fassen Smith/Glass/Miller (1980, S. 47, Herv. A.B.) die Problematik und ihr Gegenargument zusammen: „Indeed the approach does mix apples and oranges, *as one necessarily would do in studying fruits.*“¹⁴

¹³ Mit Blick auf die Ursprünge der Methode, als Pearson (1904) Untersuchungen zur Wirksamkeit von Typhus-Impfungen zusammenfassen wollte, muss davon ausgegangen werden, dass sich die Untersuchungen soweit wie nur irgend möglich gleichen sollten; schließlich ging es hier um die Erprobung eines Medikaments am Menschen. Abweichungen könnten hier fatale Folgen nach sich ziehen. Die Medizin ist deshalb bis heute eines der Wissenschaftsfelder, in der solche sog. Replikationen noch am ehesten gängig sind (Eisend 2004). Ihr Kennzeichen ist die möglichst vollständige Kongruenz von untersuchten Variablen und Variablenbeziehungen in den in die Metaanalyse eingehenden Einzelstudien.

¹⁴ Die qualitative Metaanalyse ist ihrem quantitativen Geschwister mit Blick auf diese Problemlage überlegen: Im Gegensatz zur quantitativen Analyse benötigt sie weniger stark standardisierte Ausgangsstudien. Im Rahmen einer qualitativen Metaanalyse ist es so möglich, ein breites Spektrum verwendeter Untersuchungsmethoden transparent zu integrieren, jenseits von Einschränkungen statistischer Methoden und ohne auf die Ergebnisse qualitativer Forschung verzichten zu müssen. Gleichzeitig steigen deshalb aber die Ansprüche an die Transparenz des Forschungsprozesses in einer qualitativen Metaanalyse, um intersubjektive Nachvollziehbarkeit gewährleisten zu können.

Einordnung der eigenen Arbeit

Die in der vorliegenden Arbeit verwendete qualitative Variante der Metaanalyse ist zwar weniger verbreitet, gilt aber inzwischen ebenfalls als anerkannt (Drinkmann 1990, Farin 1994) und wird z.B. in den Wirtschaftswissenschaften (exemplarisch Mohe 2004, Park/Gretzel 2007, Westphal/Gmür 2009) oder der Medizin (exemplarisch Feder et al. 2006, McCormick/Rodney/Varcoe 2003) ebenfalls durchgeführt. Ihre strukturierte Herangehensweise als „Forschung über Forschung“, wie sie eine Metaanalyse nach Glass (1976) darstellt, im Rahmen qualitativer Verfahren zu verwenden, geht auf eine Forderung aus den 1980er Jahren zurück (Jenicek 1989, Slavin 1986).¹⁵ Begreift man die Metaanalyse als eine gegenüber den Forschungsinhalten neutrale und methodisch prinzipiell offene Forschungsperspektive, wie Farin (1994) als Ergebnis einer umfassenden Aufarbeitung festhält, erscheint die Fixierung auf ihre quantitative Spielart als Artefakt, das auf einem verkürzten Verständnis der Methode beruht. Ihre Prinzipien sind auch mit qualitativen Forschungsmethoden vereinbar. Insgesamt ergibt sich so eine erweiterte Definition der Metaanalyse als Forschungsperspektive.¹⁶ Miller/Pollock (1994) wie auch Schreiber/Crooks/Noerager-Stern (1997) beschreiben einen Zugang zu inhaltlichen Fragestellungen, die mit Hilfe einer solchen Metaanalyse zu bearbeiten sind und öffnen die Methode so weiter für die qualitative For-

¹⁵ Erkannten diese Autoren zwar ebenfalls an, dass eine Metaanalyse gegenüber traditionellen ‚reviews‘ systematischer in Recherche und Studienelektion vorgeht, sahen sie einen großen Nachteil in ihrer quantitativen Beschränkung: Im Allgemeinen wurden aus den Untersuchungseinheiten bei einer quantitativen Metaanalyse hauptsächlich diejenigen Angaben herauscodiert, die für weitere Berechnungen notwendig waren, weitergehende Informationen gingen so verloren.

¹⁶ „Eine Metaanalyse ist eine methodologische Forschungsperspektive, die unter Berücksichtigung der Kriterien empirischer Wissenschaft die Ergebnisse empirischer Untersuchungen integriert. Sie bedient sich quantitativ-statistischer Methoden, um die zentrale Tendenz und die Variabilität der Ergebnisse von empirischen Untersuchungen zu analysieren sowie die Variabilität der Resultate zu erklären. *Wo der Rückgriff auf quantitative Techniken nicht möglich oder nicht sinnvoll ist, werden qualitative Verfahren eingesetzt.*“ (Farin 1994, S. 58; Herv. A. B.) Unter „Kriterien empirischer Wissenschaft“ versteht Farin in Anlehnung an Drinkmann u.a. Replizierbarkeit, Objektivität (bzw. ihre approximative Annäherung durch Intersubjektivität), Explizitheit und Systematik. Für eine ausführliche Behandlung dieses Aspekts verweist er auf Drinkmann (1990, S. 8 f.). (Farin 1994, Fußnote 19).

schung. Dabei fassen Miller/Pollock als Metaanalyse des Typs A solche zusammen, die zum ‚theory building‘ eines Arbeitsfelds beitragen, indem sie durch eine deskriptive Analyse der Ergebnisse diese in den Kanon der Forschung einordnen.¹⁷ Metaanalysen vom Typ B befassen sich mit Einflüssen, die in den Ausgangsstudien nur als Moderatoren eingegangen waren und verschieben so die Perspektive der Fragestellung. „Die ermittelten Ergebnisse tragen dabei zu einer theoretischen Differenzierung oder Generalisierung bei, je nachdem ob die untersuchten Moderatoren verantwortlich sind für die Variabilität der einzelnen Effektstärken, oder nicht.“ (Eisend 2004, S. 30). Metaanalysen fächern so den Forschungsstand zu einem Thema aus und sorgen für die Eliminierung angedachter, noch nicht verifizierter, oder das Anfügen möglicher Zusammenhänge im Rahmen einer Theorie (Schreiber/Crooks/Noerager-Stern, 1997). Ähnlich arbeiten Metaanalysen vom Typ C, die versuchen, noch nicht untersuchte Beziehungen zwischen Variablen mit Hilfe bereits publizierter Arbeiten neu zu untersuchen (Miller/Pollock 1994). Alle drei Frageperspektiven können sowohl mit Hilfe von quantitativen wie auch qualitativen Metaanalysen bearbeitet werden; die Möglichkeiten der Metaanalyse werden hier nicht an statistischen Prozeduren, sondern an ihrem Ziel festgemacht.¹⁸ Diese Ausrichtung am Ziel der Analyse kennzeichnet auch die Metaanalysen vom letzten Typ, in deren Kategorie sich die vorliegende Arbeit ebenfalls verortet:

¹⁷ Schreiber/Crooks/Noerager-Stern (1997, S. 315) kommentieren explizit für qualitative Metaanalysen dazu: „Meta-analytic techniques [...] enable the analyst to begin with description and systematically bring the research to higher levels of abstraction. [...] In this way, meta-analytic techniques enable researchers to use data from diverse sources and to push the level of theory beyond the level possible using data from only one sample. In this way, the end product is developed to the level of formal theory.“

¹⁸ Die Entscheidung, eine Metaanalyse quantitativ oder qualitativ durchzuführen, erscheint so vor allem als forschungspraktische: Sind genügend Studien vorhanden, die in quantitativem ‚setting‘ die im Zentrum stehende Fragestellung untersuchen, lassen sich diese weitgehend problemlos quantitativ aggregieren, um Aussagen zu Effektstärken, kausalen Zusammenhängen oder weiteren Einflüssen (Moderatoren) zu machen. An den transparenten Forschungsprozess der Sammlung, Selektion und Codierung der Studien für die Metaanalyse schließen sich dann spezifische Rechenverfahren zur Integration der codierten Informationen an. Handelt es sich jedoch um ein Forschungsfeld, in dem qualitative Arbeiten dominieren oder das noch am Anfang seiner Entwicklung steht, bietet sich unter der Forschungsperspektive einer Metaanalyse der Rückgriff auf qualitative Verfahren an.

„[Another, A.B.] approach to meta-analysis involves the synthesis of findings into a final product that is thickly descriptive, and comprehensive – somewhat like a meta-phenomenology or ethnography. In this way the final product is more complete and comprehensive than any of the original studies. This type of meta-analysis would not necessarily result in theory development, although it could do so. More likely, *it lays an excellent foundation for concept and theory development* [...]“ (Schreiber/Crooks/Noerager-Stern, 1997, S. 315; Herv. A.B.).

Mit Blick auf die vorliegende Arbeit bietet sich ein Rückgriff auf die qualitative Metaanalyse als Forschungsmethode aus mehreren Gründen an. Inhaltlich kann dies durch die Ausrichtung der Methode auf eine Integration und Bilanzierung bislang erarbeiteter empirischer Forschungsergebnisse begründet werden. Wie zu zeigen sein wird, handelt es sich bei der Forschung zu Governance und Organizational Commitment in Nonprofit-Organisationen um eine Übertragung fachfremder Konzepte aus der Betriebswirtschaftslehre sowie der Arbeits- und Organisationspsychologie auf einen politikwissenschaftlich relevanten Untersuchungsgegenstand. Bislang stehen die beiden Konzepte weitgehend unverbunden nebeneinander und es ist nur eingeschränkt der Versuch unternommen worden, sie in den Kanon der Nonprofit-Forschung zu integrieren, obwohl gerade im Fall von Governance von Nonprofit-Organisationen eine Hochkonjunktur des Themas festzustellen ist. Auch die Psychologie hat sich inzwischen der Nonprofit-Organisationen als Forschungsfeld angenommen, um dort die Bindung zwischen Mensch und Organisation zu untersuchen, wenn auch mit stärkerem Fokus auf die Frage, wie Arbeit in diesen Organisationen gestaltet ist im Vergleich zu Verwaltung und Unternehmen. Insgesamt ist aber in beiden Feldern rege empirische Forschungstätigkeit festzustellen, die jedoch noch nie *systematisiert, integriert und aufeinander bezogen wurde*. Dies zu leisten ist ein Forschungsziel der Arbeit, die deshalb nach einer Aufarbeitung auf konzeptueller Ebene von Governance wie auch Organizational Commitment in Nonprofit-Organisationen für beide Forschungsbereiche eine qualitative Metaanalyse durchführen wird. Die qualitative Herangehensweise bietet sich an, da es sich um die erste systematische Aufarbeitung der empirischen Ergebnisse dieses Bereiches

handelt. Eine solche Integration würde durch eine Beschränkung auf quantitative Studien unnötig eng geführt. Zweitens ist außerdem die Forschung in beiden Feldern durch eine große Methodenvielfalt und durch unterschiedliche Zugänge mit sowohl quantitativen wie qualitativen Ansätzen gekennzeichnet. Auch hier würde eine Beschränkung auf die quantitativen Arbeiten eine unnötige Verengung des Forschungsfokus bedeuten.

Zunächst werden jedoch die Grundlagen für die Auseinandersetzung mit den Themen Governance und Organizational Commitment gelegt: Es geht hier um eine Annäherung an den Forschungsgegenstand der durch Bürgerschaftliches Engagement getragenen Nonprofit-Organisationen. Im folgenden Kapitel werden die Zugriffe der unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen, die sich mit diesen Organisationen und dem sogenannten Dritten Sektor, den sie bilden, dargelegt, bevor in einem Analyserahmen erarbeitet wird, welches Organisationsverständnis die vorliegende Arbeit aufnimmt.

3 Nonprofit-Organisationen und der Dritte Sektor

Im Alltag begegnen einem kaum „Nonprofit-Organisationen“, sondern Vereine oder Stiftungen, um zwei Beispiele zu nennen. Sie gehören zum „Dritten Sektor“. Beide genannten Begriffe sind wissenschaftliche Fachtermini, die sich einem intuitiven Zugang entziehen. Schwierigkeiten bereitet eine klare Definition dieser vielfältigen Organisationslandschaft jedoch auch der Wissenschaft. Es ist nicht eindeutig, welche Gemeinsamkeiten sich hinter so unterschiedlichen Organisationen, aber auch weniger formell institutionalisierten Gebilden wie Bürgerinitiativen, sozialen Bewegungen und Initiativen oder Selbsthilfegruppen verbergen, ebenso wenig, warum man sie trotz ihrer Unterschiedlichkeiten als Nonprofit-Organisationen in einem Bereich, dem Dritten Sektor, zusammenfasst. Für eine Arbeit, die sich zum Ziel gesetzt hat, zwei bislang unverbundene Forschungsfelder zu verknüpfen und empirisch aufzuarbeiten, die sich mit diesen Organisationen und diesem Gesellschaftsbereich befassen, ist ein Mindestmaß an definitorischer Eindeutigkeit jedoch zwingend. Sowohl beim Thema Governance als auch beim Thema Organizational Commitment handelt es sich um die Binnenperspektive, um Einblicke in die Organisation. Diese Perspektive einnehmen zu können, setzt voraus, eine Verständigung über die Art der in den Blick genommenen Organisation und ihre Charakteristika erreicht zu haben.

3.1 Zwischen Markt, Staat und Privatheit

Der Dritte Sektor ist im Kern ein Residualkonstrukt, das seine Anerkennung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften aus unterschiedlichen Gründen seit den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts erfährt. Der Facettenreichtum des Dritten Sektors ist dabei gleichzeitig seine Crux. Es ist kaum möglich, kohärent und widerspruchsfrei zu argumentieren, wo seine Sektorengrenzen liegen und welche Organisationstypen sie umfassen. Ebenso fällt es der ‚scientific community‘ schwer, sich darüber zu verständigen, wie Organisationen des Dritten Sektors handeln. Letztend-

lich ist dies auch der Geschichte der Forschung zum Dritten Sektor geschuldet, die vom Standpunkt verschiedener Disziplinen her kommend einzelne Charakterzüge des Bereichs und seiner Organisationen zu Lasten anderer überbetont. Damit sind klassische Zugänge zu einer Definition, über eine Kategorisierung des Phänomens, über die Beobachtung, Verallgemeinerung und Vorhersage erwartbaren Handelns sowie der Synthese in verschiedenen Einzeldisziplinen erarbeiteter Einsichten jedoch weitgehend verbaut. So fußt die Bezeichnung des Phänomens als Drittem Sektor und seiner Organisationen als Nonprofit-Organisationen weitgehend auf zwei Kennzeichen: die Bezeichnung eines Bereichs, der durch das gekennzeichnet ist, was er nicht ist (nämlich weder Markt noch Staat) und von Organisationen, die, wenn sie profitabel arbeiten, ihren Gewinn nicht ausschütten dürfen. In seiner Vielfalt entzieht sich der Dritte Sektor der funktionalen Differenzierung moderner Gesellschaften (Zimmer 2007) und wird schwer fassbar. Im Gegensatz zu den eindeutiger definierbaren Sektoren Markt und Staat erscheint der Dritte Sektor eher als ein „heuristisches Modell“ (Zimmer/Priller 2005, S. 51). Diese Schwierigkeit, den Bereich der Nonprofit-Organisationen sektoral abgrenzen zu können, um ihn so im Vergleich zu Markt und Staat zu betrachten, scheitert also an der Vielfalt seiner Elemente, die das Ergebnis unterschiedlichster sozialer Entwicklung sind, wie Birkhölzer dies in Form eines Dilemmas formuliert:

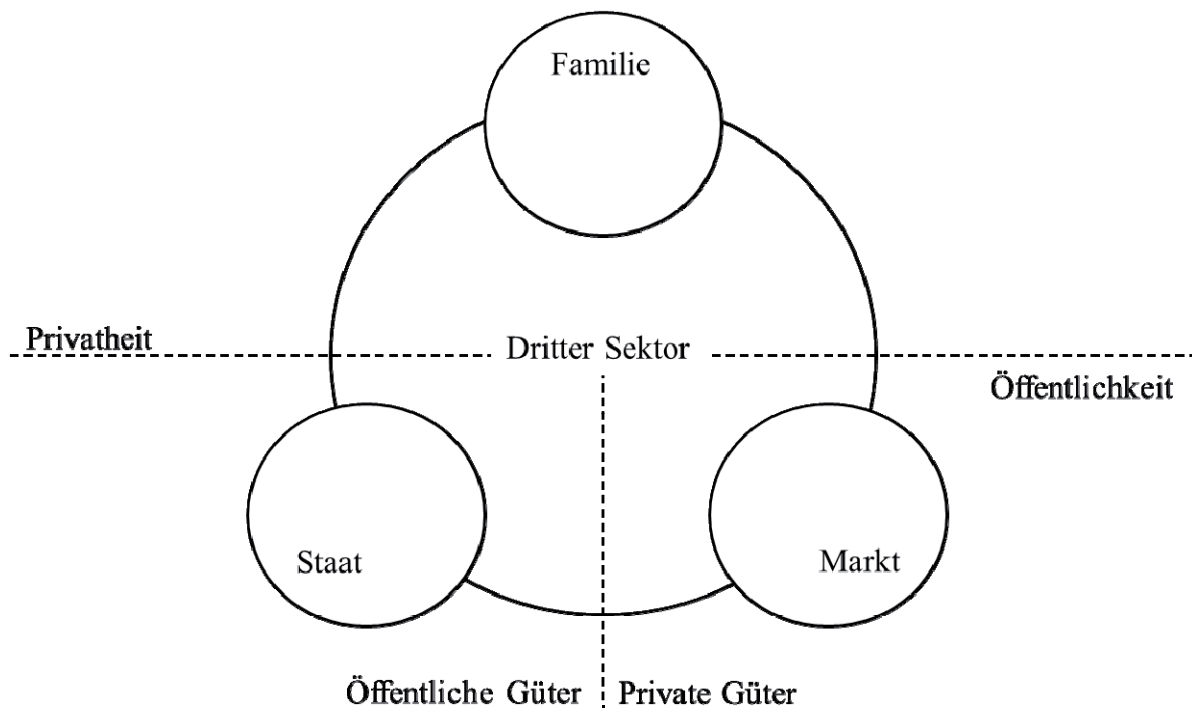
„Ursache diese Dilemmas ist zweifellos der Umstand, dass es sich hier nicht um das theoretische Konstrukt akademischer Bemühungen handelt, sondern um das Ergebnis einer äußerst vielfältigen und dynamischen sozialen Bewegung, die weder über eine einheitliche Struktur noch über einheitliches Selbstverständnis verfügt, sondern je nach ihrem historischen, politischen und kulturellen Kontext unter den unterschiedlichsten Bezeichnungen wie Dritter Sektor, Drittes System, Soziale Ökonomie, Solidarische Ökonomie, Gemeinwesen-ökonomie usw. in Erscheinung tritt.“ (Birkhölzer 2005, S. 71).

Optimismus kennzeichnete die ersten Ideen, die Anfang der 70er Jahre von Amitai Etzioni vorgebracht wurden und auf eine ergänzende Alternative zu Markt und Staat als den dominierenden Gesellschaftssektoren aufmerksam machten. Der einflussreiche, grundlegende Artikel zeigte auf,

wie Dienstleistungen in so unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilbereichen wie u.a. Gesundheitsversorgung oder Bildung (vgl. die Beispiele in Etzioni 1973) weiterhin erfolgreich zu erbringen seien. Damit ist verortet, vor welchem zeitgeschichtlichen Hintergrund die erste Beschäftigung mit dem Begriff des Dritten Sektors stattfand: einer Zeit, die von zwei sich widersprechenden Thesen über ein sozialdemokratisches Zeitalter im Anschluss an Dahrendorf und der beginnenden Rezeption marktorientierter Neoliberalisten gekennzeichnet war (Zimmer 2007). Krimmer (2010, S. 49) spricht in diesem Zusammenhang von der Entstehung der wissenschaftlichen Diskussion um den Dritten Sektor als einem Krisendiskurs, in dem sich die Suchbewegung der Gesellschaft nach einer Lösung immer drängenderer Versorgungsprobleme spiegelte.¹⁹

¹⁹ Kurzgefasst lässt sich diese Krisensituation jenseits des Atlantiks durch einen zunehmenden Entfall staatlicher Unterstützung in der Finanzierung von Sozialleistungen kennzeichnen, die in den Vereinigten Staaten durch freiwillige gesellschaftliche Leistungen ausgeglichen werden sollten. Es war notwendig, dieser Sichtweise wissenschaftlich fundiert entgegen zu setzen, dass der damals „Independent Sector“ genannte Bereich finanziell keinesfalls so unabhängig war und überwiegend auf Spenden rekurrierte, sondern stark auf die Unterstützung der öffentlichen Hand angewiesen schien (Zimmer 1996, S. 179 ff., auch CPPPN 1975). In Deutschland hingegen erwies sich ein verändertes Steuerungsverhalten des Staats, der nunmehr bis dato wahrgenommene Aufgaben delegierte, als Impuls, sich mit Organisationen zwischen Markt und Staat auseinanderzusetzen, zumal gleichzeitig aus der Gesellschaft selbst neue soziale Bewegungen erwachsen, die ein Mehr an Partizipation innerhalb staatlicher Steuerung für sich beanspruchten. Von diesen Startpunkten ausgehend entwickelte sich sowohl im angelsächsischen als auch im europäischen und deutschsprachigen Raum eine erste wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Dritten Sektor (Zimmer 1996).

Abbildung 2: Der Dritte Sektor zwischen Familie, Markt und Staat



Quelle: Eigene Darstellung

Dreh- und Angelpunkt eines solchen Modells ist die Grundannahme, Gesellschaft sei in unterschiedliche Sektoren oder Bereiche aufzuteilen. Sie beruht auf der Hegelianischen Trennung von Staat und Gesellschaft (Ronge 1988), die sich ökonomisch umgedeutet in eine Trennung von Staat und Markt als öffentlichen Gesellschaftsbereichen wandelt (Strob 1999). Dies ermöglicht unter der Berücksichtigung von Familie und Privatheit als nicht-öffentlichen Lebensbereichen ein dreigliedriges Sphärenmodell der Gesellschaft. In einer solchen Dreiteilung kommen Markt und Staat jeweils ein eindeutiger Zweck zu: dem Staat, einen Rahmen des gesellschaftlichen Zusammenlebens zu bestimmen, dem Markt individuellen Nutzen zu maximieren (Strob 1999, S. 45 ff). In dieser kurzgefassten Darstellung wird der ökonomische Zugriff auf Gesellschaft deutlich, der diese in der Dichotomie einer Produktion öffentlicher und privater Güter interpretiert (van Bentem 2006, S. 90). Befasst sich der Staat damit, für die Gesellschaftsmitglieder eindeutige, gleiche und gerechte Rahmenbedingungen zu schaffen, schafft er damit auch gleichzeitig ein öffentliches Gut, das allen nutzt und von dessen Nutzung kein Gesellschaftsmitglied

ausgeschlossen werden kann. Demgegenüber stehen private Unternehmungen, gegründet mit dem Ziel, persönlichen Gewinn zu mehren. Sie stellen private Güter bereit, deren Konsum mit einem Preis belegt werden kann und dem Anbieter so Gewinn ermöglicht.

Bei allen Vorteilen methodischer Einfachheit sind Vergesellschaftungsprozesse mit dieser Dichotomie jedoch nicht vollständig zu erfassen, denn Menschen haben im öffentlichen Raum weitaus mehr Organisationsformen geschaffen, als sich ausschließlich und erschöpfend in den Kategorien von Staat und Markt fassen lassen. Zu diesem Widerspruch eines dichotomen Gesellschaftsmodells und der Vielfalt organisatorisch-institutioneller Arrangements in der Lebenswirklichkeit kommentiert Schuppert (1989, S. 57):

„Während die Hauptschwierigkeit der Entgegensetzung von ‚public‘ und ‚private‘ darin besteht, die Vielfalt des Organisationswesens in zwei säuberlich getrennte Schachteln unterzubringen, findet in der idealtypischen Dichotomie von Markt und Staat – und dies scheint mir als zentraler Einwand – der ‚organisierte Mensch‘ keinen Platz. [...] [Es, A.B.] scheint keine Nische für organisatorische Gehäuse zu bestehen, in denen sich Menschen assoziieren, um ihre Beziehungen weder durch Geld, noch durch fremdbestimmte Regulierung bestimmen zu lassen.“

Die Beschreibung des Dritten Sektors und seiner Organisationen im Verhältnis zu Theorien von Markt und Staat, die diese Art der Organisation nicht erklären können, verweist auf Fragestellungen der ‚institutional choice‘ (Zimmer 2007, S. 187): Es rückt die Frage in den Blick, was dazu geführt hat, dass eine Organisation die Form angenommen hat, in der sie besteht. Fokus der Überlegungen ist dabei nicht der historische Verlauf des Entstehens und Gedeihens einer bestimmten Organisation, sondern die Offenlegung übergreifender Charakteristika, die eine Familie von Organisationen auszeichnen. Es wird nur insoweit „[...] auf ihren Entstehungsprozess Bezug genommen [...], [als dieser, A.B.] Gründe für die Selektion bestimmter institutioneller Arrangements liefert.“ (Schenk 1982, S. 5).

Der Fokus darauf, ein „institutionelles Arrangement“ zu begründen, das sich einer eindeutigen Zuordnung zu einem der beiden gesellschaftlichen

Hauptsektoren verweigert, kennzeichnet den überwiegenden Teil früher Ansätze zur Erforschung des Dritten Sektors und seiner Organisationen.²⁰ Sie stammen überwiegend aus drei Wissenschaftsdisziplinen, den Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie und den Politikwissenschaften (Baldel 2002, Zimmer 2007). Die Frage nach der Wahl einer Organisationsform wurde von der mikroökonomisch orientierten Wirtschaftsforschung untersucht, während vom makroökonomisch orientierten Standpunkt eher betrachtet wurde, welche Größe und Relevanz der Dritte Sektor in der Volkswirtschaft hat. Dazwischen bewegen sich Fragestellungen der Ökonomie, die vom Standpunkt der Betriebswirtschaft aus gestellt werden und sich mit der Funktionsweise von Organisationen im Dritten Sektor befassen. Eine Dritte-Sektor-Forschung soziologischen Ursprungs befasst sich dagegen eher mit denjenigen, die sich in die Organisationen einbringen, ihren Motiven und Einstellungen sowie den gesellschaftlichen Auswirkungen ihres Zusammenschlusses in einer solchen Organisation. Damit greift dieser Forschungsstrang die Kritik Schupperts auf, der sich gegen eine rein abgrenzende Bereichsdefinition wehrte. Hinsichtlich der Output-Orientierung überschneiden sich soziologische und politikwissenschaftliche Forschungsinteressen. Betrachtet die Soziologie Organisationen des Dritten Sektors als „[...] Medium der Systemintegration des Einzelnen in Staat und Gesellschaft [...]“ (Zimmer 2007, S. 186), fokussiert die

²⁰ Im Rahmen stärker empirisch orientierter Arbeiten wurde auch versucht, Besonderheiten der Dritten Sektoren einzelner Staaten herauszuarbeiten und länderübergreifend zu vergleichen. Dies umfasste auch die Aufarbeitung historischer Entwicklungsprozesse, die so den Dritten Sektor nicht in Abgrenzung zu Markt und Staat, sondern als Ergebnis spezifischer nationaler Gesellschaftsgeschichte entwarfen. Das Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (JHP) legte den Grundstein für diese Forschung. In seinem Rahmen wurden auch erste Aufarbeitungen zur Entstehung des Dritten Sektors in Deutschland (Anheier/Seibel 1993) erstellt, die später mit Blick auf einzelne Organisationsformen (exemplarisch Zimmer 1996) oder Diskurse (Klein 2001) vertieft wurden. Die im Projekt erhobenen Daten wurden auch für Deutschland weiter aktualisiert (Zimmer/Priller 2007). Wie in einem der folgenden Abschnitte gezeigt wird, hat das JHP eine weitreichend akzeptierte Basisdefinition der Organisationen des Dritten Sektors eingeführt.

Politikwissenschaft neben verwaltungswissenschaftlichen Fragestellungen (wie beispielsweise welche Leistungen im Wohlfahrtsstaat durch den Dritten Sektor erbracht werden können) auf die Rolle von Dritte-Sektor-Organisationen als Interessenaggregatoren der Bürger gegenüber dem Staat im politischen Prozess und ordnet sich beispielsweise im Rahmen der Zivilgesellschaftsdebatte in den Kanon demokratiethoretischer Fragestellungen ein.²¹

Grundsätzlich lassen sich Entstehungstheorien für den Dritten Sektor an zwei Polen orientiert ordnen: dem Postulat eines Marktversagens (Hansmann 1980/1987, James 1986/1987), das davon ausgeht, dass institutionelle Alternativen gefunden werden müssen, da die Organisationsform einer marktförmigen Unternehmung hinsichtlich der dort auftretenden Informationsasymmetrien und Transaktionskosten dysfunktional, bzw. den

²¹ Im Rahmen der demokratiethoretisch ausgerichteten Zivilgesellschaftsdiskussion wird der Dritte Sektor neben Staat, Markt und Privatheit als Raum diskursiver und interessenorientierter gesellschaftlicher Selbstorganisation skizziert, der als Arena der Aggregation, Artikulation und des Austauschs gesellschaftlicher Ideen sowie ihrer Implementation in den politischen Prozess dient und damit einen wichtigen Beitrag zur Vitalität der Demokratie leistet.

Das Konzept fußt dabei auf der Utopie einer sicheren, toleranten und gerechten Bürgergesellschaft aus dem 17. und 18. Jahrhundert (Hettling 2004, Jessen/Reichardt 2004, Kocka 2004), in der sich Bürger ihren Interessen nach freiwillig vereinigen, um ihre Ziele zu verfolgen. Damit wandte sich dieser Gesellschaftsentwurf gegen absolutistische Herrschaftsmodelle seiner Zeit und forderte die Partizipation der Bürger ein (Kocka 2004). Bis heute betonen Stränge der Zivilgesellschaftsdebatte den Partizipationsaspekt, der auf de Tocqueville und seine Einschätzung zurückgeht, die amerikanische Demokratie lebe vor allem durch die Vielfalt der Vereine und Clubs, die dort zu finden seien (de Tocqueville 1835/1840).

Darüber hinaus wird dem Dritten Sektor die Aufgabe sozialer Erziehung zugeschrieben, also das Erlernen demokratischer und sozialer Normen in seinen Organisationen, die so in der Gesellschaft gegenseitiges Vertrauen stärken (Putnam 1993/1995/2000), oder aber die Zivilgesellschaft wird als Resonanzkörper zur Artikulation von Bedürfnissen gesellschaftlicher Gruppen entworfen (Habermas 1992, S. 399 ff.). In diesen Zusammenhängen wird der Dritte Sektor zum institutionalisierten Kern der Zivilgesellschaft (Zimmer 2007).

eigentlichen Interessen des Gründers nicht zweckdienlich seien, oder dem eines Staatsversagens (Seibel 1994, Weisbrod 1977/1988), das auf den Zwang des politischen Systems hinweist, sein Handeln in Wahlerfolge umzumünzen. Damit folgt die Arbeit weitgehend der Ordnung Zimmers (1996), ergänzt diese Einordnung der klassischen Ansätze der Nonprofit-Forschung jedoch um eine erweiterte organisationssoziologische (Krimmer 2010) Perspektive.

So führt Hansmann aus, dass Akteure des Dritten Sektors für einige Güter die vertrauenswürdigeren Anbieter seien, da sie diese nicht zur persönlichen Gewinnmaximierung anböten. Ein Vergleich unterschiedlicher Angebote bezüglich dieser Güter sei für die Kunden nicht problemlos möglich (die Transaktionskosten also sehr hoch), es bestehe eine Informationssasymmetrie zu Ungunsten der Kunden. Ein Beispiel hierfür wären Kinder- oder Altenbetreuung, die in ihrer Gesamtheit für den Laien kaum als „gut“ oder „schlecht“ zu beurteilen sind. Der übliche Mechanismus des Marktes basiere aber auf Informationssymmetrie, eine Asymmetrie führe zum so genannten ‚contract failure‘ (Hansmann 1980). Das Vertrauen der Kunden in den Geschäftsabschluss schwinde. Dieses, so unterstellen die Kunden in Hansmanns Überlegungen, würde bei Akteuren des Dritten Sektors jedoch durch fehlendes Interesse an persönlichem Gewinn aufgewogen, da die Anbieter damit keinen Grund für eine unbotmäßige Benachteiligung der Kunden hätten. Die Existenz des Dritten Sektors beruht nach Hansmann also auf der Überlegung, im Dritten Sektor fänden sich aus Sicht der Nachfragenden vertrauenswürdiger Anbieter von Gütern (Hansmann 1980/1987).

James gründet ihre Überlegungen zum Dritten Sektor auf Social oder Ideological Entrepreneurs, also Unternehmerpersönlichkeiten (James 1986/1987). Sie geht von der Eigenschaft eines Unternehmens aus, eine auf Gewinn ausgerichtete Organisation zu sein, stellt aber fest, dass nicht jede Unternehmerpersönlichkeit dieses Ziel verfolgen will. Starke ideologische Überzeugungen können zu einer alternativen Form, eine Organisation zu errichten, führen. Sie führt hier zum Beispiel religiöse Motivation an (James 1987, S. 404 ff.), generell stellt sie jedoch individuelle Präfe-

renzen einer Person, bzw. einer Gruppe (eben der/s Entrepreneur/e/s) ins Zentrum ihrer Überlegungen (James 1986, S. 186). Im Gegensatz zu Hansmann mit seiner Akzentuierung der Nachfrageseite zielt sie in ihrem Konzept also auf die Anbieterseite und hier auf diejenigen, die eine Organisation gründen. Als Destillat ihrer Ansichten kann festgehalten werden, dass auf den Überlegungen der Entrepreneurship-Idee fußend Organisationen dann entstehen, wenn ein oder mehrere Unternehmer (Entrepreneurs)²² deren Entstehung fördern. Da den (Social) Entrepreneurs in Non-profit-Organisationen kein Gewinn zum Antrieb dient, müssen im Dritten Sektor andere Motive auslösend sein, Organisationen zu gründen. Als Konsequenz dieser Sachorientierung stehen die Organisationen im Gegensatz zur Gewinnorientierung des Markts, sind als private Organisationen jedoch auch nicht Teil des Staats. Sie bilden den Dritten Sektor.

Weisbrod (1977/1988) schließlich sieht die Entstehung des Dritten Sektors in einem aufeinander folgenden Versagen von Markt und Staat begründet. Damit verortet sich sein Vorschlag zwischen die Positionen jeweils einseitigen Staats- oder Marktversagens ein. Ansatzpunkte seiner Überlegungen sind die Spezifika öffentlicher und privater Güter. Ein grundlegendes Merkmal des öffentlichen Guts ist seine schlechte Verwertbarkeit im Marktsystem: Einmal erstellt, ist es nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich, seine ausschließliche Nutzung durch nur eine Gruppe (im Ideal die Käufer des Guts) sicherzustellen (Nowotny 1999, S. 36 ff.). Damit aber widerspricht es den Regeln des Markts, in dem ein Kauf idealerweise zur exklusiven Nutzung berechtigt. Die Transaktion liegt dann im Sinn des Verkäufers (er hat damit Gewinn gemacht) und des Käufers (für den sich der Kauf lohnt, denn die Nutzung des Guts ist nicht anders zu erlangen). Öffentliche Güter sind unter diesen Bedingungen

²² Als Unternehmer im Sinne des Begriffs „Entrepreneur“ werden Personen bezeichnet, die (kurz gefasst) einen starken Drang nach Veränderung haben, sich also immer wieder gerne neuen Situationen aussetzen und diese gestalten. Die Motive für dieses Streben nach Neuem sind dabei individuell verschieden, gemeinsam ist ihnen jedoch, dass die Mehrung persönlichen Gewinns *explizit nicht* dazu gehört. Für weitere Ausführungen zum Entrepreneur-Konzept vgl. zu den Grundlagen Schumpeter (1952, S. 110 ff.), zum Überblick über die Zweige der Forschung Grebel (2004), zu einer frühen Applikation des Konzeptes auf den Dritten Sektor und seiner Organisationen Young (1983), sowie zum Überblick über das gesamte Feld Badelt (1997).

nicht marktförmig zu produzieren. Fängt der Staat die Erstellung öffentlicher Güter deshalb auf, ist dessen Versagen jedoch gleichfalls nicht auszuschließen: Weisbrod geht davon aus, dass das Ziel von Politikern als den Entscheidern im politischen System ist, wiedergewählt zu werden, um an der Macht zu bleiben. Unter dieser Perspektive ist es vor allem wichtig, die Mehrheit der Wähler zufrieden zu stellen; Bedürfnisse von Minderheiten bleiben zwangsläufig außen vor (Weisbrod 1977, S. 53). Weisbrod spricht hier in Anlehnung an Downs (1957, zitiert nach Weisbrod 1977) von einer Orientierung des Staates am Medianwähler.²³ Aus dieser Lücke erwächst die Existenz des Dritten Sektors, denn die Bedürfnisse von Konsumenten werden sowohl vom Markt (Weisbrod 1977, S. 58 f.), als auch vom Staat (ebd., S. 53 f.) nicht optimal bedient.

Im Gegensatz zu ökonomisch orientierten Theorieentwürfen sieht Seibel (1994) die Existenz des Dritten Sektors nicht darin begründet, dass Alternativen gefunden werden mussten, um die Defizite des Markts aufzufangen, sondern darin, dass der Staat immer wieder und auf unterschiedlichen Feldern vor Aufgaben gestellt ist, die prinzipiell unlösbar sind und ihn daher mit einem kontinuierlichen Scheitern konfrontieren, das à la longue seine Legitimität untergräbt. Der Staat gibt vor dem Hintergrund dieser Situation problematische Aufgaben in einen Bereich ab, der von Organisationen ausgefüllt wird, die von vornherein nicht den Anspruch haben, Aufgaben rational, effizient und vollständig professionell zu lösen (Zimmer 1996, S. 182). Damit würde das Dilemma permanenten Scheiterns bei gleichzeitig umfassendem Legitimitätsanspruch des Staats gelöst, da Akteure gefunden wären, die an seiner Statt handeln. Aus Staatsicht übernehmen so Nonprofit-Organisationen Akte symbolischer Politik, für deren Scheitern die Politik selbst nicht verantwortlich gemacht werden könne und denen ihr Scheitern gesellschaftlich erlaubt bliebe, während die Organisationen selbst integer handelten. Dies begründe sein Schlagwort vom „funktionalen Dilettantismus“, denn das Arrangement sei aus Staatsicht hochfunktional, nutze es doch den diesen Organisationen zugeschriebenen Dilettantismus gekonnt aus: „Es wird etwas getan und insofern der Wäh-

²³ Für eine weiterführende Erklärung zum Konzepts des Medianwählers aus Sicht der ökonomischen Theorie der Politik siehe Congleton (2003).

ler/die Wählerin beruhigt. Das vorhersehbare Scheitern wird jetzt nicht mehr dem Staat, sondern dem Dritten Sektor und seinen Organisationen angelastet.“ (Zimmer 2007, S. 189).

Mit dieser Argumentation bewegt sich Seibel sehr nahe an Entwürfen des Dritten Sektors, die seine Bedeutung im Rahmen staatlicher Wohlfahrtsproduktion betonen. Dies gilt sowohl für Dritte-Sektor-Forschung in den Vereinigten Staaten (Salamon 1987/1990) als auch für Europa bzw. die Bundesrepublik (Evers 1990/1992). Kam die Forschung zum Dritten Sektor in den Vereinigten Staaten vor dem Hintergrund auf, neue Organisationsmodelle zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu einem Zeitpunkt aufzuzeigen, der für den Dritten Sektor durch die drohende Kürzung finanzieller Mittel der öffentlichen Hand gekennzeichnet war, kann sie auch als „Abwehrforschung“ (Zimmer 2007, S.184) charakterisiert werden, der es vor allem gelingen sollte, aufzuzeigen, wie verwoben der Dritte Sektor mit dem Staat auch in den USA war. Salamon prägt für die enge Beziehung zwischen Drittem Sektor und Staat den Begriff des ‚third party government‘ (Salamon 1987, S. 36 ff./1990, S. 222). Unter diesem Titel hebt er deutlich die Abhängigkeit des Dritten Sektors von staatlicher Finanzierung hervor. Bauen die Modelle von Hansmann, James, Seibel und Weisbrod auf den Gegensatz von Drittem Sektor auf der einen Seite und Markt und/oder Staat auf der anderen, löst sich Salamon von dieser Gegenüberstellung und weist auf die zentrale Stellung staatlicher Finanzierung für den Dritten Sektor hin, der im Gegenzug dezentral Dienstleistungen erbringt. Dabei fangen seine Organisationen institutionelle Nachteile eines staatlichen Systems auf: Sie sind nicht so amtlich und bürokratisch, sondern bürgernäher. Der Dritte Sektor erkaufte diese Vorteile allerdings auch mit einigen Nachteilen: Dies spiegelt sich auch in Salamons Hinweis auf die mangelnde Verlässlichkeit und Professionalität im Dritten Sektor wider, die sich u.a. in einem lückenhaften Angebot (sowohl inhaltlich als auch örtlich) der Organisationen und ihrer Angebote niederschlägt (Zimmer 1996, S. 180). Salamon greift diese Unzulänglichkeiten mit seiner Idee des „funktionalen Dilettantismus“ später wieder auf.

Mit dem Verständnis vom Dritten Sektor als „intermediären Bereich“ schlägt Evers (1990/1992) eine nochmals breitere Perspektive vor. Im Vergleich zu den wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen, die sehr stark daran interessiert waren zu begründen, *warum* sich der Dritte Sektor überhaupt herausgebildet hat, hat in diesem erneut eher politikwissenschaftlich geprägten Ansatz ein höheres Gewicht, *welche Rolle* der Dritte Sektor in der Gesellschaft einnimmt. Es handelt sich um eine umfassendere Herangehensweise, die auch dem Impetus der deutschen Dritte-Sektor-Forschung geschuldet ist, nicht nur Erklärungen für die Existenz der Organisationen zu finden, sondern den Dritten Sektor in die steuerungstheoretischen Zusammenhänge von Politik und Gesellschaft zu verorten, sie als „komplexe Vermittlungsformen“ zu begreifen (Evers 1990, S. 194). Damit trägt die Forschung der besonderen Stellung des Dritten Sektors vor allem in Deutschland Rechnung, der, nicht nur wie von Salamon im Rahmen der Arbeiten zum ‚third party government‘ festgestellt, ein Partner des Staats sein kann, sondern von diesem zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Aufgaben explizit herangezogen wird.²⁴ Die Rolle des Dritten Sektors wird so eine umfassendere: Es handelt sich demnach bei seinen Organisationen weder um Behelfsorganisationen für von Markt oder Staat vernachlässigte Bedürfnisse, noch um die institutionell verfestigten Ideen sozial orientierter Entrepreneurs. Vielmehr übernimmt der Dritte Sektor eine umfassende Vermittlungsrolle zwischen unterschiedlichen Ebenen und Bereichen der Gesellschaft. Auf den ersten Blick erscheint das Kon-

²⁴ In der Bundesrepublik führt dies zu einer regelrechten Zweiteilung des Sektors (Zimmer 1997), in der sich niederschlägt, dass der Staat vor allem in der Wohlfahrtsproduktion die Ausführung der notwendigen Aufgaben an den Dritten Sektor delegiert und diesen im Gegenzug finanziert. Grundlage dieser Arbeitsteilung ist das in Deutschland geltende Subsidiaritätsprinzip, das dem Dritten Sektor „[...] bis in die jüngste Vergangenheit eine privilegierte Position gegenüber privat-kommerziellen Anbietern und auch eine Vorrangstellung gegenüber staatlichen Anbietern [...]“ (Zimmer 1997, S. 76) einräumte und in Deutschland traditionell verankert ist. Demgegenüber waren diejenigen Organisationen des Dritten Sektors benachteiligt, die sich nicht mit Wohlfahrt befassten, denn ihr Angebotsportefeuille gehörte nicht zum Umfang einer vom Gesetzgeber zugesicherten Sozialstaatlichkeit. Bereiche des Dritten Sektors wie Sport oder Kultur sehen sich deshalb immer wieder einer unsicheren Finanzierungssituation ausgesetzt, dem Resultat einer wechselnden Unterstützung der öffentlichen Hand. Zur Zweiteilung des Dritten Sektors in Deutschland Sachße (1995), Zimmer (1997), zur diese Zweiteilung bedingenden Subsidiarität im Wohlfahrtssystem Sachße (1994/2002).

zept des „intermediären Bereichs“ deshalb als bloße Umbenennung des Dritten-Sektor-Begriffs, doch legt Evers Wert auf die Feststellung, dass es sich nicht mehr nur um Negativdefinitionen handelt, sondern sein Konzept eine positive Definition dessen ermöglicht, was den Dritten Sektor *ausmacht*. Es gehe nicht mehr um die Abgrenzung einer Organisationsform, die den Sektor bestimmt, und die anderen institutionellen Arrangements unter bestimmten Umständen überlegen ist, sondern um ein (An-)Erkennung verschiedener Handlungsrationitäten, Handlungsoptionen und Motive, die einen Bereich erkennen lassen, der die kombinierte Anwendung unterschiedlicher Merkmale der Bereiche Markt, Staat und Familie zulässt.

Weisbrod und Hansmann setzen mit ihrer Betrachtung auf der Mesoebene der Organisationen an. Sie rücken in den Mittelpunkt, dass sich Dritte Sektor Organisationen häufig den Interessen benachteiligter gesellschaftlicher Gruppen widmen oder sensible Dienste anbieten, dabei als besonders vertrauenswürdig wahrgenommen und bevorzugt in Anspruch genommen werden. Aus der Politikwissenschaft kommend verschiebt Seibel den Akzent und schlägt eine Verbindung zur Makroebene von Staat und Gesellschaft, verbleibt in seiner Argumentation aber ebenfalls auf der Output-Seite der Organisationen, da er die Nützlichkeit des Dritten Sektors in gesellschaftlich sensiblen Problemlagen betont. In seinem Modell des funktionalen Dilettantismus erfüllen Dritte-Sektor-Organisationen gerade durch die ihnen unterstellte Ineffizienz aus Staatssicht langfristig erfolgreich ihren Zweck. James hingegen perspektiviert die Mikroebene derjenigen, die Dritte-Sektor-Organisationen gründen und mittragen. Sie bezieht sich in ihrem Entwurf auf Dritte-Sektor-Organisationen als „Kern ideologisch-motivierter Interessengruppen“ (Zimmer 1996, S. 176), die sich um einen Nukleus intrinsisch motivierter Unternehmerpersönlichkeiten bilden.²⁵ Kritisch bleibt anzumerken, dass sich die Erklärungsversuche

²⁵ Damit steht sie jedoch in der Tradition dessen, was Zimmer als „Einbahnstraßen-Argumentation“ der Wirtschaftswissenschaften bezeichnet: „Von den Wirtschaftswissenschaften wird unter dem Rational-Choice-Ansatz für die Erklärung komplexer sozialer Phänomene auf der Makro-Ebene mehr oder weniger umstandslos auf das Handeln von Individuen, d.h. auf die Mikro-Ebene, zurückgegriffen (Wiesenthal 1987: 435; Becker 1986; Elster 1986).“ (Zimmer 1996, S. 166 f.).

zum Dritten Sektor nur auf wenige Variablen beschränken, „[...] was eine universelle Anwendbarkeit und Überprüfbarkeit der Richtigkeit dieser Theorien [...] sehr stark einschränkt.“ (Salamon/Anheier 1997, S. 243) Gleichzeitig bleiben die gewählten Erklärungsansätze stark dem ökonomischen Kontext verhaftet; wiewohl sie auf unterschiedliche Ebenen abzielen, stellen sie doch einen Aspekt in den Vordergrund: dass Organisationen des Dritten Sektors Dienstleistungen erbringen und damit Güter produzieren. Von diesem Standpunkt aus erschließen die in der (politischen) Ökonomie verwurzelten Ansätze den Dritten Sektor, lassen dabei jedoch andere Charakteristika des Bereichs unbeleuchtet. Dies wird mit der Idee des intermediären Bereichs teilweise aufgefangen, weitet sie doch den Blick auf den Dritten Sektor jenseits spezifischer, nicht-marktlicher Modi der Dienstleistungserbringung. Damit wird der Versuch unternommen, gezielt Eigenschaften der Organisationen des Dritten Sektors aufzuspüren und ihr Handeln nicht in Abgrenzung zu Staat und Markt, sondern sui generis zu fassen.

Tabelle 1: Überblick über ökonomische und politikwissenschaftliche Erklärungsansätze zum Dritten Sektor

Autor/in und Ansatz	Betrachtungsperspektive	Fragestellung der...	Kernaussage
Hansmann (1980/1987): Marktversagen durch Informationsasymmetrien	Makroperspektive	... Ökonomie (,institutional choice'): Welche Vorteile für Kunden/Klienten bieten Organisationen des Dritten Sektors gegenüber Unternehmen?	Dem Dritten Sektor kann größeres Vertrauen entgegengebracht werden, da dort kein Gewinn erzielt werden soll.
James (1986/1987): Soziale Unternehmer	Mikroperspektive	... Ökonomie (,institutional choice'): Weshalb gründen Unternehmerpersönlichkeiten Organisationen, die nicht auf Mehrung persönlichen Gewinns ausgerichtet sind?	Es handelt sich um intrinsisch motivierte Gestalter mit hoher Zweckorientierung, bestimmte Angebote zu schaffen.
Weisbrod (1977/1988): Kombiniertes Markt- und Staatsversagen	Makroperspektive	... Ökonomie (,institutional choice'): Wie können für den Markt ungeeignete öffentliche Güter produziert werden, deren Bereitstellung durch den Staat nur eine gesellschaftliche Minderheit befriedet?	Der Dritte Sektor mit seiner Orientierung auf andere Ziele als Gewinn ermöglicht eine Produktion öffentlicher Güter für gesellschaftspolitisch marginalisierte Gruppen, da er von gesellschaftlicher Zustimmung unabhängig ist.
Seibel (1994): Funktionaler Dilettantismus	Makroperspektive	... Politikwissenschaft: Welche Funktion hat der Dritte Sektor nicht für die Gesellschaft, sondern für Staat und Politik?	Der Staat erhält seine Legitimation, in dem die Bearbeitung von dauerhaft unlösbaren Problemen dem Dritten Sektor überlassen wird, dessen Scheitern der Gesellschaft verzeihlich erscheint.
Salamon (1987/1990): ,third party government'	Makroperspektive	... Politikwissenschaft: Ist der Dritte Sektor tatsächlich so unabhängig vom Staat, wie er auf Grund seiner privaten, auf Freiwilligkeit gegründeten Organisationen erscheint?	Das ist er keinesfalls, Staat und Dritter Sektor sind finanziell und politisch eng miteinander verschränkt.
Evers (1990/1992): Intermediärer Bereich	Makroperspektive	Welche Rolle nimmt der Dritte Sektor in Gesellschaft insgesamt ein?	Die Wandlungsfähigkeit des Dritten Sektors lässt ihn eine vielfältige Vermittlungsfunktion zwischen Individuen und Gesellschaft sowie Politik und Gesellschaft einnehmen.

Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Multifunktionalität und Vielfalt der Organisationen

Betrachtet man den Dritten Sektor aus einer ökonomischen Perspektive, wird seine Funktion als Güterproduzent betont. Diese einseitige Fokussierung greift jedoch zu kurz, der Dritte Sektor zeichnet sich durch eine Vielfalt gleichrangiger Ziele seiner Organisationen aus. Wie oben bereits angedeutet, wird der Dritte Sektor durch sein Nebeneinander unterschiedlicher Handlungslogiken als Refugium der Organisationsstrukturen einer vormodernen Gesellschaft gedeutet, in der sich die Institutionen ansonsten vollständig funktional differenzieren:

„Der Sektor als solcher sowie auch jede einzelne Organisation zeichnen sich durch Multifunktionalität aus. Mit der ökonomischen Funktion der Dienstleistungserstellung haben die Organisationen Anteil am Sektor Markt. Aufgrund ihrer Funktion der Bündelung, Artikulation und Vermittlung von Interessen sind sie gleichzeitig politische Akteure, die in den Sektor Staat hineinwirken. *Darüber hinaus erfüllen sie als mehrheitlich lokal verankerte Organisationen wichtige Funktionen der sozial-kulturellen Integration.* Die Organisationen des Dritten Sektors sind somit gleichzeitig Sozialintegratoren, Lobbyisten wie auch Dienstleister, wenn auch jeweils in unterschiedlicher funktionaler Pointierung.“ (Zimmer 2007, S. 181; Herv. A.B.).

An dieser Stelle kann bereits vorweggenommen werden, dass die Funktion der sozial-kulturellen Integration meist lokal veränderter Organisationen ins Zentrum der vorliegenden Arbeit rückt. Zimmer/Priller (2005/2007) führen die multifunktionale Ausrichtung der Dritten-Sektor-Organisationen auf ihre jeweilige Kontexteinbindung zurück. Der öffentliche Bereich zwischen Familie, Staat und Markt adaptiert Organisationsformen und Handlungsmuster auf so unterschiedliche Bereiche wie Wohlfahrtsproduktion und Sozialpolitik, Zivilgesellschaft und Demokratie, soziale Integration oder Arbeit (Zimmer/Priller 2007, S. 23). Die genannten Kontexte verweisen auf diejenigen Eigenschaften des Dritten Sektors, die dort jeweils besonders gefordert werden. Begreift man den Sektor als Feld zwischen Familie, Markt und Staat, so bewegen sich seine Organisationen je nach beobachtetem Kontext dazwischen und passen ihr Handlungsmus-

ter dem Sektor an, dem sie sich annähern (Siebart 2006, S. 40). In Bereichen, in denen auch der Staat tätig ist, wie der Wohlfahrtsproduktion, finden sich spezielle Arrangements im Dritten Sektor, dessen Organisationen dann weitgehend als Partner des subsidiär organisierten Sozialstaats agieren und gegen Entlohnung der öffentlichen Hand Leistungen produzieren. In anderen Bereichen, die wie beispielsweise der Sport, eher der sozialen Integration in der Gesellschaft dienen, können sich Organisationen des Dritten Sektors auch stärker an Marktorganisationen (wie einem kommerziellen Sportanbieter) ausrichten (und Kurse gegen Gebühr anbieten). Die Wandlungsfähigkeit des Sektors findet jedoch ihre Grenzen, wenn seine Organisationen eine ihrer Funktionen überbetonen (also, bildlich gesprochen, zu weit zu einem der Begrenzungspunkte des Dreiecks von Familie, Markt und Staat wandern), denn damit droht ihnen der Verlust ihres genuinen Charakteristikums, eben ihrer Wandlungsfähigkeit (Zimmer/Priller 2005). Wandlungsfähigkeit und Kontextabhängigkeit finden sich auf der Ebene der Organisationsdefinitionen im Dritten Sektor wieder.

Weitgehend anerkannt ist der strukturell-operationale Zugang zur Definition von Nonprofit-Organisationen, wie er durch das Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (JHP) verwendet wurde. Die Definition ist offen für nationale Spezifika der Organisationen, wie sie beispielsweise aus gesetzlichen Rahmenbedingungen erwachsen (und nimmt deshalb keine institutionellen Setzungen vor, außer zu bestimmen, dass eine formale Institutionalisierung der Nonprofit-Organisation gegeben sein muss), berücksichtigt gleichzeitig jedoch auch grundlegende Charakteristika des Dritten Sektors und seiner Organisationen (indem aufgenommen wird, dass Nonprofit-Organisationen freiwillige Zusammenschlüsse sind, die weder dem Staat angehören, noch darauf abzielen, Gewinne an ihre Eigner auszuschütten). „According to this definition, the nonprofit sector is a collection of organizations that are formal, private, not-profit-distributing, self-governing, and voluntary.” (Anheier/Seibel 1993, S. 24)

Zunächst heißt das, dass Nonprofit-Organisationen eine „institutionelle Realität“ aufweisen: durch ihre offizielle juristische Verfasstheit (z.B.

durch die Eintragung in ein Vereinsregister) oder aber durch Zusammenarbeit in der Organisation, die über spontane und kurzfristige, informale Zusammenkünfte hinausgeht. Sie sollen, wie stark auch immer sie in ihrer Tätigkeit mit staatlichen Stellen zusammenarbeiten, private Organisationen sein, die nicht vom Staat gelenkt oder kontrolliert werden. Aus diesen beiden Kriterien Formalität und Privatheit leitet sich auch die Forderung nach ihrer Selbstverwaltung im Sinne einer von außen unabhängigen, regelgeleiteten Leitung der Organisation ab. Hinzu kommt, wie der Name einer Nonprofit-Organisation nahe legt, das Kriterium, dass erwirtschaftete Gewinne in die Organisation reinvestiert, jedoch nie an ihre Mitglieder ausgeschüttet werden dürfen. Schließlich muss die Beteiligung in diesen Organisationen freiwillig sein. Damit sind fünf Kriterien für Nonprofit-Organisationen bestimmt, die in unterschiedlichem Maß von einer Organisation erfüllt werden können, so dass diese Definition ausreichend Flexibilität bereitstellt, um mit der Vielfalt unterschiedlicher Organisationsbegriffe im Dritten Sektor, auch mit Rücksicht auf nationale Unterschiede, umgehen zu können.²⁶

²⁶ In Deutschland gilt der eingetragene, gemeinnützige, ideelle Verein als die häufigste Form einer Nonprofit-Organisation, als die „zentrale Organisationsform des [Dritten; A.B.] Sektors“ (Zimmer/Priller 2007, S. 46). Vereine sind organisierte, freiwillige Zusammenschlüsse von Personen, die dem Gewinnausschüttungsverbot unterliegen. Eine minimale formale Organisation (wie die Anforderung, regelmäßig eine Mitgliederversammlung einzuberufen) wird vom Staat gefordert, gleichzeitig sind diese Organisationen vom Staat unabhängig. Dabei besteht der Zweck des Vereins „[...] in der Verfolgung ideeller nicht-wirtschaftlicher Ziele.“ (Zimmer 1996, S. 17). Aufbauend auf dem Grundrecht der Versammlungsfreiheit (Art. 9 I GG) steht es Personen frei, „Vereine und Gesellschaften“ zu gründen. In diesen Vereinen oder Gesellschaften verfolgen mehrere natürliche oder juristische Personen ein gemeinsames Ziel. Dabei ist diese Vereinigung freiwillig, körperschaftlich organisiert und auf eine bestimmte Dauer angelegt (Rawert/Gärtner 2004, S. 2). Ein eingetragener Verein gilt als eigenständige Rechtsperson, d.h. der Verein kann Verträge abschließen, Räume anmieten, Mitarbeiter einstellen usw. (Zimmer 1996, S. 17 ff.). Im Vergleich zu Verbänden zeichnet Vereine aus, dass diese überwiegend von natürlichen Personen gebildet werden, während sich Verbände, häufig ebenfalls in der Rechtsform eingetragener Vereine, als Vereine von Vereinen bilden (van Bentem 2006, S. 59 f.). Betrachtet man die Organisationsstruktur eines eingetragenen Vereins, fordert das Vereinsrecht einen Eintrag ins Vereinsregister am örtlichen Amtsgericht, eine Satzung, in der Vereinszweck und Gemeinnützigkeit festgelegt sind, eine regelmäßig stattfindende Mitgliederversammlung und einen von diesem Gremium gewählten Vorstand. In Verbindung mit der Unabhängigkeit vom Staat weist ein Verein damit alle Kennzeichen auf, die in der Definition des JHP für Nonprofit-Organisationen gefordert werden. Zum

Tabelle 2: Organisationsbegriffe des Dritten Sektors

Begriff	Perspektive
Nonprofit-Organisation	Betonung der Abgrenzung vom Sektor Markt im weiteren Sinne; Begriff verbunden mit der strukturell-operativen Definition des JHP.
„Not-for-Profit“-Organisation	Betonung der Abgrenzung vom Sektor Markt; berücksichtigt die eigentliche Besonderheit von Organisationen des Dritten Sektors, Gewinne zwar erwirtschaften zu dürfen, jedoch in die Organisation reinvestieren zu müssen.
Nicht-Regierungs-Organisation	Betonung der Abgrenzung vom Sektor Staat. Der Begriff spielt vor allem eine Rolle im Zusammenhang mit der Intermediarität des Dritten Sektors und der Bedeutung seiner Organisationen als Interessenaggregatoren in pluralen Gesellschaften.
Freiwilligenorganisation	Betonung der freiwilligen Mitgliedschaft, die die Organisationen des Dritten Sektors aus der Privatheit der Familie löst und in den öffentlichen Raum rückt.
Gemeinnützige Organisation	Bezug zum juristischen Definitionszugang (van Bentem 1999), der in der Bundesrepublik die Klassifikation als gemeinnützige Organisation betont; gleichzeitig Bezug auf die Zweckorientierung der Organisation.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Siebart 2006, S. 44

3.3 Nonprofit-Organisationen als (Wahl-) Gemeinschaften

Der Überblick über Erklärungsansätze zum Dritten Sektor und seinen Organisationen macht deutlich, welche Problematiken sich hinter der Vielfalt seiner Organisationsformen und Handlungsfelder verbergen. Der Standpunkt, von dem aus der Dritte Sektor erschlossen wird, wirkt sich ganz erheblich auf seine Charakterisierung aus. Hier dominieren weitestgehend ökonomische und politikwissenschaftliche Ansätze, die den Drit-

Organisationsform des Vereins und zum Vereinsrecht ausführlich Zimmer (1996), auch van Bentem (2006).

Für die Untersuchung der Governance und des Organizational Commitments im Bereich derjenigen Nonprofit-Organisationen, die sozial-integrativ wirken und mitgliedergebunden lokal agieren, wäre die Übernahme dieser Rechtsform als Grundlage der Arbeit ideal, jedoch schränkt sie, wie später ausgeführt werden wird, die Menge des untersuchbaren Materials zu sehr ein. Als Norm nationaler Reichweite eignet sie sich nicht für die Analyse von Studien aus anderen Staaten.

ten Sektor mit dem Markt oder dem Staat als primären Bezugspunkten in Verbindung bringen und die Charakteristika des Sektors stark in Abgrenzung zum jeweils gewählten Sektor begreifen. Gleichermäßen gilt dies für die Organisationsebene, wo die Definitionsansätze zu Nonprofit-Organisationen dazu neigen, Einzelaspekte der multifunktionalen Organisationen stark zu betonen, so dass neben dem Begriff der Nonprofit-Organisation andere, im Überblick angerissene Bezeichnungen verhandelt werden.²⁷ Als gemeinsamer Nenner kann hier die strukturell-operationale Definition des JHP dienen, die ihrer absichtlichen Offenheit geschuldet jedoch nur wenig Trennschärfe bietet. Formalisierung und institutionelle Verfasstheit, Privatheit im Sinne einer Staatsunabhängigkeit und das Gewinnausschüttungsverbot sowie Freiwilligkeit der Mitgliedschaft müssen stärker ausdifferenziert werden, um eine Vorstellung von den Qualitäten einer Nonprofit-Organisation zu gewinnen. Dies gilt gerade in Bezug auf die innere Verfasstheit der Organisationen und ihre soziale Funktion, den „organisierten Menschen“ (Schuppert 1989) zu fassen.

An dieser Stelle bewegen sich mehrere Ansätze, die Krimmer (2010) ähnlich der oben eingeführten Gruppierung nach ökonomischen und politikwissenschaftlichen Zugängen als organisationsoziologische zusammenfasst. Dieser Ordnung folgt auch die vorliegende Arbeit, ergänzt die in Krimmer (2010) aggregierten Theorien jedoch um die Vorschläge von Strob (1999) und Putnam (1993/1995/2000). Ihnen ist gemein, dass sie die freiwillige Bindung der Mitglieder an die Organisation ins Zentrum ihrer Überlegungen rücken und Nonprofit-Organisationen so als Ausdruck einer freiwillig gebildeten Gruppe charakterisieren. Als Gemeinschaften verfügen diese Gruppen über gemeinsam geteilte Interessen und Ziele, die sie verfolgen. Im Einzelnen fokussieren die Ansätze auf unterschiedliche Aspekte sozialer Zusammenhänge in den Organisationen (Horch 1983/1985, Merton 1966, Perrow 1970, Streeck 1981/1987). Strob gelingt

²⁷ Gut sichtbar sind diese Perspektivverschiebungen beispielsweise bei Schuhen (2002), der in seiner Untersuchung stark auf den Gegensatz zwischen Nonprofit-Organisationen und Freiwilligenorganisationen („voluntary organizations“) abstellt, um im Kontext ökonomischer Wohlfahrtsstaatsforschung zu betonen, dass in diesem Feld Nonprofit-Organisationen als Quasi-Unternehmen auftreten. Damit rechtfertigt er seine Untersuchung unter fast ausschließlich ökonomischen Prämissen.

es, diese Aspekte zusammenzuführen, wenn er von Nonprofit-Organisationen als Wahlgemeinschaften spricht (Strob 1999). Diese haben darüber hinaus einen Bezug zur gesamtgesellschaftlichen Ebene (Putnam 1993/1995/2000), der die in ihnen stattfindenden Vorgänge politikwissenschaftlich relevant macht.

Neben den Theorien, die Nonprofit-Organisationen gegenüber anderen Institutionen ausschließlich abzugrenzen versuchen, entwickelt Horch (1983/1985) ein System struktureller Merkmale ‚freiwilliger Vereinigungen‘, das auf die Beschreibung genuiner Kennzeichen der Organisationen abzielt. Anhand von fünf Kriterien, die denjenigen der späteren strukturell-operationalen Definition des JHP ähneln, ordnet er Nonprofit-Organisationen als solche ein. Grundsätzlich betont er (1) die freiwillige Mitgliedschaft in Nonprofit-Organisationen, die auf keinerlei Zwängen beruhe und jederzeit wieder aufgelöst werden könne. Damit seien sie auch nach außen hin autonom und unabhängig von Nicht-Mitgliedern (2). Inhaltlich zeichneten sie sich vor allem durch die (3) Übereinstimmung des Organisationsziels mit den Zielen der einzelnen Mitglieder aus. Mit letzterem Kriterium wird auch die Stoßrichtung der beiden noch folgenden bestimmt. In freiwilligen Vereinigungen könnten die Mitglieder die Ziele der Organisation (mit-)bestimmen. Hier grenzt er freiwillige Vereinigungen en passant auch von Unternehmen (als von den Interessen der Kapitaleigner abhängig) und dem Staat ab. „Um zu gewährleisten, dass die Ziele der Vereinigung und die Interessen der Mitglieder übereinstimmen und tatsächlich verfolgt werden, verfügt die freiwillige Vereinigung über die beiden Steuerungsmechanismen *demokratische Entscheidungsstruktur* und *Abhängigkeit der Vereinigung von den Ressourcen der Mitglieder*.“ (Horch 1983, S. 16, zitiert nach van Bentem 2006, S. 62; Herv. i.O. van Bentems) Aus dem Kriterium der Interessenkongruenz²⁸ ergäben sich also

²⁸ Horch führt 1985 dazu knapper aus: „*Vereinigungen sind also idealtypisch durch die Gleichheit von Zielen des sozialen Systems und Interessen der Mitglieder gekennzeichnet. Diese Identität von Ziel und Interesse bedeutet von der Vereinigung her gesehen, dass es ihr Ziel ist, Interessen der Mitglieder zu vertreten. Von den Mitgliedern her gesehen, bedeutet Interessenidentität, daß sie ein Interesse an den Zielen der Vereinigung haben. Das Ziel ist das Motiv, das ihnen am ehesten bewusst ist, das sie als Ursache für ihr Handeln ansehen.*“ (Horch 1985, S. 259, Herv. A.B.).

die letzten beiden Kennzeichen des Horchschen Vorschlags: die genannte demokratische Entscheidungsstruktur (4) sowie die Freiwilligkeit der Mitarbeit der Mitglieder und die sich daraus ergebene Ressourcenabhängigkeit der Organisation von ihren Mitgliedern (5). Insgesamt, so fasst Horch den Kern seiner Überlegungen zu diesen Organisationen zusammen, unterstützten die „[...]“ geschilderten besonderen Mechanismen zur Einbindung unbezahlter Mitarbeiter [...] den demokratischen Charakter der Entscheidungsstruktur und dieser fördert umgekehrt die Entfaltung jener Einbindungsbesonderheiten: Die Beteiligung an Entscheidungen verstärkt die Zielidentifikation und umgekehrt.“ (Horch 1983, S. 125).

Der Vorschlag baut also stark auf die Interessenkongruenz zwischen Mitgliedern und Organisation, zu deren Realisierung die Wechselwirkung zwischen Sozialisation in der Organisation und der Freiwilligkeit der Mitgliedschaft sowie den Möglichkeiten zur Mitbestimmung durch die Mitglieder herangezogen werden. Horch definiert (1983, S. 14 f.) diejenigen Organisationen, für die seine Ausführungen gelten sollen, als solche, bei denen (im Anschluss an Weber, ebd.) die Ziele des sozialen Systems mit denen der Mitglieder übereinstimmen. Damit geht er davon aus, dass die Organisation durch ihre Ausrichtung eine Setzung vornimmt, die a priori für eine Homogenität der Organisationsziele und Interessen potentieller Mitglieder sorgt – schließlich können sich diese freiwillig dafür entscheiden, ob sie die zum Zeitpunkt ihres Eintritts bekannten Ziele der Organisation mittragen und Mitglied werden, oder nicht. Sind sie es einmal, können sie von sich aus mit Hilfe der demokratischen Entscheidungsstrukturen der Organisation weiterhin dafür sorgen, dass die Interessenkongruenz soweit wie möglich aufrechterhalten wird. Aber auch von Seiten der Organisation ist es denkbar, einen sozialisierenden Einfluss auf die

In der vorliegenden Arbeit wird aus zwei Gründen von Interessenkongruenz, nicht von Interessenidentität gesprochen: Erstens soll damit gekennzeichnet werden, dass auch in einem Fall, der nicht der Idealfall *vollständiger Übereinstimmung* der Interessen (also ihrem Identischsein) die Mitgliedschaft in einer freiwilligen Vereinigung denkbar ist, z.B. aus einer individuellen Kosten/Nutzenabwägung, die unter dem Strich positiv ausfällt. Zweitens handelt es sich, streng genommen, um eine Übereinstimmung *individueller Motive* (die zur Organisationsmitgliedschaft führen) und der *Organisationsziele*, die auf ein gemeinsam geteiltes, also kongruentes, Interesse hinweisen, jedoch ebenfalls nicht um *ein identisches* Interesse.

Mitglieder zu entwerfen (Horch 1983, S. 61 ff.). Ein solcher Einfluss ist schlicht damit zu begründen, dass die betreffende Organisation Teil des eigenen Lebens der Mitglieder ist und somit eine derjenigen Umwelten, in denen die eigene Sozialisation durch das Erlernen von Konventionen, Riten und Normen ebenso wie die Adaption von Werten erfolgen kann.

Mit Blick auf die strukturell-operationale Definition von Nonprofit-Organisationen, lässt sich Horchs Entwurf freiwilliger Vereinigungen problemlos integrieren. Durch seine Betonung demokratischer Entscheidungsstrukturen sind Formalität und institutionelle Verfasstheit der Organisation gegeben, Freiwilligkeit der Mitgliedschaft ist in seinem Entwurf ein zentraler Punkt und sorgt gleichzeitig für Autonomie der Organisation (also ihre geforderte Privatheit). Im Vergleich zu den bisher behandelten Theorien zum Dritten Sektor und seinen Organisationen sorgt Horchs Ansatz aber stärker für eine Zuspitzung auf die Mitglieder der Organisationen und damit für eine Rückbindung auf die Mikroebene des Sektors.²⁹

Merton (1966) thematisiert noch vor Horch die Relevanz der Strukturen, die formalisiert und institutionell verankert für die Herstellung einer Interessenkongruenz in Nonprofit-Organisationen sorgen sollen. Er fasst dieses Problem als Ausdruck eines demokratischen Dilemmas in freiwilligen Organisationen (Merton 1966, S. 1060). Seiner Ansicht nach besteht dieses Dilemma im Widerspruch zwischen den externen Anforderungen, die an eine freiwillige Organisation herangetragen werden, und ihren internen Anforderungen, verhältnismäßig aufwändige und zeitintensive demokratische Prozesse einzuhalten.

„For some time now, sociologists have identified a tension that develops in social systems. This is the tension between instrumental functions and group-maintaining functions, between the funneling of organizational energies into activities aimed principally (1) at attaining goals or (2) at maintaining the organization (11,12). This functional

²⁹ Nur der Versuch Estelle James, die persönlichen Charakteristika der Gründer von Nonprofit-Organisationen als erklärenden Faktor für ihre Existenz und ihre Spezifik heranzuziehen, ist in diesem Punkt verwandt. Allerdings bleiben in ihrem Modell Mitglieder, die schon rein zahlenmäßig im Vergleich zu den Social Entrepreneurs eine wesentlich größere Gruppe in Nonprofit-Organisationen ausmachen, unbeleuchtet.

problem is likely to become especially acute in the democratic form of organization. Democratic organizations require an intense commitment to democratic values among their members if they are to retain a democratic form. Otherwise, seemingly more efficient practices will be adopted in place of slower and more cumbersome democratic ones, with the result that democracy becomes eroded. But this deep commitment to democratic values can easily become excessive and lead to what has been described as the displacement of goals: the organizational means become transformed into ends-in-themselves and displace the principal goals of the organization (13-20). There develops more concern with maintaining the democratic forms than with achieving the democratic goals.” (ebd.)

Kommt die Organisation in die Situation, diesen Konsens zur Debatte zu stellen, beispielsweise auf Grund einer sich verändernden Organisationsumwelt, folgt in einer freiwilligen Organisation ein spannungsreicher, komplexer Aushandlungsprozess innerhalb ihrer Mitgliederschaft um die Anpassung der Organisationsziele. Dieser interne Prozess kostet Zeit und Ressourcen, was dazu führt, dass die Organisation nach außen zunächst veränderungsresistent wirkt. Schlussendlich ergibt sich das Dilemma, entweder schnell zu reagieren und nicht alle Mitglieder in der Entscheidungsfindung „mitzunehmen“, oder aber Strategieänderungen unter Einbezug der Mitgliederschaft festzulegen, dann jedoch mit einer geringeren Effektivität nach außen zu wirken. Gleichzeitig steht in allerletzter Konsequenz die größte Ressource der Organisation auf dem Spiel, bricht die Interessenkongruenz innerhalb der Nonprofit-Organisation zusammen – ihre Mitgliederschaft (Perrow 1970).

Mitglieder von Nonprofit-Organisationen werden in den Überlegungen Perrows unter funktionalen Gesichtspunkten betrachtet. Nonprofit-Organisationen erscheinen hier als institutionelles Scharnier für gegenseitige Austauschbeziehungen zwischen den Mitgliedern (Perrow 1970, S. 94). Sie stellen der Organisation Ressourcen unterschiedlicher Form und Qualität zur Verfügung und sind meist selbst die Empfänger dessen, was die Nonprofit-Organisation als Output zur Verfügung stellt. Bereitgestell-

te Ressourcen umfassen die Mitgliedschaft selbst³⁰, jedoch auch weitere Beiträge, die das einzelne Mitglied der Organisation jeweils zur Verfügung stellt, monetär, als Engagement für die Organisation oder als Identifikation mit der Organisation. Damit kann die Herangehensweise Perrows in die Tradition ökonomischer Modelle des Dritten Sektors gestellt werden, jedoch mit dem Hinweis auf die Besonderheit, dass hier nicht die Makroperspektive in den Vordergrund gestellt wird, sondern die individuelle Ebene bei aller ökonomischen Ausrichtung der Argumentation entscheidend für das Konzept bleibt. Auf Grund des komplexen Nutzens, den Nonprofit-Organisationen aus ihren Mitgliedern ziehen können, werden diese von Perrow als ausschlaggebende Ressource für die Organisation gewertet. Gleichzeitig weist der Ansatz auf die Prekarität dieser Ressourcen hin, denn die Freiwilligkeit einer Mitgliedschaft in Nonprofit-Organisationen zieht nach sich, dass diese schnell und weitgehend ohne Konsequenzen für die Mitglieder beendet werden kann. Ziel ihres Handelns muss für die Organisation also sein, ihre Mitglieder zu halten und einen möglichst stabilen, weitreichenden Konsens zwischen ihnen und der Organisation herzustellen. Auch dieser Vorschlag unterstreicht damit die Relevanz partizipativer Strukturen in der Organisation, die einen Aushandlungsprozess über die Organisationsziele überhaupt erst ermöglichen, ordnet sie aber der Mitgliedschaft als Kernressource einer Nonprofit-Organisation unter (Perrow 1970).

Merton und Perrow geben insgesamt einen detaillierten Einblick in die Wirkweise zweier genuiner Kennzeichen von Nonprofit-Organisationen, ihrer demokratischen Verfasstheit und ihrer Abhängigkeit von Mitgliedern. Sie füllen damit drei Kriterien der strukturell-operationalen Definition von Nonprofit-Organisationen mit Inhalt: Formalität und Selbstverwaltung sowie die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft. Sie weisen darauf hin, dass die Struktur der Organisation ihren Mitgliedern Partizipation ermöglichen muss, um sie überhaupt halten zu können. In beiden Modellen

³⁰ Dies kann den Organisationen u.U. erhebliche Vorteile sichern, zieht eine hohe Anzahl Mitglieder Vorzüge für die Organisation nach sich. In der Bundesrepublik ist dies z.B. im Sport der Fall, wo Sportvereinigungen, die viele Mitglieder auf sich vereinen, im Rahmen der Sportselbstverwaltung mehr Einfluss erhalten.

spielt das, was Horch als Interessenskongruenz bezeichnete, eine grundlegende Rolle. Merton befasst sich damit, wie eine solche Interessenskongruenz hergestellt werden kann und welche Konsequenzen diese Aushandlungsmodi sowohl extern als auch intern für die Organisationen haben. Perrow wiederum befasst sich stärker mit der Binnenperspektive: In seinem Modell der Mitglieder als Hauptressourcen einer Nonprofit-Organisation für die Erstellung ihrer Dienstleistungen und gleichzeitig deren Hauptabnehmer nehmen die Mitglieder eine so zentrale Rolle ein, dass deutlich wird, wie stark mitgliederbasierte Organisationen auf ihre Mitgliederschaft bauen müssen. Dies gilt zwar nicht für alle Typen von Nonprofit-Organisationen, für den großen Teil des Dritten Sektors der lokal agierenden, kleinen Organisationen allerdings durchaus.

An dieser Stelle sei auf die Ansicht Perrows verwiesen, dass Mitglieder häufig sowohl Ressource als auch Kundenkreis ihrer Organisation sind. Insgesamt gehen beide Autoren stärker ins Detail als Horch mit der Beschreibung von fünf Kriterien freiwilliger Vereinigungen; er jedoch legt mit seiner Betonung der Interessenskongruenz zwischen Mitgliedern und Organisationsinteressen die Grundlage, um die Bedeutung dieser Charakteristika von Nonprofit-Organisationen einschätzen zu können. Der ausschließliche Fokus auf die Mikroebene der Individuen unterscheidet diese Ansätze von den politikwissenschaftlichen und ökonomischen. Sie stellen die Mitgliederschaft und das Attribut der Freiwilligkeit in diesen Organisationen in den Mittelpunkt der Überlegungen. Unterstellt wird, dass Individuen in diesen Organisationen nur Mitgliedschaften eingehen, stimmen sie mit den Organisationszielen überein, verfolgen sie also den gleichen Zweck wie die Organisation oder können nur mit Hilfe der Organisation einen von ihnen verfolgten Zweck erreichen. Trifft einer dieser beiden Fälle nicht zu, bestünde für sie kein Grund, sich freiwillig einer Nonprofit-Organisation anzuschließen.

In der Gesamtschau stellen sich die Konsequenzen einer solchen Bindung zwischen Mensch und Organisation jedoch problematisch dar: Sie deuten auf Organisationen, die mit wenig verlässlichen Ressourcen und einer komplexen Entscheidungsstruktur versuchen müssen, ihren Organisati-

onszweck zu erfüllen. Erfüllen sie ihn nicht, lösen sie ihr Versprechen gegenüber ihren Mitgliedern nicht ein und büßen in letzter Konsequenz mit dem Verlust der Mitglieder ihre Ressourcen ein; verändern sie ihren Zweck, ist ebenfalls mit Mitgliederfluktuation zu rechnen, gelingt es ihnen nicht, in demokratischen Entscheidungsstrukturen für die Unterstützung ihrer Mitglieder zu sorgen, obgleich eine Änderung von Organisationszielen aus externen Gründen (zwingend) nötig sein kann. Eine solche Situation stellt die Leitung von Nonprofit-Organisationen vor große Herausforderungen, letztendlich geht es hier um den Spagat zwischen Organisationsumwelt und Mitgliederschaft.³¹

Streeck (ausführlich 1981/1987) fasst diesen Spagat als Ergebnis zweier konkurrierender Handlungslogiken intermediärer Organisationen: Mitgliederlogik und Einflusslogik. Er leitet diese Begriffe aus einer Untersuchung von Gewerkschaften ab, die als Organisationen ob ihres Tätigkeitsfelds sehr eng mit den Sektoren Markt und Staat interagieren. In diesem Feld bricht sich daher der Zwang, auf unterschiedliche externe Ansprüche bei gleichzeitiger interner Rücksichtnahme auf die Mitglieder zu agieren, besonders deutlich, denkt man beispielsweise an Tarifverhandlungen oder gesetzliche Änderungen, die die soziale Absicherung von Arbeitnehmern betreffen. Der Handlungsmodus der Einflusslogik verlangt in diesen Situationen z.B., kompromissbereit und zielorientiert in Verhandlungen mit dem Tarifpartner oder dem Gesetzgeber zu treten, so dass die vollständige Verwirklichung der Mitgliederinteressen unwahrscheinlich erscheint. Dies aber muss gleichzeitig innerhalb der Organisation verantwortet und die kontinuierliche Mitgliederunterstützung gesichert werden. Neben die nach

³¹ Schuhen (2002) ergänzt in diesem Zusammenhang, dass sich der Ressourcenkollaps, löst sich die Interessenkongruenz auf, nicht nur auf die Ressourcen innerhalb der Organisation beschränken muss. Auch Anspruchsgruppen außerhalb der Organisationen (wie Spender, Klienten, die Öffentlichkeit) haben individuelle Präferenzen für Handeln und Ziele einer Nonprofit-Organisation und können dieser, stimmen hier die Interessen nicht mehr überein, ihre Unterstützung (Spenden, Leistungsabrufe, eine positive öffentliche Meinung) entziehen. Damit ist die Nonprofit-Organisation, im Speziellen ihre Leitung, zunächst an einmal etablierte und kommunizierte Ziele gebunden und muss auch nach außen Neuerungen aufwändig aushandeln. Krimmer (2010) spricht im Zusammenhang von interner und externer Interessenkongruenz, der die Organisationen unterliegen, von einem ihnen inhärentem strukturellen Konservatismus (ders., S. 99).

außen gerichtete Einflusslogik tritt also eine nach innen gerichtete, konfliktierende Mitgliederlogik (Streeck 1987, S. 474). Beide wirken als Handlungslogiken simultan, im Vergleich zu anderen, stärker formalisierten Organisationen gibt es in auf Freiwilligkeit basierenden kein Primat des einen oder anderen Strukturprinzips (Streeck 1981, S. 39). Streeck führt diesen Konflikt auf die Weberschen Begriffe des Charisma und der Bürokratie zurück (Weber [1921/1922] 1964; Streeck 1981, S. 13). Er leitet ab, dass freiwillige Organisationen aus charismatischen sozialen Bewegungen hervorgehen, die sich durch eine hohe Bindung der Mitglieder untereinander und einer kollektiven, normativen Bindung der Mitglieder an die Organisation auszeichnen. Im Laufe der Zeit kann eine Formalisierung einsetzen, die die auf persönlicher Bindung und geteiltem Weltbild basierende Bewegung verändert. Sie wird dadurch berechenbarer, Regeln etablieren sich, es findet eine Institutionalisierung statt, die Bewegung wandelt sich zur Organisation. Eine Anhebung des Formalisierungsniveaus erleichtert in diesem Modell eine Adaption an die äußeren Zwänge (also das Handeln entlang der Koordinaten der Einflusslogik) sowie gleichzeitig die Mobilisierung der Mitglieder in der Organisation (also ein Handeln entlang der Mitgliederlogik); die Gleichzeitigkeit dieser Abläufe führt jedoch auch zu Widersprüchen. Eine auf Freiwilligkeit basierende Mitgliederorganisation darf sozusagen ihre Gemeinschaftlichkeit nicht verlieren, da sie sonst einer Bürokratie zu ähnlich würde, benötigt jedoch gleichzeitig bürokratische Strukturen, um überhaupt lenkbar zu sein und auf ihre Umwelt zu reagieren. Was Hansmann mit dem Vertrauensvorschuss einfängt, der dem Dritten Sektor entgegen gebracht wird, basieren Organisationen dieser Vorstellung nach auf charismatischen, normativ motivierten Bewegungen. Halten die Organisationen jedoch zu sehr am Handlungsmuster einer Bewegung fest und damit an mangelnder Koordiniertheit, schwer lenkbaren Mitgliedern oder einer langsamen, durch einen zu umfassenden intraorganisationalen Aushandlungsprozess gehemmten Entscheidungsfindung, laufen sie Gefahr, dysfunktional zu agieren.

Strob fängt diese Schwäche auf, in dem er Nonprofit-Organisationen als Wahlgemeinschaften konzeptualisiert und dabei Struktur- und Akteurs-ebene wieder enger aneinander rückt (Strob 1999). Basierend auf einer

umfassenden Auseinandersetzung mit dem Gemeinschaftsbegriff unterstreicht er, dass Menschen unter bestimmten Voraussetzungen bereit sind, freiwillig Gemeinschaften einzugehen. Dabei greift Strob sowohl auf die Arbeiten Ferdinand Tönnies (Tönnies [1887] 1991) als auch Max Webers (Weber [1921/1922] 1985) zurück. In der Auseinandersetzung mit dem Gemeinschaftsbegriff Tönnies führt er diesen auf seinen Kern als Verhältnis „gegenseitiger Bejahung“ (Tönnies [1887] 1991, zitiert nach Strob 1999) zurück. Gemeinschaften erscheinen ihm nach detaillierter Rezeption von Tönnies „Gemeinschaft und Gesellschaft“ als Ausdruck einer solchen gegenseitigen Bejahung, die sich darin ausdrückt, dass in Gemeinschaften die Nutzenmaximierung kaum eine Rolle spielt, sondern diese von „hoher Bindung und Verlässlichkeit“ (Strob 1999, S. 103) geprägt sind. Tauschverhältnisse zur gegenseitigen Nutzenmaximierung schreibt Tönnies in der Rezeption durch Strob der Gesellschaft zu. So entsteht ein Gegensatzpaar: Während Gemeinschaften unmittelbar erfahrbar sind, wird Gesellschaft als ein Bereich entworfen, in dem sozialer Kontakt nur mittelbar durch Tausch erfolgt. Begründet seien Gemeinschaften und Gesellschaften in zwei Willensausprägungen der Menschen, Wesens- und Kürwillen. Ist der Wesenswille dem Menschen ‚natürlich‘ zu Eigen, bedarf die Manifestation des Kürwillens eines Zwecks, auf den er gerichtet ist. So sind Gemeinschaft und Gesellschaft im Kern Ausdruck dieser theoretisch bestimmten Willensarten und nicht Ergebnis phänomenologischer Beobachtung (Strob 1999, S. 118 f.).³² Strob ergänzt diese Interpretation des Gemeinschaftsbegriffs durch einen Rückgriff auf Max Weber und ein weiteres Begriffspaar: Vergemeinschaftung und Vergesellschaftung (Weber [1921/1922] 1985, zitiert nach Strob 1999). Neben die statischen Gebilde der Gemeinschaft und Gesellschaft treten dann die dazugehörigen Handlungsprozesse. Im Sinne Webers bezeichneten ‚Vergemeinschaftung‘ und entsprechendes Handeln eine soziale Beziehung, die auf subjektiv gefühlter Zusammengehörigkeit beruhe. Subjektiv gefühlte Zusam-

³² Damit verliert der Gemeinschaftsbegriff jenen Unterton, der vor allem in Deutschland seit den Begriffen der „Volksgemeinschaft“ teilweise mitschwingt und die Rezeption Tönnies mit beeinflusste. Die Gegenüberstellung von Gemeinschaft und Gesellschaft ist die gedachte Fortführung eines Denkmodells, weder beobachtete Realität, noch normative Überzeugung (Strob 1999, S. 118 f.).

mengehörigkeit könne dabei durch Tradition oder ‚affektual‘ begründet sein. ‚Vergesellschaftung‘ und vergesellschaftliches Handeln dagegen hätten als soziale Beziehung eine stärker rationale Orientierung an Zwecken und Interessen (Weber [1921/1922] 1985). Webers Charakterisierungen sozialen Handelns münden in der Bildung von Gruppen, wie sie Tönnies mit den Begriffen Gemeinschaft und Gesellschaft skizziert. Im Gegensatz zu Tönnies, der auf einen dem Menschen natürlichen, von vornherein eigenen Wesenswillen zurückgreift, um unmittelbare Beziehungen in Gemeinschaften zu modellieren, stützt sich Webers Vergemeinschaftungskonzept auf erlernte Traditionen oder gefühlte Emotionen und ist so weniger normativ (Strob 1999, S. 120). „Der entscheidende Vorteil des Modells von Weber liegt aus heutiger Sicht in der Dynamisierung und der Subjektivierung des Gemeinschaftsbegriffs durch die vorgenommene Handlungsorientierung und damit in der Betonung des prozessualen Charakters der Vergemeinschaftung.“ (Strob 1999, S. 126). Insgesamt reaktiviert Strob also den Gemeinschaftsbegriff und zeichnet seine Wurzeln bei Tönnies und Weber nach. Er stellt in den Mittelpunkt, dass Gemeinschaften Nähe unmittelbar erfahren lassen, Gesellschaften dagegen eher zweckorientiert sind. Mit seinem Rückgriff auf Weber stellt er die erfahrene Nähe in Gemeinschaften in den Rahmen sozialer Beziehungen, die Emotionen und Sozialisation voraussetzen. Vor diesem Hintergrund entwickelt er seinen Begriff der Wahlgemeinschaft, die Zweckorientierung mit sozialer Nähe kombiniert. Wahlgemeinschaften entstehen aus selbstgewählten, freiwilligen Beziehungen und werden zu durch einen Zweck geeinten Gruppen. Der Begriff der Wahlgemeinschaft hat demnach zwei Bestandteile: Neben die Zielbindung, verstanden als dem gemeinsamen Ziel, das alle Mitglieder verfolgen, tritt eine emotionale und personale wechselseitige Bindung der Mitglieder untereinander. Die zweite, auf individueller Ebene angesiedelte Gemeinschaftskomponente wirkt nach außen abgrenzend und nach innen integrativ. Sie ist der Zielbindung als eigentlichem Zweck der Gemeinschaft nachgeordnet: „Die Zielbindung ist Ausdruck der individuellen Nutzenerwartung, die ein Mensch zu dem Eintritt in eine Gemeinschaft veranlaßt. Die emotionale und personale Bindung ist als Kennzeichen des Sachverhaltes zu verstehen, daß Personen ihre eigenen Nutzenerwartungen in einer Gemeinschaft am Nutzen

der anderen Gemeinschaftsmitglieder ausrichten und sie somit freiwillig begrenzen.“ (Strob 1999, S. 143). In diesem Sinne sind Nonprofit-Organisationen, vor allem Mitgliederorganisationen, von Individuen freiwillig gebildete Wahlgemeinschaften. Aus dem Primat der Zielbindung leitet Strob außerdem ab, warum Mitglieder ganz im Sinne Perrows Ressourcen in die Organisation einbringen: Dies reflektiere die emotionale Verbundenheit zur Organisation ebenso wie die Einsicht, einen persönlichen Beitrag dafür leisten zu müssen, um das gemeinsame Ziel erreichen zu können. Strob fasst diese Beiträge unter dem Begriff der Gemeinschaftsarbeit für die Wahlgemeinschaft, der für diese ‚typischen Handlungsform‘ (Strob 1999, S. 144 ff.). Mit dieser typischen Handlungsform wird die partizipative Struktur, die die zuvor genannten Autoren ebenfalls postulieren, wieder mit Akteuren besetzt; es handelt sich nicht mehr um einen Widerstreit zweier Handlungslogiken oder konkurrierender Interessen.

Aus politikwissenschaftlicher Sicht ist diese Form der Vereinigung von Bürgern in einer Demokratie außerordentlich wünschenswert. Mehr noch, in seinen Arbeiten zum Sozialkapital gelingt Putnam (1993/1995/2000) der Brückenschlag zur Demokratie und damit wieder auf die gesellschaftliche Ebene. „Je dichter das Netz der freiwilligen Vereinigungen bzw. Vereine und je zahlreicher die aktiven Mitgliedschaften des einzelnen Bürgers und der Bürgerin, d.h. je höher der Organisationsgrad und je umfangreicher das bürgerschaftliche Engagement, so die Überlegung von Putnam, desto stärker ausgeprägt ist die Demokratie in dem betreffenden Gemeinwesen.“ (Zimmer 2007, S. 195). Putnam schätzt freiwillige Vereinigungen als Orte, in denen sich ziviles, bürgerliches Verhalten erlernen lässt, das auf gesellschaftlicher Ebene allen zu Gute kommt. Vertrauen, Verlässlichkeit und Vernetzung bilden die Grundlage für dieses Verhalten: „'Social Capital' refers to features of social organizations such as networks, norms and social trust that facilitate coordination and cooperation for mutual benefit.“ (Putnam 1995, S. 67).

Tabelle 3: Überblick über organisationssoziologische Erklärungsansätze zum Dritten Sektor

Autor/in	Betrachtungsperspektive	Fragestellung	Kernaussage
Horch (1983/1985)	Meso-perspektive	Was macht die Organisationen aus, die aus freiwilligen Zusammenschlüssen von Individuen entstehen?	Diese Organisationen sind hauptsächlich durch eine Kongruenz der Interessen zwischen Mitgliedern und der Organisation gekennzeichnet.
Merton (1966)	Meso-perspektive	Welche Strukturen sind dafür notwendig, dass in Nonprofit-Organisationen Organisationsziel und individuelle Ziele übereinstimmen?	Demokratische Strukturen bieten das notwendige, hohe Partizipationspotenzial für die Mitglieder, weisen jedoch für die Organisation hohe Kosten auf.
Perrow (1970)	Meso-perspektive	Welche Ressourcen werden in Nonprofit-Organisationen benötigt?	Die wichtigste Ressource der Organisationen sind, gerade in Organisationen, die nicht staatsnah agieren, die Mitglieder und Freiwilligen.
Streck (1981/1987)	Meso-perspektive	Welche Handlungslogik macht Nonprofit-Organisationen aus?	Es ist nicht eine, sondern zwei. Nonprofit-Organisationen müssen sich mit der Frage auseinandersetzen, wie es ihnen gelingt, einerseits die Bedürfnisse ihrer Mitglieder zu bedienen, denn auf diese sind sie angewiesen, ebenso wie sie auf Umwelteinflüsse reagieren müssen.
Strob (1999)	Mikro-perspektive	Wie setzen sich Nonprofit-Organisationen aus einzelnen Individuen zusammen?	Nonprofit-Organisationen sind Wahlgemeinschaften, die ihren Mitgliedern die Erreichung eines gemeinsam geteilten Nutzens versprechen. Dazu müssen sich diese aneinander ausrichten und so neben der Bindung an das gemeinsame Ziel auch eine persönliche Bindung entwickeln.
Putnam (1993/1995/2000)	Makro-perspektive	Was erwächst für die Gesellschaft aus Organisationen, die Menschen interessenbasiert zusammenbringen?	Nonprofit-Organisationen bieten dem Einzelnen die Möglichkeit, positives soziales Verhalten zu erlernen und zu erfahren, so dass gesellschaftlich wirksames generalisiertes Vertrauen entsteht.

Quelle: Eigene Darstellung

In freiwilligen Vereinigungen treffen diese Charakteristika zusammen, wie gerade auch Strob ausführlich beschreibt. Individuen schließen sich zusammen, um gemeinsam ihre Ziele zu verfolgen und vernetzen sich somit. Dabei können sie sich im Allgemeinen darauf verlassen, dass innerhalb dieser Organisation ein faires Miteinander herrscht, in den Worten Strobs sie selbst, wie auch die anderen, ihre eigene Nutzenerwartung an den anderen ausrichten und freiwillig begrenzen. Diese Verlässlichkeit kann durchaus in Regeln und Normen festgelegt werden und so beispielsweise dem Einzelnen Gemeinschaftsarbeit in einem bestimmten Umfang abverlangen. Aus dieser erlebten Verlässlichkeit und Vernetzung kann generalisiertes Vertrauen werden, d.h. der Einzelne überträgt das in den freiwilligen Vereinigungen Erlebte und Erlernte auf andere Lebensbereiche. Damit kreiert Sozialkapital einen positiven externen Effekt auf gesellschaftlicher Ebene.³³ Hier unterscheidet sich der Entwurf Putnams auch deutlich von älteren Sozialkapitalentwürfen, die Sozialkapital als individuelle Ressource modellieren (Bourdieu 1980/1986). Insgesamt kommt damit Nonprofit-Organisationen, gerade den Wahlgemeinschaften, wie sie Strob beschreibt, den Argumenten Putnams folgende eine tragende Rolle in der Demokratie zu.

3.4 Analyserahmen der Arbeit

Der Überblick über die Forschung zum Dritten Sektor und seinen Organisationen zeigt auf, wie abhängig die Konzepte jeweils von ihrem wissenschaftlichen Hintergrund sind, aus dessen Perspektive sie argumentieren

³³ An dieser Stelle muss allerdings eingeschränkt werden, dass zwar die Konjunktur des Sozialkapitalansatzes von Putnam den unterstellten positiven externen Effekten des Sozialkapitals geschuldet ist, wie er sie in seiner ursprünglichen Untersuchung in Italien 1993 (Putnam 1993) postulierte und mit Daten untermauerte, gleichzeitig aber die beschriebenen Mechanismen auch zu negativen externen Effekten für die Gesellschaft führen können. Damit wurde eine Unterscheidung zwischen ‚bridging‘ und ‚bonding social capital‘ in die Diskussion eingeführt (Putnam 2000). ‚Bridging social capital‘ ist das im Text beschriebene positiv konnotierte Sozialkapital. ‚Bonding social capital‘ wirkt dagegen abgrenzend: Es entstehen Gruppen, die mit Hilfe spezifischer Normen und spezifischen Vertrauens funktionieren, das nur in ihnen einsetzbar ist. So entsteht kein generalisiertes Vertrauen, das auf andere Lebensbereiche übertragbar wäre (Putnam 2000).

und wie facettenreich die so entstandene Forschungslandschaft ist. Hinzu kommt, dass die Ebene, auf der Sektor oder Organisationen gefasst werden, ganz erheblich die Argumentation der Theorien beeinflusst. Vor allem die Ansätze, deren Fragestellung dem Interesse des ‚institutional choice‘ zugerechnet werden kann, argumentieren stark mit Blick auf die Makroebene gesellschaftlicher Sektoren. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Prämisse eines (kombinierten) Versagens von Markt oder Staat, gesellschaftlich relevante Bedürfnisse zu befrieden. Hansmann (1980/1987) stützt sich darauf, dass der Markt hinsichtlich seiner Überblickbarkeit für Dienstleistungsempfänger Defizite aufweist, während James feststellt, dass seine Organisationsformen schlicht unattraktiv sind, individuelle Gestaltungsmotive zu institutionalisieren, orientieren sich diese stärker an der Sache als am monetären Gewinn (James 1986/1987). Ergänzend zum Marktversagen, abgeleitet aus der Unfähigkeit des Marktes, andere als gut vermarktbar private Güter zu produzieren, unterstellt Weisbrod (1977/1988) ein paralleles Versagen des Staates, dem er eine ausschließliche Mehrheitsorientierung und daraus resultierende Benachteiligung gesellschaftlicher Minderheiten unterstellt – ausschließlich die Interessen des Medianwählers würden Berücksichtigung finden. Seibel (1994) schließlich entwirft ein Szenario staatlicher Instrumentalisierung, in dem unlösbare Probleme dem Dritten Sektor zur dauerhaft ergebnislosen Bearbeitung überlassen werden. Letztendlich versagen hier Staat und Dritter Sektor, doch entlaste dies ersteren und werde letzterem verziehen. Ebenfalls als Verschränkung entwirft Salamon (1987/1990) das Verhältnis von Staat und Drittem Sektor, postuliert hier aber eine partnerschaftliche Beziehung zu gegenseitigem Vorteil: Mit Blick auf wohlfahrtsstaatliche Aufgaben wird skizziert, dass die Leistungsproduktion dezentral durch den Dritten Sektor vorgenommen und vom Staat finanziert wird. Evers (1990/1992) erweitert diesen partnerschaftlichen Ansatz, indem er die Rolle des Dritten Sektors nicht nur für den Staat, sondern auch für die Gesellschaft herausarbeitet und dem Dritten Sektor eine wichtige Scharnierfunktion zwischen unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen zuschreibt.

Die Verflechtung der Nonprofit-Organisationen im Dritten Sektor mit den anderen beiden gesellschaftlichen Funktionssystemen Wirtschaft und

Staat wird also vor allem von ökonomischen und politikwissenschaftlichen Theorieangeboten der Nonprofit-Forschung fokussiert. Gerade in den Arbeitsfeldern Gesundheit, Wohlfahrt und Soziale Dienste sind Bereiche des Dritten Sektors entstanden, die eng mit dem Staat zusammenarbeiten und Teile seiner sozialstaatlichen Aufgaben (exemplarisch Ritter 2010) als Dienstleister übernehmen. In Deutschland wird regelrechte Zweiteilung des Dritten Sektors festgestellt (Zimmer 1997), wo neben dem staatsnahen ein zweiter Bereich des Dritten Sektors als der Bereich Bürgerschaftlichen Engagements identifiziert wird. Die institutionellen Arrangements innerhalb der unterschiedlichen Felder des Dritten Sektors haben sich stark diversifiziert: Im Zuge einer subsidiären Arbeitsteilung (Sachße 1994/1995) professionalisierten sich die Organisationen der staatsnahen Sphäre und durchschritten eine Phase zunehmender Verberuflichung, die einen Wandel des Engagements in diesem Bereich nach sich zog (Olk 1989), so dass die oben angerissenen Arrangements zwischen Staat und den Organisationen als Wohlfahrtsdienstleister entstanden. Dieser Teil der Nonprofit-Organisationen macht aber nur einen Teil des gesamten Dritten Sektors aus:

„Einem überwiegend mit öffentlichen Mitteln finanzierten, vergleichsweise hoch professionalisierten und sehr staatsnahen Bereich des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste steht ein im Wesentlichen auf ehrenamtliches Engagement und freiwillige Mitarbeit sowie auf Einnahmen aus Mitgliederbeiträgen und Spendenleistungen angewiesener Bereich des Vereinswesens und der bürgerschaftlichen Interessenvertretung gegenüber.“ (Zimmer/Priller 2007, S. 53)

Insgesamt stellt der überwiegend politikwissenschaftlich und ökonomisch orientierte Teil der Dritten-Sektor-Modelle also weder Individuen noch Organisationen in den Mittelpunkt, sondern fasst den Dritten Sektor als Residualkategorie von Organisationsformen, deren Genese und Existenz ausschließlich in Abgrenzung zu Staat und Markt erklärt wird. Gleiches gilt für die funktionalistische Perspektive dieser Argumentation, die den Nutzwert des Sektors ausschließlich aus Sicht der beiden Gesellschaftssektoren Staat und Markt konzipiert. Die Abhängigkeit der Argumentation von den beiden gesellschaftlichen Großsektoren setzt sich auf Organisationsebene fort: Auch finden sich überwiegend Definitionen von Nonprofit-

Organisationen, die diese in Abgrenzung zu Unternehmen oder Organisationen des Staats bzw. des politischen Systems begreifen. Erst im Rahmen eines deskriptiv orientierten Forschungsprojekts gelang es, eine weitgehend kontextunabhängige Definition von Nonprofit-Organisationen zu erarbeiten, die fünf Charakterzüge in den Blick nimmt, über die Organisationen verfügen müssen, um als solche klassifiziert zu werden. Nichtsdestoweniger bietet diese strukturell-operationale Definition nur wenige Ansatzpunkte, abzufangen, was Schuppert (Schuppert 1989, S. 57) eingangs zur Dritten-Sektor-Forschung insgesamt kritisch anmerkte: Der ‚organisierte Mensch‘ finde auch in diesem Zugang über die bloße Feststellung freiwilliger Mitgliedschaft hinaus kaum Beachtung. Die Definition des JHP argumentiert, wie schon ihre Bezeichnung als ‚operativ‘ deutlich macht, ebenfalls aus struktureller und operationaler Sicht auf Mesoebene und akzentuiert damit Verfahren, institutionelle Arrangements und Verfasstheit der Organisationen. Anders gewendet, die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft wird auf ihre Eigenschaft als strukturelle Komponente der spezifischen organisationalen Verfasstheit einer Nonprofit-Organisation verkürzt, der ‚organisierte Mensch‘ jedoch bleibt weiterhin unbeleuchtet. Ein Bezug darauf, dass neben Staat und Markt der private Bereich von Familie und Freunden besteht, von dem sich der Dritte Sektor ebenfalls erheblich unterscheidet, gleichzeitig in ihn hineinreicht und darüber hinaus geht, findet dagegen überwiegend durch die Theorieangebote statt, die Krimmer (2010) als organisationssoziologisch charakterisiert. Diese nehmen eine stärker an diesem Punkt orientierte Sichtweise ein, die es erlaubt, Nonprofit-Organisationen *als Zusammenschluss von Individuen zu fassen*. Sie setzen sich mit Aspekten von Beteiligung in der Organisation, Zielen einer Mitgliedschaft sowie den Konsequenzen für eine auf Freiwilligkeit beruhende Organisation auseinander (Horch 1983/1985, Merton 1966, Perrow 1970, Streeck 1981/1987, Strob 1999), ebenso wie mit den daraus erwachsenden Konsequenzen für die Gesellschaft (Putnam 1993/1995/2000).

Horch (1983/1985) führt an dieser Stelle den grundlegenden Mechanismus der Interessenkongruenz ein, der darauf abstellt, dass es in Organisationen mit freiwilligen Mitgliedern absolut basal ist, sicherzustellen, dass

die Mitglieder den Zweck der Organisation kontinuierlich mittragen. Auf Grund dessen, dass es für freiwillige Mitglieder weitgehend ohne Konsequenzen bleibt, beenden sie ihre Mitgliedschaft, ist es vital für die Organisation, über Kanäle zu verfügen, ihre Ziele von den Mitgliedern (mit)gestalten zu lassen (Merton 1966), um einen Austritt zu verhindern. Diese Prämisse unterstreicht die Relevanz der Mitgliedschaft als zentraler Ressource der Organisation (Perrow 1970), vor allem wenn man berücksichtigt, dass ein großer Teil der von Mitgliederorganisationen erzeugten Güter unter zu Hilfenahme ihrer Mitglieder und eben für diese erstellt werden (Zimmer 1996, S. 191 ff.). Gleichzeitig zieht die Notwendigkeit einer Interessenkongruenz u.U. jedoch Probleme nach sich, denn sie erfordert komplexe und langwierige Abstimmungsmechanismen innerhalb der Organisation (Merton 1966) und kann so die Output-Effektivität der Organisation negativ beeinflussen. An dieser Stelle konkurrieren binnenorientierte Mitgliederlogik und nach außen gerichtete Einflusslogik um die Dominanz im Handeln der Organisation (Streck 1981/1986). Dieser Konflikt kann teilweise aufgelöst werden, deutet man die beiden konkurrierenden, entgegengesetzten Handlungslogiken als ‚doppelte Bindung‘ einer Wahlgemeinschaft um (Strob 1999).

Mit der Beschreibung von Nonprofit-Organisationen als Wahlgemeinschaften sind diese phänomenologisch weitgehend abgegrenzt, von Organisationen des Marktes und des Staates ebenso wie von den Gruppen des privaten Bereichs, wie Familie und Freundeskreisen. Ihr Hauptkennzeichen ist die freiwillige Mitgliedschaft in einer Organisation, die auf einer doppelten Bindung beruht, einerseits gerichtet auf einen bestimmten, mit den anderen Mitgliedern geteilten Zweck (die Zielbindung), andererseits gekennzeichnet durch den Willen, sich an den anderen Mitgliedern auszurichten und anzupassen, um das gemeinsame Ziel zu erreichen (Strob 1999). Gerade durch letzteres entsteht auch eine Form sozialer Bindung, die persönliche Aspekte mit gesellschaftlichen verbindet (Putnam 1993/1995/2000). Eine weitergehende strukturelle Bestimmung der Organisationen, die über die operative Definition des JHP hinausgeht, ist vor diesem Hintergrund nicht zwingend notwendig und würde der Fülle an Rechtsformen, die Nonprofit-Organisationen annehmen können, nie voll-

ständig gerecht werden. Notwendig ist hingegen eine Schärfung der Definition unter Berücksichtigung der organisationalen und sektoralen Zugriffe auf den Dritten Sektor und seine Organisationen, denn der Begriff der Wahlgemeinschaft bleibt der individuellen Ebene verhaftet. Dabei steht die Teilung des Dritten Sektors im Mittelpunkt, wie sie von Zimmer (1997) exemplarisch für Deutschland beschrieben wird. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen Nonprofit-Organisationen im Zusammenhang mit zwei Themen behandelt werden, die nicht aus der Politikwissenschaft oder Soziologie stammen, also den beiden Disziplinen, die sich von Haus aus mit den Vorgängen befassen, wie sie durch Strob und seine Vorgänger für Wahlgemeinschaften beschrieben wurden.

Mit dem Fokus auf die Governance von (kleinen) Nonprofit-Organisationen ergänzt die vorliegende Arbeit den Forschungskanon der politikwissenschaftlichen Nonprofit-Forschung durch eine Ausarbeitung wirtschaftswissenschaftlicher Denkmodelle der Governance in Organisationen, die bislang überwiegend für quasi-professionalisierte Organisationen in Nonprofit-Trägerschaft (exemplarisch Schuhen 2002) angewendet wurden. Außerdem fokussiert die Dissertation auf die Integration eines Konzepts, das, aus der Arbeits- und Organisationspsychologie kommend, bislang fast nur auf Unternehmen angewendet wurde. Organizational Commitment erlaubt aber im Rahmen der Nonprofit-Forschung einen genaueren Zugang zu dem, was Strob (1999) für Wahlgemeinschaften als personale Bindung im institutionalisierten Kontext beschreibt. Da also beide zu untersuchenden Konzepte ihre Wurzeln in anderen Feldern haben als der Begriff der Wahlgemeinschaft und da sie sich mit auf die Organisation als institutionalisiertem Gebilde aus Strukturen und Prozessen beziehen, wird der Begriff der *engagementorientierten Nonprofit-Organisation* für die vorliegende Arbeit zu Grunde gelegt, um den Bezug zur individuellen wie zur organisationalen Ebene deutlich zu machen und die im Zentrum der Betrachtung stehenden Organisationen im Teil des hauptsächlich durch bürgerschaftliches Engagement Dritten Sektors zu verorten.

Die Arbeit beschränkt sich in ihrem Geltungsanspruch also auf den Bereich der Nonprofit-Organisationen, den Zimmer/Priller (2007) als

hauptsächlich durch Mitglieder, Freiwillige und Ehrenamtliche getragen charakterisieren. *Engagementorientierte Nonprofit-Organisationen* sind demnach jene, die primär den Zielen des „organisierten Menschen“ (Schuppert 1989, S. 57) dienen. Damit sind sie vom privaten Raum der Familien und Freunde abgegrenzt. Gleichzeitig arbeiten und wirtschaften diese Organisationen im Sinne des Strobschen Wahlgemeinschaftsbegriffs (Strob 1999), also unter Rückgriff auf Leistungen von Mitgliedern und Freiwilligen, nicht überwiegend nach professionalisierten Standards sowie ohne Gewinnerzielungsabsicht. Damit grenzen sie sich vom Markt ab. Die von ihnen hergestellten Güter und Dienstleistungen dienen ihrem Zweck nach unmittelbar den Zielen der Organisation, haben Gemeinwohl und Gemeinwesen nur mittelbar im Blick und arbeiten nicht als professionelle Dienstleister im Rahmen staatlicher Daseinsvorsorge.

Begründet wird diese Fokussierung mit der Relevanz, die diesen Organisationen im Dritten Sektor zukommt. Sie machen beispielsweise in Deutschland in der Form von Vereinen, der typischsten Rechtsform, über 80% der Organisationen aus (Zimmer/Priller 2007, S. 47). Gleichzeitig sind sie mit Blick auf die Kernthemen der vorliegenden Arbeit, Governance und Organizational Commitment in Nonprofit-Organisationen, ein blinder Fleck der Nonprofit-Forschung (Harris 1998). Wie in den beiden folgenden Kapiteln gezeigt wird, fokussiert vor allem die Forschung zu Governance in Nonprofit-Organisationen auf diejenigen Organisationen, die im staatsnahen, bzw. wirtschaftlich-orientierten Teil des Dritten Sektors zu verorten sind. So bleibt bei aller Konjunktur des Themas ein wesentlicher Teil der Organisationen unbeleuchtet. Gerade jener ist es jedoch, der die Organisationen mit Blick auf ihre soziale und gesellschaftliche Funktion zur „Schule der Demokratie“ (Braun 2001b, S. 8) macht. Diese Forschungslücke zu schließen ist Ziel der vorliegenden Arbeit.

4 Kontrolle, Partizipation und Steuerung – Non-profit-Governance

Wie in der Einleitung dargestellt wurde, ist das Hauptanliegen dieser Arbeit, zwei bislang weitgehend unverbundene Forschungsdebatten in der Nonprofit-Forschung um die Governance in Nonprofit-Organisationen und das Organizational Commitment ihrer Mitglieder, Freiwilligen, Engagierten und Ehrenamtlichen aufzuarbeiten, den Stand empirischer Forschung zu systematisieren und in den Kanon politikwissenschaftlicher Nonprofit-Forschung einzugliedern. Dabei nimmt die Arbeit eine politikwissenschaftliche Perspektive ein und betrachtet die akademische Diskussion in diesem Fach als ihren grundlegenden Rahmen. Hier wird die gesellschaftliche und politische, demokratische Funktion von Nonprofit-Organisationen verhandelt. Rücken Konzepte, die die Steuerungsebene sowie die individuelle Einbindung in diese Organisationen thematisieren, mit in den Fokus der Aufmerksamkeit, stellt man fest, dass diese aus anderen Disziplinen stammen, den Wirtschaftswissenschaften sowie der Arbeits- und Organisationspsychologie. Die empirische Forschung ist außerdem gerade im Thema Governance häufig auf große Nonprofit-Organisationen ausgerichtet (Harris 1998, S. 144). Der Metaanalyse, die in diesem Kapitel durchgeführt wird, ging eine umfassende Literatursuche voraus, deren Datensammlung ebenfalls aufzeigt, dass eine große Menge wissenschaftlicher Literatur zur Governance von Nonprofit-Organisationen verfasst wurde, sich jedoch nur ein kleiner Teil empirischer Studien mit engagementorientierten Nonprofit-Organisationen auseinandersetzt. In den zunächst folgenden Schritten wird der Theoriediskurs um Governance in Nonprofit-Organisationen aufgearbeitet und auf seine Grundthemen Kontrolle, Partizipation und Steuerung zurückgeführt. Gleichzeitig wird immer wieder der Rückbezug zum vorstehenden Kapitel hergestellt und die Aspekte in den Mittelpunkt gerückt, die sich auf engagementorientierte Nonprofit-Organisationen beziehen.

Seit einigen Jahren ist eine Konjunktur des Governance-Konzepts zu beobachten, das auf Organisationen bezogen aus der Betriebswirtschaftsleh-

re stammt und inzwischen auch verstärkt mit Blick auf Nonprofit-Organisationen diskutiert wird. Schneider (Schneider 2004) ordnet das Konzept von Governance *in* Organisationen in der Forschung zu, die sich mit individuellem Handeln im Rahmen institutioneller Handlungskontexte befasst. Im Vergleich zu den im vorangegangenen Kapitel diskutierten Ansätzen, die überwiegend Nonprofit-Organisationen als Ganzes und ihre gesellschaftliche Bedeutung zum Gegenstand haben, fokussiert der Governance-Ansatz aus der Betriebswirtschaft explizit auf die Steuerung der Organisation selbst. Teilaspekte dessen wurden von Merton, Perrow, Streeck und Strob zwar ebenfalls aufgegriffen, jedoch ist das Governance-Konzept differenzierter entwickelt und diente verstärkt als Grundlage für empirische Untersuchungen in Nonprofit-Organisationen. So wurde seit den 1990er Jahren mit unterschiedlichen Akzentsetzungen auch bereits mehr als einmal der Versuch einer Übertragung dieses Konzeptes aus Organisationen des Marktes heraus in Nonprofit-Organisationen hinein unternommen (exemplarisch Axelrod 1994, Carver 1997a, Cornforth 2003/2004, Hermann/Heimovics 1990/1991, für Deutschland exemplarisch Schuhen 2002, Siebart 2006).

Revitalisiert wurde die Diskussion um eine erfolgreiche Governance von Organisationen in den Wirtschaftswissenschaften, wo der Diskurs in den 1930er Jahren ursprünglich entstanden war, durch die Auseinandersetzung mit Fällen, in denen die Steuerung einer Organisation ultimativ versagte: Der so genannte Cadbury-Report stellte 1992 Richtlinien auf, wie Steuerung und Kontrolle in Unternehmen zu regeln seien, um effektives Funktionieren dieser Organisationsaufgaben zu gewährleisten.³⁴ Von diesem Bericht, der einen Überblick von auf den Markt bezogenen Steuerungsinstrumenten gab, wurde erwartet, dass seine Inhalte nach und nach auf die anderen Sektoren (also den Dritten Sektor sowie die staatliche Verwaltung) übertragen und bereichsspezifisch angepasst werden würden.

³⁴ Der Report, angestoßen durch die britische Gesellschaft und Politik, war eine Antwort auf mehrere Unternehmenszusammenbrüche, die sich Anfang der 1990er Jahre ereignet hatten und auf mangelnde unternehmerische Sorgfalt zurückgeführt wurden (Cadbury 1992). Ausgehend von diesem Report wurden (später häufig übernommene) Beispiele für Regelwerke entwickelt, die neben Gesetzen die Steuerung von Unternehmen reglementieren.

Gleichzeitig belebte dieser Report die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Governance in Organisationen, parallel zu einer verstärkten Beschäftigung mit diesem Thema auch in anderen Disziplinen und anderen Foki als einem Unternehmen (für einen Überblick Benz 2004, für einen aktuellen Überblick in der Politikwissenschaft Demirovic/Walk 2011). Kennzeichnend für die unterschiedlichen Forschungsdiskurse ist dabei, dass unter dem Begriff Governance Strukturen gefasst werden, die wesentlich inklusiver und weniger starr hierarchisch als traditionelle Steuerungsmodelle angelegt sind und deshalb besser auf Regel- und Steuerungssituationen passen, in denen sich eine verhältnismäßig große Anzahl unterschiedlicher Akteure bewegt.³⁵ Grosso modo lässt sich also bemerken, dass hinter dem Konzept Governance, sowohl in einer Organisation³⁶ als auch in breiter angelegten Regelsystemen, der Versuch steht, mit Hilfe definierter Strukturen und Prozesse zielgenauer auf Steuerungsaufgaben zu reagieren. Auf Nonprofit-Organisationen angewandt bedeutet dies:

„Governance is the process of providing strategic leadership to a non-profit-organization. It entails the functions of setting direction, making

³⁵ So berücksichtigt zum Beispiel das Konzept der sogenannten Multilevel-Governance besonders, dass sich in der Politik mittlerweile die Gesetzes- und Richtlinienkompetenzen mehrerer Ebenen so überlagern, dass sich eine Vielzahl von Akteuren von der lokalen bis zur internationalen Ebene mit einem Regelungsgegenstand befassen, ebenso wie Akteure in diesen Prozess eingebunden sind, die in unterschiedlichem Maß über demokratische Legitimität verfügen. Ein Beispiel hierfür sind die Steuerungsprozesse in der EU. Alles in allem führt dies zu einer Situation, in der neue Regelungsnetzwerke traditionelle, hierarchisch geordnete und durch Verfahren repräsentativer Demokratie legitimatorisch abgesicherte Strukturen ablösen. Diskutiert wird dabei die Gefahr eines Demokratiedefizits, dem vor allem durch die verstärkte Einbindung der Zivilgesellschaft, also auch von Nonprofit-Organisationen, in den Politikprozess abgeholfen werden soll (Freise/Ostlinning 2011). Damit nähert sich dieser Entwurf denjenigen an, die den Dritten Sektor und seine Organisationen bereits vor einigen Jahren als Partner von Staat und Gesellschaft modellierten und diesen so auch als Teil des politisch-gesellschaftlichen Regelungs- und Steuerungsprozesses sahen, wenn auch teilweise zunächst auf das Politikfeld Wohlfahrt und Soziales beschränkt (Evers 1990/1992, Salamon 1987/1990).

³⁶ Mit der Verwendung des Begriffs Governance für die Steuerung und Regelung innerhalb einer Organisation schließt sich diese Arbeit an einen international verwendeten Standard an. Im deutschen Sprachraum finden sich in den Wirtschaftswissenschaften als Bezeichnung für die internen Strukturen und Prozesse eines Unternehmens gelegentlich ebenfalls die Begriffe „Unternehmensverfassung“ oder „Unternehmensordnung“ (exemplarisch Schewe 2005).

policy and strategy decisions, overseeing and monitoring organizational performance, and ensuring overall accountability. Nonprofit governance is a political and organizational process involving multiple functions and engaging multiple stakeholders.” (Renz 2004, S. 191).

Die hier exemplarisch herausgegriffene Definition nennt drei elementare Bestandteile der Governance-Debatte, die auch bei Nonprofit-Organisationen näherer Betrachtung bedürfen. Verantwortlichkeit für die Organisation („overall accountability“) setzt die Kontrolle ihres Funktionierens voraus und verweist damit auf eine der Wurzeln des Governance-Diskurses in den Wirtschaftswissenschaften. Die Kontrolle, ob diejenigen, die in einer Organisation arbeiten und diese steuern, dies im Sinne der (Anteils-)Eigner tun bzw. wie dies sicherzustellen ist, sind letztendlich die Ur-Forschungsfragen dieses Bereichs. Die Aufsicht über die Organisation ist auch in Nonprofit-Organisationen elementar, aber gerade dieser Bereich fordert einige Anpassungen, wenn er auf diese übertragen werden soll. In ihnen gibt es niemanden, dem die Organisation im eigentlichen Sinne „gehört“ (Wolfbauer 2006). Damit ist die Rolle desjenigen, der kontrolliert, einerseits vakant, andererseits ist es im Sinne aller, die sich den Zielen der Organisation verbunden fühlen, dass eine effektive Aufsicht über die Organisation gewährleistet ist. Dieser starken Akzentuierung des Aufsichtsproblems in Organisationen steht ein Ansatz gegenüber, der eine weitere Perspektive anbietet. Inzwischen wird gerade ein Vorteil des Governance-Ansatzes darin gesehen, dass er nicht einseitig auf die Interessen einer Gruppe in der Organisation eingeht (zuerst auf die Interessen der Eigner), sondern dass seine Modelle die Flexibilität bieten (sollen), unterschiedliche Interessen gleichermaßen zu berücksichtigen („engaging multiple stakeholders“). Dahinter steht in der Governance-Forschung ein Perspektivwechsel weg von einer an den Shareholdern einer Unternehmung orientierten Forschung hin zur Berücksichtigung mehrerer unterschiedlicher Anspruchsteller, also Stakeholder. Beide Ansätze werden in den folgenden Abschnitten einander gegenübergestellt, da sie einander nicht abgelöst haben, sondern sich in unterschiedlichen Bereichen ergänzen und einzelnen Bestandteilen der Governance-Definition zugeordnet werden können. Aus der Shareholder-Perspektive und dem ihr zu Grunde liegenden ‚principal agent‘ Problem leiten sich

Kontrollanforderungen ab, die vor dem Hintergrund der spezifischen Verfasstheit einer Organisation, die auf freiwilliger Mitgliedschaft zur Erreichung gemeinsam geteilter Ziele basiert, zu diskutieren sind. Die Stakeholder-Perspektive nimmt diese Diskussion auf, öffnet sie sich doch stärker für die unmittelbaren Anspruchsteller der Organisation – im Falle engagementorientierter Nonprofit-Organisationen also ihren Mitgliedern, Engagierten und Ehrenamtlichen.

4.1 Kontrolle: Governance aus der Shareholder-Perspektive

Die Shareholder-Perspektive greift auf eine Prämisse zurück, die zum ersten Mal Anfang der 1930er Jahre vor dem Hintergrund des zuvor stattgefundenen Zusammenbruchs der Wall Street aufgestellt wurde und den Blick auf eine Besonderheit des Wirtschaftssystems lenkte: Eigentum an einem Unternehmen und die Leitung desselben sind, insbesondere ab einer bestimmten Größe des Unternehmens, voneinander abgelöst (Berle/Means [1932] 1962). Dies liegt in der Besonderheit der Anteilseignerschaft begründet, die es Einzelnen ermöglicht, *kleine Teile* eines Unternehmens zu besitzen. Ein solches Arrangement betrifft Kapitalgesellschaften, seine Konsequenz ist die Ablösung des Kapitals von der Unternehmung selbst. Naheliegend ist zunächst die folgende Annahme: Diejenigen, die in ein Unternehmen investieren (Geld, Arbeitskraft, Rohstoffe), haben das Sagen darüber. Normativ-ontologischer Kern³⁷ dieser Prämisse ist das Eigentumsrecht. Große Unternehmungen jedoch benötigen vor allem Kapital und räumen deshalb die Möglichkeit ein, sich rein finanziell in einer Art Eignerrolle an der Kapitalausstattung des Unternehmens zu beteiligen – daraus folgt jedoch nicht, dass die Beteiligten weitreichende Möglichkeit haben, in ihrem Sinne Einfluss auf die Leitung des Unternehmens auszuüben, wie sie es unter Gültigkeit der Prämisse des Eigen-

³⁷ Mit dem Begriff des normativ-ontologischen Kerns soll gefasst werden, dass das Shareholder-Konzept in seinem Ursprung eine Vorstellung über die „gute Ordnung“ des Unternehmens bezeichnet, sich also explizit „[...] auf bestehende und zeitlich unabhängige Werte [bezieht, A.B.]“. (Behrens 2003, S. 206).

tumsrechts können müssten. Die Beziehung zwischen Shareholder (dem Anteilseigner) und Unternehmen wird auf eine finanzielle Bindung beschränkt: „The property owner who invests in a modern corporation so far surrenders his wealth to those in control of the corporation that he has exchanged the position of independent owner for one in which he may become merely recipient of the wages of capital.“ (Berle/Meanes 1962, S. 3). Die selbstverständliche Bindung, dass derjenige, der in eine Unternehmung investiert, auch derjenige ist, der sie gestaltet, wird hier abgelöst durch eine Situation, in der ein Anteilseigner ausschließlich über die Ausschüttung der Dividende mit dem Unternehmen in Verbindung steht. Im Interesse des Shareholders steht also der sorgfältige Umgang mit den von ihm getätigten Investitionen, auf den er selbst jedoch nur sehr beschränkt Einfluss nehmen kann. An seiner Stelle agieren diejenigen, die die Geschäfte des Unternehmens führen. Solche Arrangements verweisen auf das ‚principal agent‘ Problem, das thematisiert, wie eventuell divergierende Interessen von Eigentümern (Prinzipalen) und Ausführenden (Agenten) für ein Unternehmen möglichst optimal in Einklang gebracht werden können, bzw. welche Konflikte aus den divergierenden Interessen erwachsen (Jensen/Meckling 1976).³⁸

Der Theorie folgend ist es Ziel des Prinzipals, seinen Gewinn zu maximieren. Auf die Organisation bezogen bedeutet dies, ihren Bestand durch möglichst geringe Investitionen mindestens zu sichern. Zu diesen Investitionen zählt auch die Arbeit in der Organisation, die an den Agenten abgegeben und entlohnt wird. Das Ziel des Agenten wiederum ist eine möglichst hohe Entlohnung bei möglichst geringem Arbeitsaufwand. „Der grundlegende Gedanke dieses Ansatzes ist es, dass die Gestaltung der organisationalen Regeln eine Übereinstimmung zwischen den Zielen der Anteilseigner (Gewinnmaximierung) und denen der Manager (persönliche

³⁸ In den nachfolgenden Abschnitten werden die Begriffe Prinzipal/Eigner/Eigentümer/Shareholder und Agent/Ausführender/Manager jeweils weitgehend gleichwertig verwendet. Grundsätzlich geht es darum, das Hierarchiegefälle wiederzugeben zwischen demjenigen, der eine Organisation besitzt, und demjenigen, der beauftragt ist, deren Geschäfte zu führen.

Nutzenmaximierung [...] herstellen muss.“ (Siebart 2006, S. 115).³⁹ In der Theorie werden drei Asymmetrien aufgeführt, die Interessenkonflikte und Informationsgefälle zwischen Prinzipal und Agent verdeutlichen. Sie laufen letztlich auf eine Situation hinaus, die als „moral hazard“ bezeichnet wird (Arrow 1968, Baker 1996, Holmström 1979). Kern dieses Denkmodells ist die Feststellung, dass es Situationen gibt, in denen sich individuelle Handlungsrationalitäten widersprechen, vor allem mit Blick auf Interessenhierarchien oder einen Konflikt von Kollektiv- und Individualinteressen. Die Situation in einem Unternehmen sollte durch eine Interessenhierarchie gekennzeichnet sein: Die Interessen des Eigners stehen an der Spitze, unter ihnen reihen sich diejenigen der Ausführenden ein. Da deren Interessen unter denjenigen der Eigner eingeordnet sind, sollten sie im Sinne der übergeordneten Interessen handeln. Es kann jedoch attraktiver für die Agenten sein, ihre eigenen Interessen zum Schaden des Prinzipals zu verfolgen, der dieses Verhalten nicht immer überblicken und damit kontrollieren kann. Insgesamt lassen sich die Annahmen der Shareholder-Theorie damit zusammenfassen, dass in einer Organisation unterschiedliche Eigeninteressen gegeben sind, die nie völlig in Einklang gebracht werden können. Dies verhindert die optimale Nutzung des Unternehmens durch den Eigner, weil dieser immer Kosten aufwenden muss, seine Agenten zu kontrollieren und diese trotzdem den Spielraum besitzen, seinen Interessen entgegengesetzte Partikularinteressen zu verfolgen (Turnbull 1997).

Diese Situation spezifizieren drei Asymmetriemodelle (Siebart 2006 S. 116 f.). Hinter dem Begriff der ‚hidden action‘ als erstem Modell verbirgt sich der Umstand, dass die Kosten einer umfassenden Kontrolle für den Prinzipal fast immer sehr hoch sind. Das heißt, eine umfassende Kontrolle der Arbeit des Agenten erfolgt selten, der Agent verfügt über mehr Informationen seiner Handlungssituation als der Prinzipal. Dies kann sich für den Agenten unterschiedlich auswirken. Es kann ihm passieren, dass von

³⁹ Dieser Ansatz wird auch als der finanzwirtschaftliche (Siebart 2006, S. 115/Turnbull 1997, S. 188: ‚simple finance model‘) bezeichnet, da seine Ausrichtung vor allem auf das Verhältnis von Eignern und Managern abzielt und hier auf finanzielle Konsequenzen fokussiert.

ihm erbrachte, gute Leistungen nicht ihm zugerechnet werden. Andererseits gibt es die Möglichkeit, schlechte Leistungen aus dem eigenen Verantwortungsbereich heraus zu verweisen. Gleich, wie sich die Asymmetrie auswirkt, der Reiz, immer die optimale Leistung für den Prinzipal zu erbringen, sinkt. Als ‚hidden information‘ bezeichnet das zweite Modell den Umstand, dass der Prinzipal nicht immer über alles notwendige Wissen verfügt, die Arbeit des Agenten einzuschätzen zu können. Dieser wiederum hat alle Informationen. Insgesamt kann der Agent seinen Informationsvorsprung zu seinen Gunsten nutzen. Abschließend sei darauf verwiesen, dass das Unwissen des Prinzipals auch die persönliche Einschätzung des Agenten umfassen kann: Der Prinzipal kennt dessen Eigenschaften nicht hinreichend und kommt so zu Fehleinschätzungen (‚hidden characteristics‘ als dem dritten Modell) über seinen Agenten. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der Governance in einer Organisation, durch ein entsprechendes Regelwerk dem Interessenkonflikt zwischen Prinzipal und Agent entgegenzuwirken. „In the finance view, the central problem in corporate governance is to construct rules and incentives (that is, implicit or explicit ‚contracts‘) to effectively align the behaviour of managers (agents) with the desires of principals (owners).“ (Hawley/Williams 1996, S. 21, zitiert nach Turnbull 1997).⁴⁰

Die Shareholder-Perspektive bietet Möglichkeiten, den Konflikt zwischen Prinzipal und Agent durch vertragliche Regelungen aufzulösen, jedoch

⁴⁰ Eine Alternative zur Konzeption auf Basis des ‚principal agent‘ Problems ist der Rückgriff auf die Annahmen der Transaktionskostentheorie (exemplarisch Williamson 1985/1998), die ebenfalls vor institutionen-ökonomischem Hintergrund argumentiert und von der Annahme ausgeht, der vertraglich geregelte, institutionalisierte Tausch sei die dominante und effizienteste Handlungsform im Markt. Einige ihrer Annahmen, wie opportunistisches, eigennutzmaximierendes Verhalten der Akteure sowie eine ihnen unterstellte begrenzte Einsicht in die Handlungssituation und daraus entstehende Informationsasymmetrien ähneln der Herangehensweise der ‚principal agent‘ Theorie. Auch diese Theorien fußt auf grundlegenden Gedanken aus den 1930er Jahren (Coase 1937). Während die ‚principal agent‘ Theorie die Aufmerksamkeit auf die Akteure lenkt, fokussiert die Transaktionskostentheorie auf die Transaktion als ihrem eigentlichen Erklärungsobjekt. Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf die Ebene der Akteure (nämlich Mitglieder und Engagierte) fokussiert werden soll, werden dieser Ansatz und seine Bedeutung für die Governance in Organisationen, vor allem für die Shareholder-Perspektive, hier nicht weiter diskutiert.

taugen diese Lösungen nur bedingt für einen Bereich jenseits des Marktes, für den sie ursprünglich entwickelt worden waren (Siebart 2006, S. 117 ff.). Eine Ergebnisbeteiligung, die einer Trennung von Eigentum am Unternehmen und dessen Steuerung abhelfen soll, weil sie die Agenten in ähnlicher Weise wie Prinzipale am Gewinn teilhaben lässt und die damit eine Konvergenz zwischen den Interessen von Prinzipal und Agent herstellt (Fama/Jensen 1983), verbietet sich für Nonprofit-Organisationen, in denen ein möglicher Gewinn nur der Organisation dienen darf und in diese reinvestiert werden muss. Weitere Möglichkeiten (Siebart 2006, S. 117 ff.) beziehen sich auf die Einführung langfristiger Verträge zwischen Prinzipal und Agent, die den Agenten lange an die Organisation binden, so dass dieser für die Zeit der Vertragsdauer ebenso sehr wie der Eigner Interesse am Wohlergehen der Organisation hat und nicht versucht, individuelle Gewinne kurzfristig abzuschöpfen. Die Festlegung umfangreicher Kontrollen als einem Weg der Maßregelung des Agenten ist aus Sicht des Prinzipals eine weitere Möglichkeit, gleichzeitig jedoch sehr aufwändig. Hinzu kommt im Dritten Sektor, dass solche Kontrollen fast ausschließlich organisationsintern gelöst werden müssen, da es kaum verbindliche Regeln aus der Organisationsumwelt (z. B. durch den Gesetzgeber) gibt. Im Gegensatz zum Markt wird der Dritte Sektor weit weniger stark geregelt und es greifen hier nur wenige Konkurrenzmechanismen. Von außen wirken also wenige Einflüsse regulativ auf die Governance von Nonprofit-Organisationen ein, bzw. setzen mit Blick auf das Verhältnis von Prinzipal und Agent regelnde Rahmenbedingungen. Insgesamt wird deutlich, dass Governance in dieser an Shareholdern orientierten, finanzwirtschaftlichen Auffassung, und dies gilt sowohl in Unternehmen als auch in anderen Organisationstypen, rechtliche und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nur ergänzt. Das Shareholder-Modell hat einen ausgesprochen starken Fokus *in* die Organisation hinein. „The rules and incentives in the finance model *refer to those established by the firm* rather than to the legal/political/regulatory system and culture of the host economy or the nature of the owners.” (Turnbull 1997, S. 188, Herv. A.B.). Damit gewinnen die institutionellen Besonderheiten der Organisation, deren Governance im Mittelpunkt der Betrachtung steht, an Gewicht.

Blickt man auf den Shareholder-Ansatz insgesamt, so ist festzuhalten, dass er ausgesprochen stark auf eine Kontrolle der Organisation ausgerichtet ist, die durch divergierende Interessen von Prinzipalen und Agenten notwendig wird. Eine schablonenhafte Übertragung des Modells auf engagementorientierte Nonprofit-Organisationen, in denen von so stark ausgeprägten Gegensätzen kaum auszugehen ist, ist deshalb kaum möglich.

Erstens sind Zweifel daran anzumelden, ob das im Shareholder-Ansatz verwendete Menschenbild des ökonomisch denkenden, egoistischen und rationalen Nutzenmaximierers für den Bereich engagementorientierter Nonprofit-Organisationen ein valides Modell darstellt. Bisher weisen Untersuchungen stärker darauf hin, dass diejenigen, die sich für die Mitgliedschaft in einer Nonprofit-Organisation entscheiden (Gensicke/Picot/Geiss 2006), ein Engagement (Beher et al. 2007, Hustinx/Lammertyn 2003, Jakob 1993) aufnehmen oder gar eine Berufskarriere in diesen Organisationen verfolgen (Frantz 2005), von vornherein offen sind für eine Orientierung ihres Handelns an den Bedürfnissen anderer, häufig schlechter gestellter Gruppen, also über ein politisch-gesellschaftsorientiertes Wertekonzept (Klages 1985, S. 80) verfügen sowie oft stärker intrinsisch (Gensicke/Picot/Geiss 2006, Jakob 1993) als extrinsisch motiviert sind (Borzaga/Tortia 2006, Deckop/Cirka 2000, Leete 2000). Gleichwohl manifestieren sich extrinsische Motivationsfaktoren auch bei Mitgliedern und Freiwilligen, wie beispielsweise Gelegenheit zum ‚networking‘ oder der Aufbau einer Reputation (Beher et al. 2007, Erlinghagen 2003). Insgesamt ist davon auszugehen, dass mittlerweile eine Vielzahl von Motiven zu finden ist, die dazu führen, dass Menschen zu freiwilligen Mitgliedern werden und als solche dazu bereit sind, sich zur Verwirklichung des gemeinsamen Ziels einzubringen (Heinze/Olk 1999, Beher/Liebig/Rauschenbach 2000, Hustinx/Lammertyn 2003).

Zweitens kann unterstellt werden, dass die Mitgliedschaft in diesen Organisationen im vollen Bewusstsein eingegangen wird, dort nicht völlig egoistisch die eigenen Ziele durchsetzen zu können, sondern sich auch an anderen orientieren zu *müssen*. Die gemeinschaftliche Kultur dieser Organi-

sationen ist bekannt und wird den Organisationen auch gesamtgesellschaftlich zugeschrieben (Putnam 1993/1995/ 2000). So erscheint die Verwendung des Menschenbildes vom homo oeconomicus, zumal noch in der Rigidität eines ökonomischen Denkmodells wie der ‚principal agent‘ Theorie, das aus diesen Verhaltensannahmen ableitet, für den Facettenreichtum engagementorientierter Nonprofit-Organisationen nur bedingt geeignet.

Schließlich ist drittens die Gegenüberstellung von Prinzipal und Agent, auf welcher der Shareholder-Ansatz fußt, gar nicht für diese zu übernehmen. Denn mit dieser Gegenüberstellung ignoriert der Ansatz das für diese Organisationen konstitutive gemeinsame Interesse *aller* Organisationsmitglieder. Was Horch als Interessenkongruenz (Horch 1983/1985) und Strob (1999) als die Zielbindung der Organisationsmitglieder bezeichnet, ist in ökonomische Sprache gewendet eine *gemeinsam geteilte Nutzenorientierung*. Das heißt, dass Mitglieder, die sich auf freiwilliger Basis für eine Mitgliedschaft in einer Nonprofit-Organisation entscheiden, zwar durchaus eigennutzorientiert handeln, ihr Eigennutz aber in der Rücksichtnahme auf die anderen Organisationsmitglieder Grenzen findet. Da sie versuchen, *gemeinsam* ein Ziel zu erreichen, sind sie einander verbunden (Strob 1999) und die Dichotomie zwischen Prinzipal und Agent lässt sich damit nicht mehr ohne weiteres auf Nonprofit-Organisationen übertragen.

4.2 Partizipation: Governance und Stakeholder-Orientierung

Organisationssoziologisch ist eines der markantesten Kennzeichen engagementorientierter Nonprofit-Organisationen, dass ihre Mitgliedschaft eine zentrale Rolle in ihrer Struktur einnimmt. Dies gilt besonders für ihre Leitungsstrukturen. Hier gilt, dass diese idealerweise die Einbindung der Mitgliederinteressen, bzw. erweitert der Interessen derjenigen erlauben, die sich den Zielen der Organisation verbunden fühlen und diese sowohl mittragen als auch mitgestalten wollen. Perrow (1970) weist in diesem Zusammenhang deutlich darauf hin, dass solche Partizipation allein des-

halb schon wichtig für die Organisationen ist, da die Beiträge ihrer Mitglieder und Freiwilligen für sie wichtige Ressourcen darstellen. Um sie zu erhalten, muss die Organisation kontinuierlich für die Einbindung ihrer Mitglieder und Freiwilligen sorgen und sich so deren Beiträge sichern. Damit müssen jedoch mehr Gruppen in einem Modell der Organisationsführung berücksichtigt werden, als der Shareholder-Ansatz und die dahinter liegende ‚principal agent‘ Theorie beachten.

Der Stakeholder-Ansatz

Die Abkehr vom engen Fokus auf eine Gruppe (die der Shareholder) findet sich auch in den Wirtschaftswissenschaften und ist konstitutiv für den Stakeholder-Ansatz der Governance-Forschung. Die grundlegende Prämisse des Konzepts birgt schlicht, dass *mehrere unterschiedliche* Gruppen als *relevant* für die Organisation identifiziert werden: „A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.“ (Freeman 2010, S. 46). Die unbedingte und einseitige Ausrichtung an den Eignern des Unternehmens wird durch eine breiter inkludierende Sichtweise abgelöst. Mit diesem Perspektivwechsel wird die Kritik am finanzwirtschaftlichen bzw. am Shareholder-Ansatz, dieser sei zu eng geführt, aufgefangen (Turnbull 1997).⁴¹

Donaldson/Preston beleuchten die Theorieentwicklung im Stakeholder-Diskurs intensiv und setzen sich sowohl mit seinem Verhältnis zum Shareholder-Ansatz auseinander, als auch mit einem ihm zugrundeliegenden Set dreier unterschiedlicher Perspektiven (Donaldson/Preston 1995).

⁴¹ Die Engführung wird konstatiert, da Annahmen getroffen werden, die ausschließlich das Verhalten „[...] individuell-rational handelnder eigennutzenmaximierender und opportunistischer Akteure, deren persönliche Ziele vom Organisationsziel abweichen“ (Siebart 2006, S. 4) betreffen und dabei gleichzeitig als abhängig vom institutionellen Kontext konzipiert werden. Diese Kritik galt bereits für den Teil der Governance-Diskussion, der sich mit Unternehmen auseinandersetzt. Die Spezifika des Kontextes von engagementorientierter Nonprofit-Organisationen, sowohl institutionell (mit Blick auf ihre Partizipation fördernden Strukturen) als auch kulturell (mit Blick auf die Hinweise, die darauf aufmerksam machen, dass nicht eigennutzmaximierende, sondern häufig auch altruistische Motive bei freiwilligen Mitgliedern und Engagierten zu finden sind) sind hier nicht berücksichtigt.

Zunächst nehmen sie aber eine deutliche Abgrenzung von Shareholder- und Stakeholder- Zugang vor. Hier steht im Mittelpunkt, was Williamson später als „A key conceptual move [...] to push beyond the theory of the firm as a production function (which is a technological construction) into a theory of the firm as a governance structure (which is an organizational construction)“ bezeichnet (Williamson 1998, S. 146). Diese Verschiebung von der Produktionsfunktion und damit von der Wertschöpfung hin zu einer starker organisationsorientierten Sichtweise ist zentral für den Governance-Diskurs und ermöglicht seine Übertragbarkeit auf andere, nicht-ökonomische Felder.

Die Autoren stellen zwei kontrastierende Unternehmensmodelle gegenüber. Beim „Input-Output-Model“ wird das Unternehmen als ‚black box‘ dargestellt (Donaldson/Preston 1995, S. 68 f.), das die Inputs von Angestellten, Lieferanten und Investoren verarbeitet und das Ergebnis anschließend als Output an Kunden weitergibt.

Geht man hier von der Gültigkeit des Shareholder-Prinzips aus, muss ihren Interessen ein Primat unterstellt werden, denn mit Hilfe ihrer Ressourcen wird ein Unternehmen erst ermöglicht, auch wenn im Verarbeitungsprozess der ‚black box‘ ein Produkt für die Kunden hergestellt wird. Dieses gründet darauf, dass zunächst Kapital vorhanden sein muss, ein Unternehmen zu gründen, auszustatten, mit Mitarbeitern zu versehen etc., bevor es seine Arbeit aufnehmen kann. So erfüllt das Unternehmen zwar eine Produktionsfunktion, hat jedoch gleichzeitig eine normativ-ontologische Grundlage. Das Primat der Eignerinteressen leitet sich aus dem Eigentumsrecht ab und ist hier besonders zu berücksichtigen, da die Shareholder ihr Eigentum zunächst zur Verfügung stellen, bevor sie mit Einkommen aus dem Unternehmen rechnen können.

Der Stakeholder-Ansatz teilt keine dieser Annahmen. „Stakeholder analysts argue that *all* persons or groups with legitimate interests participating in an enterprise do so to obtain benefits and that there is no *prima facie* priority of one set of interests and benefits over another.“ (Donaldson/Preston 1995, S. 68; Herv. i.O.). Damit rückt in den Mittelpunkt, wie das Unternehmen insgesamt strukturiert wird und welche Prozesse in den

einzelnen Beziehungen (zwischen Unternehmen und Stakeholder) ablaufen. Es wird also nicht mehr ausschließlich darauf geachtet, welche Ergebnisse am Ende stehen – die Betrachtung des Unternehmens löst sich von dessen Produktionsfunktion und rückt seine Governance-Struktur in den Mittelpunkt.

Der durch diesen Perspektivwechsel aufgedeckte Stakeholder-Zugang zur Governance einer Organisation hat drei Ebenen: eine deskriptiv-analytische, eine instrumentelle sowie eine normative (Donaldson/Preston 1995). Mit Bezug auf diese drei Ebenen wird der Stakeholder-Ansatz von den Autoren als dem Shareholder-Konzept überlegen eingeschätzt. Fluchtpunkt ihres Arguments ist der normativ-ontologische Kern des Stakeholder-Ansatzes. Wie auch Freeman (Freeman [1984] 2010) feststellt, sind Stakeholder diejenigen, die von einer Organisation in gleich welcher Weise betroffen sind. Mit dieser Sichtweise werden auch Unternehmen, auf die sich die Governance-Theorien zu dieser Zeit beziehen, zurück in die Gesellschaft geholt, denn von ihnen betroffen bzw. eine Beziehung zu ihnen haben mehr als nur ihre Eigner. Von Mitgliedern der Gesellschaft wird ethisch korrektes Verhalten erwartet. Einzelne dürfen sich nicht über die Interessen anderer Gesellschaftsmitglieder hinwegsetzen, denn a priori sind die Interessen aller *gleichrangig und legitim* (Freeman 2010, S. 44 ff.). Auf das Unternehmen angewandt ist eine ausschließliche Ausrichtung auf die Eignerinteressen also unzulässig (Donaldson/Preston 1995, S. 81 f.)⁴². Ebenso wie der Shareholder-Ansatz, der auf das Eigentumsrecht zurückgreift, hat auch der Stakeholder-Ansatz seinen normativ-ontologischen Kern, die gesellschaftliche und soziale Dimension des Unternehmens (Dodd 1932).⁴³

⁴² Freeman argumentiert in einem Kommentar zu seinem grundlegenden Buch über den Stakeholder-Ansatz (1984) ähnlich und betont ebenfalls die Beziehunghaftigkeit des Stakeholder-Konzepts. Davon ausgehend weist er darauf hin, dass, definiert man den Stakeholder-Begriff weit (wie dies auch Donaldson/Preston tun), eine gesonderte Theorie zur ‚corporate social responsibility‘, die für eine verantwortliche Gesellschaftseinbindung des Unternehmens sorgen soll, überflüssig sei. Beachte man alle Stakeholder-Interessen und Sorge für einen Ausgleich unter ihnen, füge man sich als Unternehmen ohnehin verantwortlich in die es umgebende Umwelt/Gesellschaft ein (Freeman 2004).

⁴³ Ein Gegensatz, der dem Urvater des Stakeholder-Ansatzes bewusst war: „The present writer is thoroughly in sympathy with Mr. Berle’s efforts to establish a legal control

Um diesen Kern herum wird auf die instrumentelle und die deskriptiv-analytische Ebene des Stakeholder-Ansatzes verwiesen. Hier wird zunächst festgehalten, dass die Verfolgung des Stakeholder-Ansatzes in Unternehmen bereits lange erkennbar (Baumhart 1968, zitiert nach Donaldson/Preson 1995) ist. Darüber hinaus werden von Seiten der Justiz und des Gesetzgebers immer wieder auch andere Interessen als die der Shareholder geschützt. Abschließend geben die Autoren an, die Stakeholder-Management Diskussion habe eine instrumentelle Ebene. Während die deskriptiv-analytische schlicht *zur Kenntnis nimmt*, dass Stakeholder-Management vollzogen wird und die normativ-ontologische Ebene davon ausgeht, dass ein solches Vorgehen *richtig* ist, ist die instrumentelle Ebene am Nutzen für das Unternehmen orientiert. Es wird argumentiert, dass Stakeholder-orientiertes Handeln dem Unternehmen Vorteile auf dem Markt bringt und seinen Erfolg sichert. Empirisch ist hier zwar mit großen Problemen zu rechnen (wie jede evaluierende Fragestellung ist auch diese mit der Herausforderung konfrontiert, Stakeholder-Management als unabhängige und jedwede abhängige Variable, die Erfolg messen soll, methodisch einwandfrei zu operationalisieren), analytisch lässt sich ein solcher Ansatz jedoch argumentieren. Der Erfolg eines Unternehmens, einer Organisation, hängt u.a. davon ab, inwieweit es den Verantwortlichen gelingt, die dazu nötigen Ressourcen zu sichern. Damit erklärt sich, warum neben den Kapitalgebern weitere Stakeholder der Organisation (wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, etc.) in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken und dass ihnen Verhandlungsmacht gegenüber der Organisation zugeschrieben wird. Letztendlich kommt auch hier der normativ-ontologische Kern des Stakeholder-Konzepts zum Tragen, da

which will more effectually prevent corporate managers from diverting profit into their own pockets from those of stockholders, [...]. *He nevertheless believes that it is undesirable, even with the laudable purpose of giving stockholders much-needed protection against self-seeking managers, to give increased emphasis at the present time to the view that business corporations exist for the sole purpose of making profit for their stockholders.* He believes that public opinion, which ultimately makes law, has made and is today making substantial strides in the direction of *a view of the business corporation as an economic institution which has a social service as well as a profit-making function*, that this view has already had some effect upon legal theory, and that it is likely to have a greatly increased effect upon the latter in the near future.“ (Dodd 1932, S. 1147 f.; Herv. A.B.).

„[...] *all parties have an equal right to bargain* and therefore, that a minimal condition for the acceptance of such multipartite arrangements by each contracting party is a notion of „fair contract,“ i. e., *governance rules that ‘ensure that the interests of all parties are at least taken into consideration’*” (Donaldson/Preston 1995, S. 79 mit einem Zitat aus Evan 1990; Herv. A.B.).

Aus den Annahmen der Stakeholder-Theorie lassen sich erste Konsequenzen für ein auf ihr basierendes Governance-Konzept formulieren. Die Argumentation wird am Beispiel eines Unternehmens verdeutlicht. Hier wurde bereits Ende der 1960er Jahre die Beobachtung gemacht, dass sich Manager nicht nur an den Interessen der Kapitalgeber ihres Unternehmens orientierten, sondern auch die Interessen anderer Gruppen in ihren Führungsentscheidungen mit berücksichtigten (Baumhart 1968, zitiert nach Donaldson/Preston 1995). Jenseits aller Argumente, die bereits an dieser Stelle in die Diskussion eingebracht werden könnten, weist dies schlicht auf die Tatsache hin, dass ein Unternehmen *auf mehr angewiesen ist als nacktes Kapital*. Für das Management eines Unternehmens heißt dies, mehr als nur einer Partei gegenüber verantwortlich zu sein. Es muss in einem wesentlich komplexeren Zusammenhang dafür sorgen, dass alle Ansprüche einigermaßen bedient werden.

Dieses Prinzip ist auch auf andere Organisationen neben Unternehmen zu übertragen. Insgesamt betont es die Bedeutung von Aushandlungsprozessen mit den Anspruchsgruppen einer Organisation und macht so die partizipative Ausrichtung des Stakeholder-Ansatzes deutlich. Darüber hinaus verschiebt sich der Akzent der Argumentation im Stakeholder-Ansatz weg von der Struktur der Organisation. Vielmehr ist von Interesse, *wie sich die einzelnen Akteure in der komplexeren Situation mit mehr Anspruchsgruppen und mehr gleichrangigen Zielen verhalten*. Im Shareholder-Ansatz war ein wesentliches Ziel zunächst, durch effektive Anreiz- und Kontrollstrukturen sicher zu stellen, dass Agenten nicht egoistische Ziele verfolgen, sondern sich im Sinne der Prinzipale verhalten. Im Stakeholder-Ansatz wird diese strukturlastige Perspektive durch eine stärker akteurs- und prozessorientierte abgelöst. Relevant ist, *welche Akteure* in der Orga-

nisation handeln, sowie *welche Art Beziehung zu den Anspruchsgruppen* der Organisation aufgebaut werden kann.

Auf diese Aspekte fokussieren zwei Stränge der Governance-Literatur. Im ersten Ansatz handelt es sich um die Auseinandersetzung mit dem Menschenbild, das hier verwendet wird. Der Stewardship-Ansatz im Governance-Diskurs befasst sich mit einem Menschenbild, das nicht ausschließlich egoistische Nutzenmaximierer skizziert, sondern von günstigeren Annahmen für die Organisation ausgeht und Akteure modelliert, die das Wohl der Organisation im Blick haben und damit besser für den Umgang mit konfligierenden Interessen in der und um die Organisation geeignet sind. Der zweite Ansatz folgt den Grundlagen der Ressourcenabhängigkeitstheorie (Pfeffer/Salancik 1978). Ihr folgend betont der ressourcenorientierte Governance-Ansatz die Abhängigkeit einer Organisation von den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen und schlägt ein Konzept vor, das die Steuerungsorgane der Nonprofit-Organisation als diejenigen Stellen konzipiert, die sich erstens mit der Ressourcenbeschaffung für die Organisation befassen und die zweitens selbst als kritische Positionen betrachtet werden, die mit den richtigen Ressourcen ausgestattet werden müssen.

Der Stewardship-Ansatz

Wie bereits dargestellt, ist eine Schwäche des Shareholder-Ansatzes sein striktes, eigennutz-orientiertes Menschenbild. Diese kommt besonders dann zum Tragen, wenn der Ansatz in einem Feld angewendet werden soll, dem von vornherein Anziehungskraft für Menschen unterstellt wird, die wahrscheinlich nicht ausschließlich aus egoistischen Motiven handeln. Als Gegenentwurf präsentiert sich das Stewardship-Konzept (Donaldson/Davis 1990, Davis/Schoorman/Donaldson 1997), dessen Menschenbild genau solche, nicht-egoistisch motivierten Akteure beschreibt. Sie übernehmen sozusagen die Ziele der Organisation als ihre eigenen. „Stewardship theory defines situations in which managers are not motivated by individual goals, but rather are stewards whose motives are aligned with the objectives of their principals.” (Davis/Schoorman/Donaldson 1997, S. 21).

Die Grundlagen des in der Stewardship-Theorie verwendeten Menschenbildes lassen sich auf Forschungsergebnisse aus Psychologie und Soziologie zurückverfolgen. Während das Modell des homo oeconomicus eine ausschließliche Orientierung des Menschen auf eigenen Nutzen annimmt und diesen zumeist in finanzielle Anreize übersetzt, berücksichtigt das Stewardship-Konzept Erkenntnisse, die darauf hinweisen, dass intrinsische Motive ebenso gut, wenn nicht besser, dafür sorgen, dass Menschen ein von der Organisation gewünschtes Verhalten zeigen (Donaldson/Davis 1991). Darauf weisen Erkenntnisse der Arbeitszufriedenheits- und Motivationsforschung hin (Hackman/Oldham 1976/1980, Herzberg/Mausner/Bloch-Snyderman 1959, Herzberg 1966, Maslow 1954, McClelland 1961). Daneben wird auch von einer normativen Bindung ausgegangen, bei der Personen organisationskonformes Verhalten zeigen, weil sie sich der Organisation verpflichtet fühlen (siehe auch Kapitel 5.2; Etzioni [1961] 1975). Kurz gefasst legt der Stewardship-Ansatz zugrunde, dass

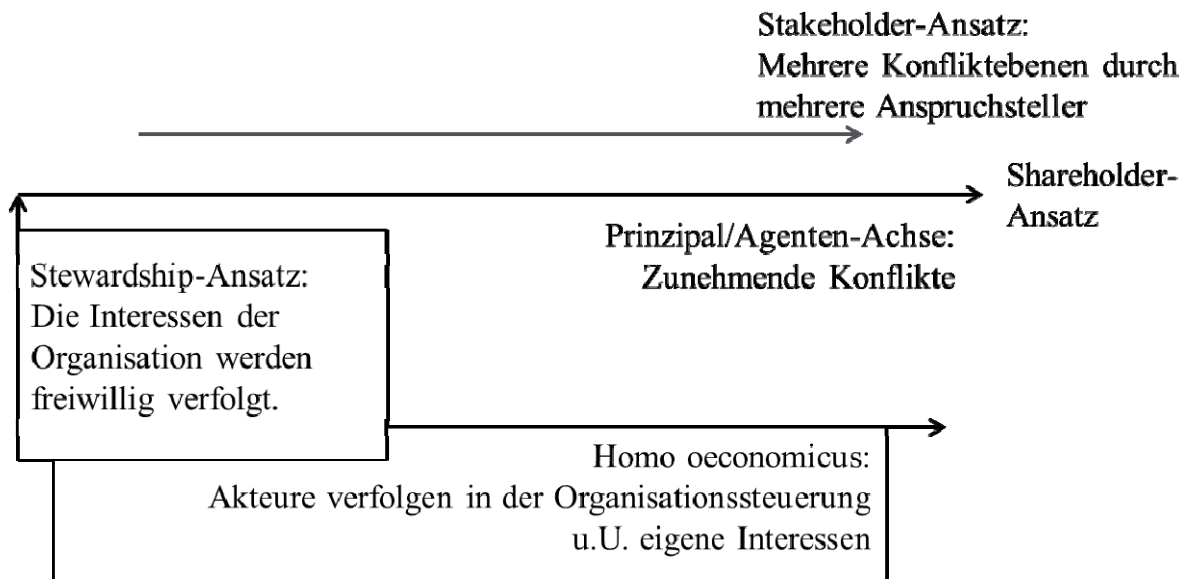
„the model of man is based on a steward whose behavior is ordered such that pro-organizational, collectivistic behaviors have higher utility than individualistic, self-serving behaviors. Given a choice between self-serving behavior and pro-organizational behavior, a steward's behavior will not depart from the interests of his or her organization.” (Davis/Schoorman/Donaldson 1997, S. 24).

Zwar wird auch dem Stewardship-Ansatz vorgeworfen, rigide Prämissen zu verwenden; ein deart pro-organisationales Verhalten sei nicht immer zu erwarten (Albanese/Dacin/Harris 1997). Vor dem Hintergrund der Spezifika eines Vereins lässt sich der Gegensatz zwischen dem Menschenbild des homo oeconomicus und dem des Stewardship-Ansatzes jedoch besser auflösen. Die Struktur einer Nonprofit-Organisation, fasst man sie als Wahlgemeinschaft, ist von vornherein darauf verpflichtet, Partizipation in der Organisationssteuerung zu ermöglichen (Strob 1999, auch Horch 1983/1985, Merton 1966, Perrow 1970, Streeck 1981/1987). Ihre Mitglieder können deshalb durch Wahl in den Vorstand gelangen, wo sie stellvertretend für die anderen die Geschicke des Vereins führen. Letztendlich sollten sie, der Intention dieser Organisationen nach, als Stewards für die

anderen Mitglieder fungieren, um die Ausrichtung der Organisation an den gemeinsam geteilten Interessen auch weiterhin zu gewährleisten. Vor dem Hintergrund der soziologischen Dritte-Sektor-Theorien wird fassbar, weshalb sie dies jenseits einer altruistisch orientierten Grundhaltung, die im Stewardship-Ansatz individuell-psychologisch begründet wird, tun sollten: Individuelle Ziele von Mitgliedern und die Ziele der Organisation stimmen hier unmittelbarer überein als in Wirtschaftsorganisationen. Gäbe es diese Interessenkongruenz nicht, wäre es unwahrscheinlich, eine solche Organisation überhaupt freiwillig zu gründen (Horch 1983/1985, Strob 1999). Die Aufgaben, die in der Organisationssteuerung zu bewältigen sind, verschieben sich dementsprechend in eine Richtung, die sicherstellen muss, dass eine Interessenkongruenz innerhalb der Organisation *kontinuierlich* hergestellt werden kann. Streeck beschreibt diese Aufgabe am Beispiel der Gewerkschaften. Hier skizziert er das Spannungsfeld von Mitglieder- und Einflusslogik (Streeck 1981/1987).

Versucht man an dieser Stelle eine Synopse der bisher vorgestellten Theorien über Nonprofit-Governance zu entwickeln, so müssen drei Dimensionen berücksichtigt werden. Die erste Dimension betrifft das Menschenbild, das in die Governance-Theorien eingepasst werden soll. Die Bandbreite möglicher Ansätze erstreckt sich hier zwischen ganz im Sinne der Organisation handelnden Stewards und dem Bild eines streng eigennutzorientierten homo oeconomicus. Die zweite Dimension betrifft die in der Organisation vorhandenen, eventuell divergierenden Interessen. Sie ist besonders wichtig in engagementorientierten Organisationen. Zwischen den Akteuren, die tatsächlich die Organisation steuern, und der Mitgliedschaft muss hier für die Kongruenz der Interessen gesorgt werden. Die dritte und letzte Dimension betrifft die Anspruchsgruppen der Organisation. Sie haben jeweils (mindestens) ein eigenes, spezifisches Interesse an der Organisation. Ordnet man ihnen jeweils dieses Interesse zu, so können mehrere für die Organisation relevante Gruppen entworfen werden, denen gegenüber im Steuerungshandeln der Organisation jeweils Interessenkongruenz gewahrt werden muss.

Abbildung 3: Governance-Ansätze und zu Grunde liegende Menschenbilder im Überblick



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Caers et al. 2006, S. 29

Caers et al. (2006) nehmen eine Verbindung dieser Dimensionen vor. Sie argumentieren, dass die Stewardship-Theorie als Spezialfall des ‚principal agent‘ Problems zu sehen sei. Damit verbinden sie die Dimension der Menschenbilder mit der Dimension der Interessen in der Organisation. Das ‚principal agent‘ Problem wird von den Autoren auf der Interessenebene verortet. Es beruht, wie zuvor dargelegt, im Grunde auf einem Interessenkonflikt zwischen Prinzipal und Agent. Dieser Interessenkonflikt wird aus dem Menschbild des homo oeconomicus heraus begründet. Prinzipale und Agenten verfolgen jeweils eigennützig rational ihre Ziele, folgt man den Prämissen des Menschenbilds eines homo oeconomicus. Geht man jedoch von einem Menschenbild aus, das den Interessenkonflikt ablehnt, wie in der Stewardship-Theorie, fallen nach Caers et al. (2006) die beiden Dimensionen Menschenbild und Interessenkonflikt zusammen und Stewardship- und Shareholder-Ansätze können als Ausprägungen des ‚principal agent‘ Problems im Sinne einer Interessenkonfliktproblematik zusammengefasst werden: „On an axis of ascending agency conflicts that start from zero at the left-hand side, stewardship theory constitutes the lower end. All other points reside under the agency framework.” (Caers et

al. 2006, S. 29). Gleichzeitig kann von hier ausgehend der Stakeholder-Ansatz als dritte Dimension ebenfalls integriert werden: Für jede Anspruchsgruppe kann das Denkmodell von Caers et al. repliziert werden. Es entsteht so ein mehrschichtiges Modell parallelisierter ‚principal agent‘ Konflikte, jeweils bezogen auf die Interessen einzelner Anspruchsgruppen und in Abhängigkeit davon, wie stark die jeweiligen Anspruchsgruppen eigennutzorientiert auftreten.

Der ressourcenorientierte Governance-Ansatz

Wirkt der Stewardship-Ansatz auf individueller Ebene der Akteure, schlägt der ressourcenorientierte Governance-Ansatz eine Brücke zur Mesoebene der Organisation. Ausgangspunkt für diesen Wechsel ist die Prämisse, dass Organisationen stark von ihrer Einbindung in die sie umgebende Organisationsumwelt abhängen, und zwar insoweit, als dass es ihnen gelingen muss, alle für die Organisation notwendigen Ressourcen aus der Umwelt zu akquirieren (Pfeffer/Salancik 1978). Die Ressourcenbeschaffung sicher zu stellen ist aus Sicht dieses Ansatzes Aufgabe der Steuerungsorgane einer Organisation. Die Verbindung von ressourcenorientiertem und Stakeholder-Ansatz beruht dem folgend auf einer einfachen Annahme: Ressourcen müssen von den Stakeholdern der Organisation beschafft werden, bzw. diese liefern sie zu. Der Stakeholder-Ansatz versuchte zu verdeutlichen, wie groß die Notwendigkeit ist, die Strukturen und Prozesse in der Organisation an diejenigen Gruppen anzupassen, die Einfluss auf Wohl und Wehe der Organisation haben (können). Der ressourcenorientierte Governance-Ansatz verschiebt den Fokus vom Handeln der Akteure hin auf ihren potentiellen Nutzen für die Organisation.

Auch Ansätze aus dem Kreis der organisationssoziologischen Nonprofit-Theorien erkennen die Ressourcenabhängigkeit der Organisationen, vor allem von ihrer Mitgliedschaft, an (exemplarisch Perrow 1970). Dies sind neben den Mitgliedsbeiträgen vor allem Zeit, Wissen und Engagement in unterschiedlichen Feldern. Strob (1999) prägt hierfür den Begriff der Gemeinschaftsarbeit. Folgt man diesem Ansatz, werden die Mitglieder einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation zu ihren Key-Stakeholdern: Sie sind die Anspruchsgruppe, die unmittelbar von den Zie-

len der Organisation betroffen ist (und damit die Stakeholder-Definition Freemans (2010) erfüllt), gleichzeitig sind sie auch eine ihrer Hauptressourcen.

Sie sind jedoch nicht ihre einzigen Stakeholder. Generell wird angenommen, dass ein Mehr an Kontakt zu unterschiedlichen Stakeholdern in einem Mehr an Ressourcen auf der Input-Seite der Organisation resultiert, was idealerweise erleichtert, die Organisationsziele zu erreichen (Siebart 2006). Daraus folgt, dass es die Governance-Struktur einer Organisation ermöglichen sollte, möglichst viele Stakeholder einzubinden. Durch so erschlossenes, vielfältiges Wissen, unterschiedliche Ansichten und verschiedene Arbeitsweisen verfügen Organisationen, denen dies gelingt, letztendlich über einen größeren Pool potentiell erfolgreicher Lösungsansätze für Herausforderungen, denen sie begegnen – dieser Denkfigur folgt der ressourcenorientierte Governance-Ansatz. In der Governance-Struktur einer Organisation nehmen Leitungsgremien dabei eine Brückenfunktion ein. „Boards are important boundary spanners. They can be used as a mechanism to form links with the external environment. Interorganizational linkages, such as the appointment of outside directors and board interlocks, can be used to manage environmental contingencies.” (Muth/Donaldson 1998, S. 6). So wird vor allem das Wissen derjenigen, die im Vorstand der Organisation mitarbeiten, als Hauptressource für die Organisation gedeutet (Siebart 2006, S. 130).

So kann festgehalten werden, dass die Orientierung an Ressourcen der Governance einer Organisation eine neue Richtung gibt. Dies gilt vor allem mit Blick auf den Stakeholder-Ansatz. Jenseits der vorgestellten normativ-ontologischen Überlegungen zu ihrer Gleichrangigkeit werden Stakeholder, modelliert man sie als Ressourcenlieferanten, für die Organisation *nutzbar*. Das Dilemma, eine zu weite Definition des Stakeholder-Begriffs mache schwer abgrenzbar, *wer* überhaupt als Stakeholder zu betrachten sei, eine zu enge Definition führe jedoch u.U. dazu, wichtige Anspruchsteller zu übersehen, kann so abgefedert werden, indem die Frage nach der Nützlichkeit des Stakeholders gestellt wird. Insgesamt ist also richtungsweisend, ob und wenn ja welche Ressourcen ein Stakeholder der

Organisation eröffnen kann; theoretisch abgesichert wird diese Perspektive durch die Arbeiten zur Ressourcen-abhängigkeits-Theorie von Organisationen (Pfeffer/Salancik 1978).

4.3 Governance-Modelle für den Nonprofit-Sektor

Ebenso wie für Marktorganisationen ist der Streit zwischen Shareholder- und Stakeholder-Orientierung auch für Nonprofit-Organisationen nicht eindeutig zu Gunsten des einen oder des anderen Ansatzes zu lösen. Die aus ihnen jeweils entwickelten Schwerpunkte, eine stärkere Akzentuierung kontrollierender Strukturen im Rahmen einer Shareholder-Orientierung vis-à-vis einer Akzentuierung inkludierender Strukturen, um mehr Stakeholder der Organisation an ihrer Steuerung zu beteiligen, lassen sich beide in prototypischen Modellen einer Governance-Struktur für Nonprofit-Organisationen verwirklichen. Gemein ist den Modellen dabei aber der Versuch, sich an den Grundkoordinaten des Diskurses auszurichten und gleichzeitig die Spezifika des Sektors zu integrieren.⁴⁴

Als Analyse der Ausgangssituation stellt Patricia Siebart (2006) unter Rückgriff auf Alexander/Weiner (1998) die Governance-Arrangements einer unternehmensähnlich aufgebauten Nonprofit-Organisation den Governance-Arrangements eines typischen kleinen Vereins (also einer Organisation, die wesentlich deutlicher durch Engagement getragen ist) gegenüber und arbeitet so die Bandbreite möglicher Governance-Modelle zwischen „Corporate“ und „Philanthropic Governance“ heraus. Das „New Work Model“ (Chait/Holland/Taylor 1991/1996, Taylor/Chait/Holland 1996), ebenso wie die „Total Activities Analysis“ von Margaret Harris

⁴⁴ In der vorliegenden Arbeit wurde entschieden, nicht den Versuch zu unternehmen, sämtliche im Diskurs vorgetragene Governance-Modelle für Nonprofit-Organisationen zu recherchieren und darzustellen. Ziel dagegen war, die Grundlinien der Governance-Forschung zu Nonprofit-Organisationen aufzuzeigen und an fünf, bzw. sechs grundlegenden Modellen innerhalb dieser Stränge zu verorten. So können wesentliche Charakteristika der Modelle sowie ihr Stellenwert im Diskurs gezeigt werden, ohne eine Aufzählung zu präsentieren, die sich zwangsläufig ihre mögliche Unvollständigkeit und Beliebigkeit vorwerfen lassen müsste. Für einen stärker an Einzelmodellen orientierten Überblick siehe Wolfbauer (2006), S. 100 ff.

(Harris 1989/1993), die sich beide stark am Stakeholder-Modell orientieren, heben dagegen besonders die Einzelfallabhängigkeit (Theuvsen 2001) eines Governance-Arrangements in Nonprofit-Organisationen hervor. Demgegenüber führt das „Policy Governance-Modell“ von John Carver (1997a/b, 2002) wieder verstärkt Kontrollaspekte in die Diskussion mit ein und stellt sich mit seiner Trennung von Geschäftsführung und Vorstand in die Tradition der Shareholder-Ansätze. Schließlich schlägt Schuhen (2002) mit dem „Modell Hybrider Steuerung“ einen Ansatz vor, der vor allem das Steuerungshandeln der Akteure in Nonprofit-Organisationen beleuchtet. Gleichzeitig führt dieses Modell die Unterschiede vor Augen, die im Dritten Sektor vorherrschen, da es sich primär auf den Bereich der Wohlfahrtsproduktion bezieht, einem der am stärksten professionalisierten Arbeitsbereiche von Nonprofit-Organisationen. Damit schließt der Überblick über die konkret vorgeschlagenen Governance-Modelle den Kreis und kommt zurück zur Analyse von Patricia Siebart, die mit ihrer kontrastierenden Beschreibung der Governance kleinerer, philanthropisch arbeitender Organisationen gegenüber großen, unternehmensähnlichen Nonprofit-Organisationen, wie sie Schuhen in den Blick nimmt, der in Deutschland spezifischen Zweiteilung des Dritten Sektors (Zimmer 1997) Rechnung trägt.

Philanthropic vs. Corporate Governance

Grundsätzlich ist der Ausgangspunkt, an dem die Entwicklung definierter Governance-Strukturen beginnt, in Organisationen des Marktes wie des Dritten Sektors der gleiche. Es handelt sich um die Annahme, dass eine Organisation ab einer gewissen Größe nicht mehr vollständig von einer Einzelperson oder einer kleinen Gruppe gesteuert werden kann und Teilaufgaben deshalb delegiert werden müssen. Besonders augenscheinlich festzumachen ist dies in Nonprofit-Organisationen, wenn die Einrichtung einer hauptamtlichen Geschäftsführung auch personell deutlich macht, dass ein notwendiger Professionalisierungsprozess abläuft, der darauf gründet, dass die anstehenden Aufgaben nicht mehr nebenher zu bewältigen sind, also durch Ehrenamtliche und Engagierte im Rahmen dessen, was Strob als Gemeinschaftsarbeit bezeichnet (Strob 1999). Unter Rück-

griff auf Alexander/Weiner (1998) zeigt Siebart (2006) die Konsequenzen einer solchen Entwicklung auf, in dem sie Vor- und Nachteile von Governance-Arrangements für kleine und große Nonprofit-Organisationen analysiert. Dabei fokussiert sie auf das „Corporate Governance-Modell“ (Alexander/Weiner 1998), das in großen Nonprofit-Organisationen zu finden ist, die bereits Professionalisierungsprozesse durchgemacht haben.

Tabelle 4: Gegenüberstellung von Philanthropic und Corporate Governance Modellen für Nonprofit-Organisationen

	Philanthropic Modell	Corporate Governance-Modell
Institutionelle Überwachung	Trennung von Vorstand und Management	Einbindung d. Vorstandsmitglieder in das Management
Vorstandsgröße	großer Personenkreis	kleiner Personenkreis
Zusammensetzung des Vorstands	heterogene Zusammensetzung (Perspektivenvielfalt)	homogene Zusammensetzung (Fokussierung)
Managementverantwortung gegenüber dem Vorstand	informelle Verantwortung	formell geregelte Verantwortung
Zeitl. Begrenzung der Amtsperioden	keine Begrenzung	Begrenzung
Vergütung der Vorstandstätigkeit	keine Vergütung	Vergütung
Arbeitsschwerpunkte des Vorstands	Erhaltung von Vermögen und Beibehaltung der Mission	Strategische und unternehmerische Aktivitäten

Quelle: Siebart (2006, S. 222)

Kern dieses Modells ist die Annahme, dass das laufende Geschäft und damit auch die tagtäglichen Steuerungsaufgaben in der Organisation an einen oder mehrere hauptamtliche Akteure delegiert werden. Gerade für große Nonprofit-Organisationen, die sich beispielsweise in der Wohlfahrtsproduktion in Arbeitsbereichen bewegen, die ein hohes Maß an Fachkenntnissen erfordern, kann eine solche Entwicklung unabdingbar sein. Medizinische, gesetzliche oder finanzwirtschaftliche Anforderungen in einem Bereich, der auf qualitativ einwandfreie Arbeit angewiesen ist – und in dem Nonprofit-Organisationen der Theorie nach einen Vertrauensvorsprung besitzen, eben besonders gute Anbieter zu sein (Hansmann 1980/1987) – ziehen einen Zwang zu Delegierung und Professionalisie-

nung nach sich. Alexander/Weiner sprechen hier von einer Annäherung an marktliche Strukturen (Alexander/Weiner 1998). In Bereichen, in denen diese Professionalisierung dagegen nicht nötig ist, sei das klassische, wertgebundene Governance-Modell, das „Philanthropic Governance-Modell“, noch vorherrschend.

Beide Modelle können an Hand ihrer Kerncharakteristika gegenübergestellt werden. Das „Philanthropic Modell“ gilt als das klassische Governance-Modell von Nonprofit-Organisationen. In einem solchen dualistischen Führungsmodell⁴⁵ hat der Vorstand eine eindeutig akzentuierte Überwachungsfunktion gegenüber der hauptamtlichen Geschäftsführung. Diese ist nicht Teil des Vorstands, um Interessenkonflikte zu vermeiden. Der Vorstand selbst wird als ein Forum der Stakeholder skizziert, in dem diese die Globalsteuerung der Organisation verhandeln. Damit ist auch die zweite Aufgabe des Vorstands eindeutig charakterisiert: die strategische Führung auf die Organisationsziele hin. Außerdem bietet eine solche Aufteilung durch die entsprechende Größe des Vorstands die Möglichkeit, wichtige Ressourcen in das Hauptgremium der Nonprofit-Organisation zu integrieren und diese so besser in ihrer lokalen Umwelt zu vernetzen oder unabhängige Expertise einzuholen. Damit fungiert der Vorstand als Brückenkopf in die Organisationsumwelt, mit dessen Hilfe die Ressourcenab-

⁴⁵ An dieser Stelle ist irreführend, dass auch in der Corporate Governance von Marktorganisationen *gleichzeitig* von dualistischen und monistischen Modellen die Rede ist. Jedoch handelt es sich hier immer um *Corporate* Governance, bei der auf Unternehmen fokussiert wird.

In ihrer Begriffsübertragung auf den Dritten Sektor kennzeichnen Alexander/Weiner (1998) die Marktlichkeit des modernen Governance-Modells mit der Verwendung der Bereichsbezeichnung *Corporate* gegenüber der althergebrachten Steuerung von Nonprofit-Organisationen, die sie folgerichtig ebenfalls unter der Verwendung einer alten Bereichsbezeichnung als „philanthropic“ benennen.

Ein *Corporate* Governance Modell bedeutet für die Autoren jedoch ganz in angelsächsischer Tradition, dass es sich um ein monistisches Modell der Unternehmensführung (auch bezeichnet als *one-tier model*) handelt. Geschäftsführung und Aufsicht sind hier in einem Organ vereint.

Demgegenüber ist in Deutschland das ‚two-tier‘ Model, das die Organisationsführung in einen geschäftsführenden Vorstand und einen überwachenden Aufsichtsrat trennt, für große Unternehmen üblich. Es entspricht in seinem zweischichtigen Aufbau aber dem für Alexander/Weiner traditionellen „Philanthropic Model“ der Governance von Nonprofit-Organisationen.

hängigkeit der Organisation bearbeitet werden kann (Pfeffer/Salancik 1978). Siebart (2006) ordnet dieses Modell heute vor allem kleinen Nonprofit-Organisationen zu. Hier genügen soziale Kontrolle und die Aufsicht der Mitgliederversammlung, den geschäftsführenden Vorstand zu beeinflussen und zu kontrollieren. Ab einer bestimmten Größe ist dies jedoch nicht mehr gegeben und die durch diese Organe vorgegebene Governance-Struktur genügt den Anforderungen der Organisation nicht mehr (Siebart 2006, S. 221 ff.).

Das Informationsgefälle zwischen Geschäftsführung und Vorstand ist beim philanthropischen Governance-Modell groß. Gerade in einer professionalisierten Umgebung kann dies der Organisation zum Nachteil geraten, ist das oberste Leitungsorgan mit Entscheidern besetzt, die nicht über die notwendige fachliche Qualifikation verfügen. Mit dem Corporate Governance Ansatz wird versucht, diesen Nachteil abzufangen und die Geschäftsführung in einen kleinen, effizienten und professionellen Organisationsvorstand zu integrieren. Die Probleme, die aus einem so marktorientierten institutionellen Arrangement erwachsen, gleichen denen von Unternehmen folgerichtig ebenfalls, wie Siebart (2006) daran anschließend darstellt. Neben der Befürchtung, Informationsasymmetrien zwischen Vorstand und Geschäftsführung können von letzterer weiterhin zu ihrem eigenen Vorteil genutzt werden, sei außerdem zu diskutieren, wie weit diejenigen, die über das notwendige professionelle Rüstzeug zur Steuerung der Organisation verfügen, in das eigentliche Leitungsgremium einer Nonprofit-Organisation, den Vorstand, einzubinden sind.⁴⁶ Siebart kommt in ihrer Arbeit zum Schluss, dieses Arrangement ab einer be-

⁴⁶ An dieser Stelle schließt die Managerialismus-Diskussion (Leitner et al. 2008) bzw. die Forderung nach einer ‚executive leadership‘ in Nonprofit-Organisationen an (Herman/Heimovics 1990/1991/1994a/b). Während in der Managerialismus-Diskussion stark die Auffassung vertreten wird, eine Ausrichtung der Nonprofit-Organisation an ihren Hauptamtlichen habe einen tatsächlichen Sachnutzen (Betonung des *instrumentellen* Charakters), hebt die Forderung nach ‚executive leadership‘ wesentlich stärker auf *normative Aspekte* ab, in dem sie ein Primat der Hauptamtlichen a priori (beruhend auf ihnen zugeschriebener Professionalität) einfordert. Die entsprechende Gegenposition fordert eine Führung der Organisation durch den Vorstand (board leadership), da dieser als Stellvertreter der Organisationsinteressen eingesetzt ist (bzw. von der Mitgliederschaft gewählt wurde) (Axelrod 1994).

stimmten Größe zu empfehlen. Gleichzeitig weist sie jedoch darauf hin, dass „[...] die beiden Modelle eher die Extrempunkte einer Skala mit einer Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten angeben.“ (Siebart 2006, S. 223).

New Work Model

Im Vergleich zu den Modellen, die von Siebart (2006) und Alexander/Weiner (1998) diskutiert werden, verfolgen andere Autoren einen wesentlich offeneren Ansatz bei der Entwicklung eines Governance-Modells für Nonprofit-Organisationen. Damit schließen sie an das Argument an, dass Theuvsen (2001) in seinem Überblick zur Stakeholder-orientierten Governance-Schule für Nonprofit-Organisationen festhält: dass deren Situation jeweils so spezifisch ist, dass Governance-Strukturen jeweils für den Einzelfall zu entwickeln seien.

Anfang der 90er Jahre unternehmen Chait/Holland/Taylor mit ihrem „New Work Model“ den Versuch, ein Modell vorzulegen, das durch seine Formulierung ausreichende Offenheit bieten soll, um in den unterschiedlichsten Organisationen Anwendung finden zu können (Chait/Holland/Taylor 1991/1996, Taylor/Chait/Holland 1996). Es handelt sich beim „New Work Model“ um einen Ansatz, der auf einer spezifischen Form der Aufgabenzuordnung zu Geschäftsführung und Vorstand sowie einem Fragen-/Kategorienkatalog basiert. Die Urheber gehen von einer radikalen Diagnose aus: „Effective governance by the board of a nonprofit organization is a rare and unnatural act. Only the most uncommon of nonprofit boards functions as it should by harnessing the collective efforts of accomplished individuals to advance the institution’s mission and long-term welfare.“ (Taylor/Chait/Holland 1996, S. 36). Mit dieser Diagnose stellen sie die Weichen, welche Kernelemente der Governance von Organisationen durch das Modell angesprochen werden sollen: Unter den Organen steht das Board, also der Vorstand, im Mittelpunkt ihrer Aufmerksamkeit; thematisch geht es vor allem darum, die langfristige Strategie der Organisation zu beeinflussen. Diese binden Chait/Holland/Taylor zurück an das Charakteristikum einer Nonprofit-Organisation, die interessen geleitete, auf Freiwilligkeit beruhende Verei-

nigung von Personen zu sein. Damit stehen sie in der Tradition soziologisch ausgerichteter Theorien des Dritten Sektors.

Sie entwerfen ein Modell der „New Work“ in Nonprofit-Organisationen, das die aus ihrer Sicht alten, verkrusteten Strukturen ablösen soll. „The key to improved performance is discovering and doing what we call the new work of the board. Trustees are interested in results. High-powered people lose energy when fed a steady diet of trivia.” (ebd.). In ihrer Arbeit mit Nonprofit-Organisationen haben Chait/Holland/Taylor festgestellt, dass die Vorstände zu häufig im Strudel tagtäglich notwendigen, operativen Managements agieren. Diese Situation schätzen die Autoren als für die Organisation negativ ein. Um sie zu verändern, entwickeln die Autoren einen Ansatz, der auf vier von ihnen als relevant identifizierte Aspekte guter Vorstandsarbeit ausgerichtet ist. Dazu gehört die konsequente Beschränkung der Vorstandsarbeit auf zentrale Themen (1), bezeichnet als die aktuellen „do-or-die issues“. Dies soll den Erfolg der Organisation sichern. Flankiert wird diese themenzentrierte Struktur durch die Forderung, (2) erfolgsbasiert zu arbeiten und dies innerhalb zuvor definierter Zeitpläne. Hierzu sollen (3) Indikatoren definiert werden, die eine zielgerichtete Evaluation der Arbeit erlauben. Abschließend wird darauf hingewiesen, dass *alle* Stakeholder der Organisation (4) in Governance-Prozesse eingebunden werden sollten (Chait/Holland/Taylor 1991/1996, Taylor/Chait/Holland 1996).

Die Inhalte des „New Work Model“ werden um das Verhältnis von Vorstand und Geschäftsführung gruppiert und erläutert. Dabei gehen die Autoren von der Prämisse aus, dass kein Geschäftsführender, gleich wie talentiert sie oder er ist, als einzige Quelle für Informationen zur strategischen Organisationsleitung dienen kann. Gleichzeitig gilt als zweite Prämisse, dass sich der Vorstand nicht allzu stark mit den alltäglichen Problemen der Organisationsleitung auseinandersetzen, sondern in weiter reichenden Dimensionen denken sollte. Die Arbeit des Vorstands wird von den folgenden Dimensionen bestimmt: contextual, educational, interpersonal, analytical, political und strategic dimension (Chait/Holland/Taylor 1991). Um langfristige Strategien zu entwickeln, sollte der Vorstand

ebenso zwei weitere Grundsätze berücksichtigen: „Get to know the key stakeholders.“ und „Consult experts.“ (ebd.). Dies diene dazu, eigenes Wissen über die Organisationsumgebung und die Organisation zu gewinnen, um die Informationen der Geschäftsführung besser einordnen zu können. Dazu zählt explizit auch die Integration fachlich qualifizierter Personen in den Vorstand selbst. So könne verhindert werden, dass sich der Vorstand zu sehr auf die Geschäftsführung verlässt bzw. verlassen muss. „Close ties between the board and constituents unnerve CEOs⁴⁷ who are determined to be the board’s sole source of information and fear that direct communication between trustees and stakeholders will weaken time-honoured lines of authority.“ (Taylor/Chait/Holland 1996, S. 38). Damit wird einem Abrutschen der Governance in Richtung einer ‚executive leadership‘, von welcher der Vorstand dominiert wird, ein Riegel vorgeschoben. Um den Erfolg der Vorstandsarbeit, aber auch der Arbeit der Geschäftsführung, zu evaluieren, sollten messbare, individuell auf den Einzelfall abgestimmte Indikatoren festgelegt werden, die es erlauben, die Zielerreichung der Organisation zu messen (Taylor/Chait/Holland 1996).

Neben diesen grundsätzlichen Regeln sollte die Governance-Struktur des „New Work Model“ flexibel sein und sich nach aktuellen Bedürfnissen der Organisation richten. „For the new work to happen, substance must dictate structure. Committees, work groups, and task forces must mirror the institution’s strategic priorities.“ (Taylor et al. 1996b, S. 42). Die situativ einberufenen Arbeitsgruppen sollen so eine dynamische Struktur in der Organisation gewährleisten. Damit soll das Einschleifen von Strukturen und Prozessen auf der Leitungsebene verhindert, Hierarchien flach gehalten und durch die Fokussierung auf eine jeweils konkret vorgegebene Aufgabe das Verhältnis von Geschäftsführung und Vorstand mit seinen oben genannten Fallstricken entflochten werden (Taylor et al. 1996b, 40 ff.). Insgesamt könne so die Geschäftsführung mittels dieses Modells besser in die strategische Leitung der Organisation eingebunden werden. Es gelte, mit Hilfe des „New Work Model“ den Vorstand dazu zu bringen,

⁴⁷ Als CEO (Chief Executive Officer) werden im angelsächsischen Raum die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer bezeichnet.

die Losung „Make the CEO paint the big picture.“ umzusetzen (Taylor/Chait/Holland 1996, S. 37 f.).

Vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Governance-Theorien ist es schwierig, das „New Work Model“ stärker der Shareholder- oder der Stakeholder-Perspektive auf Governance in Nonprofit-Organisationen zuzuordnen. Für eine Einordnung in den an Stakeholdern ausgerichteten Zweig der Nonprofit-Governance spricht, dass die Autoren explizit einen zu großen Einfluss der Geschäftsführung aus normativen Gründen ablehnen und gleichzeitig den Vorstand stark als Forum der Stakeholder einer Organisation begreifen. Außerdem erfolgt die Ausrichtung der Arbeit von Vorstand und Geschäftsführung an der Entwicklung einer langfristigen Strategie für die Organisation als primärer Governance-Funktion. So wird der Vorstand als das Gremium gesehen, das erstens die Einbindung der Stakeholder gewährleistet, zweitens dafür sorgen soll, dass sich die Organisation mit ihrer Umwelt vernetzt und drittens dazu dient, unter Beteiligung der Stakeholder aus den gewonnenen Informationen eine valide Zukunftsstrategie für die Organisation zu erarbeiten. Damit wird eine Aufgabe, die die Governance einer Organisation leisten muss, stark betont: Es geht nicht nur um die bloße Überlebenssicherung der Organisation, sondern um eine Weiterentwicklung der Inhalte, für die die Organisation steht, festgelegt in Vision und Mission. So scheint dieses Modell besonders offen und damit geeignet, früh divergierende Interessen zwischen den Stakeholdern aufzuspüren und im formalen Rahmen des Vorstands zu kanalisieren. Die Aufrechterhaltung der Interessenkongruenz, wie sie für eine Nonprofit-Organisation als grundlegend entworfen wird (Horch 1983/1985), scheint so gesichert.

Gerade die Trennung zwischen operativen und strategischen Aufgaben macht eine Einordnung des Modells in die Shareholder-Tradition von Governance jedoch naheliegend. Die Festlegung, dass der Vorstand vor allem für die Entwicklung einer Zukunftsstrategie zuständig sei und die Geschäftsführung dieses Gremium nicht mit dem Klein-Klein des alltäglichen Geschäfts belasten solle, weist sehr stark auf ein Verhältnis zwischen den Organen hin, wie es die dem Shareholder-Ansatz zu Grunde liegende

„principal agent“ Theorie skizziert. Die Betonung von Kontrollaspekten stützt diese Einschätzung weiter: In den Vorstand sollen (externe) Experten eingebunden werden, um die Informationsasymmetrie zwischen Vorstand und (professioneller) Geschäftsführung zu verringern. Damit wird auch eine „executive leadership“ der Organisation implizit abgelehnt, insbesondere in Hinblick darauf, dass die Geschäftsführung nicht als einzige Informationsquelle über die Organisation zu nutzen sei.

Gleichzeitig bleibt das Verhältnis zwischen Vorstand und Geschäftsführung zu grob umrissen. Durch seine Unspezifität gelingt es dem Modell nicht aufzuzeigen, wie beispielsweise die Defizite des Stakeholder-Ansatzes (eingebracht durch die starke Betonung des Vernetzungsgedankens und die so im Vorstand möglicherweise zahlreich vertretenen unterschiedlichen Stakeholdergruppen) aufgewogen werden sollen. Ob die Governance der Organisation wirksam ist, hinge in diesem Modell stark davon ab, inwieweit es gelingt, diese potentiellen Konflikte zu moderieren. Ebenso wenig wird auf die Frage eingegangen, wie der Vorstand selbst so zu besetzen ist, dass er die Ziele der Organisation im Sinne ihrer Mitglieder umsetzt. Gerade im Rahmen einer so partizipationsfreundlichen Grundstruktur, wo dem Vorstand als höchstem Vertretungsorgan der Organisation großer Spielraum hinsichtlich der Organisationsstrategie eingeräumt wird, ist diese Frage zu bearbeiten.

Total Activities Analysis

Ein weiteres Modell, das vor allem seine Offenheit und die Anwendbarkeit auf den Einzelfall charakterisiert, ist die „Total Activities Analysis“ (TAA) von Margaret Harris (Harris 1989/1993). Dabei steht zunächst im Mittelpunkt, die Funktionen der Organisation einer möglichst genauen Prüfung zu unterziehen. Mit dieser Prüfung wird der Bezug der Organisation zu ihrer Umwelt thematisiert. Anschließend wird der Blick ins Organisationsinnere gerichtet: Im Rahmen eines Leitfadens bietet die TAA Fragen an, an Hand derer die Kompetenzverteilung in der Organisation (1), die aktuelle strategische Ausrichtung (2) und die Interessen der betroffenen Anspruchsgruppen (3) aufgegriffen und sichtbar gemacht werden sollen. Die Sicht der Stakeholder ist nach Harris ein für Nonprofit-

Organisationen wichtiger Punkt, der in der Governance-Forschung bis dahin zu wenig Beachtung gefunden hätte. Sie räumt der Sicht der Stakeholder auf die zuvor durch die TAA herausgearbeiteten Aspekte wie Kompetenzverteilung und strategische Ausrichtung deshalb besonders viel Platz in ihrem Modell ein, indem sie einen Schritt ihres Analysevorschlags für derlei Diskussionen reserviert. Damit könne für jede Nonprofit-Organisation ein individuelles Governance-Konzept erarbeitet und festgelegt werden. Abschließend sollen die Beteiligten die Neuverteilung von Zuständigkeiten aushandeln und festlegen. Mit der Erstellung eines solchen Geschäftsverteilungsplans schließt die Analyse des Governance-Prozesses ab und das neue, auf die Funktionen der Organisation abgestimmte System könne implementiert werden.

Auffällig an der TAA ist ihre immense Offenheit, vor allem was die Vorgaben des Modells angeht. Die Autorin sieht genau darin den Vorteil ihrer Herangehensweise; sie zweifelt die Prämissen anderer Modelle an, die von einer starren Aufgabenteilung zwischen den Leitungsorganen ausgehen und postuliert hierzu schon früh eine Vielfalt der Organisationsmöglichkeiten und gegenseitigen Verschränkungen (Harris 1989). Vielfältige Interdependenzen zwischen den Organen führten eher zu dem Schluss, dass: „This raises doubts about previous writers’ suggestions that the board-staff relationship in nonprofits is inherently unbalanced and tense, doomed to dominance by one or the other party – usually the staff.” (Harris 1993, S. 28). Dem ginge die TAA mit ihrer flexiblen Arbeitsaufteilung am Ende eines geleiteten Klärungsprozesses aus dem Weg.

Insgesamt entspricht die TAA am wenigsten einem klassischen Governance-Modell und greift auch am wenigsten die Elemente einer klassischen Governance-Definition auf, wie sie eingangs angeführt wurden. Fragen zur Strategie der Organisation können zwar im Klärungsprozess, der durch die TAA angestoßen werden soll, aufgegriffen werden, erhalten im Ergebnis aber keinen verankerten Platz im Gefüge der Organisation. Ebenso werden Verantwortlichkeiten neu ausgehandelt, doch wird nicht klar, wie verbindlich die Ergebnisse sein sollen. Eine theoretische Fundierung des Modells durch eine Verortung im Governance-Diskurs fehlt

weitgehend. Insgesamt ähnelt die TAA stark einer Situationsanalyse, wie sie beispielsweise die SWOT-Analyse aus der Betriebswissenschaft darstellt (Hermann/von der Gathen 2010, S. 230 ff).⁴⁸ Hinzu kommt, dass das Modell nicht unbedingt stabile Ergebnisse erzielt. Durch die relativ schwach angeleitete Analyse (an Hand allgemeiner Leitfragen) und weiche Implementation (in einem Aushandlungsprozess), die sich beide stark an der aktuellen Situation der Organisation ausrichten, ist nicht abzusehen, inwieweit belastbare neue Strukturen entstehen, die den Anforderungen an Governance in Nonprofit-Organisationen dauerhaft gewachsen sind. Ziel der Governance Modelle ist es jedoch gerade, Organisationen so aufzustellen, dass sie dauerhaft möglichst flexibel auf neue Umweltaforderungen reagieren können. Das heißt auch, dass die Strukturen und Prozesse der Organisation selbst außerhalb des tagesaktuellen Geschehens stehen, das mit ihrer Hilfe bearbeitet wird. Ein solches zeitübergreifendes Element fehlt in der TAA. Darüber hinaus kann sich vor allem der Schritt der TAA als problematisch erweisen, in dem die beteiligten Akteure die abschließende Kompetenzverteilung klären sollen: Es kann unterstellt werden, dass mit einem erheblichen Beharren auf eingefahrenen Routinen zu rechnen ist, die sich einer Reform widersetzen.

Policy Governance-Modell

Zu den Modellen, welche die weiteste Verbreitung erlangten, zählt das „Policy Governance-Modell“ von John Carver. Es wurde in den 1990er Jahren erstmals veröffentlicht (Carver 1997a/b, 2002). Im Gegensatz zu den beiden in den vorstehenden Abschnitten vorgestellten Governance Modellen für den Dritten Sektor löst sich Carvers Vorschlag völlig von Arbeitsinhalten der jeweiligen Organisation (wie sie der TAA mit zu Grunde liegen) und praktischen Handlungsempfehlungen (wie sie das

⁴⁸ Die SWOT-Analyse, benannt nach dem englischen Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats, ist ein Werkzeug des strategischen Managements. Kern der Methode ist die Betrachtung sowohl betrieblicher Stärken und Schwächen (Strength, Weaknesses) als auch externer Chancen und Gefahren (Opportunities, Threats). Aus der Kombination der Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Gefahren-Analyse kann eine Strategie für die weitere Ausrichtung der Organisation abgeleitet werden (Hermann/von der Gathen 2010).

„New Work Model“ ausspricht). Das „Policy Governance-Modell“ ist besonders durch ein Merkmal gekennzeichnet, nämlich: „[...] die Unterscheidung von Zielen und Mitteln, die organisatorisch eindeutig den Vorständen/Boards (Ziele) und der Geschäftsführer/Executives (Mittel) zugewiesen werden.“ (Schuhen 2002, S. 106). Damit steht es in der Tradition von Governance-Modellen, die eine eindeutige Trennung zwischen operativer und steuernder Arbeit treffen (Houle 1989, S. 85 ff., McClusky 2002).

Das Carversche Modell ist durch diese explizite Aufgabenzuweisung und eindeutige Verantwortungsflüsse gekennzeichnet. Der Autor geht in der Leitung einer Nonprofit-Organisation von zwei relevanten Gremien aus, die an der Steuerung der Organisation beteiligt sind: Vorstand und Geschäftsführung. Seiner Ansicht nach zeichnen sich erfolgreiche Leitungsstrukturen in Nonprofit-Organisationen jedoch dadurch aus, dass vor allem der Vorstand „einen Unterschied ausmacht“, wie es bereits im Titel heißt.⁴⁹ Einen Unterschied machen Vorstände aus, wenn sie einlösen, was ihnen zugeschrieben wird: „Boards can be the forward-thinking, value oriented, leading bodies we claim them to be.“ (Carver 1997a, S. xiii). Der Autor macht dabei schon im Vorwort deutlich, welche Rolle er einem erfolgreichen Board in der Steuerung zuschreibt: langfristig orientiert, an die Kernwerte der Organisation gebunden und mit Führungsanspruch. Dem Vorstand fällt die Steuerung der Organisation im umfassenden Sinne zu. Das Management wiederum wird stärker als ausführendes, untergeordnetes Organ konzipiert (oder es werden mehrere ausführende Organe eingerichtet, wenn es die Komplexität der Ziele erfordert). In der Governance-Struktur wird die ausführende Seite durch den Geschäftsführer/die Geschäftsführerin vertreten. Diese/r trägt dafür Sorge, dass die Ziele der Organisation, festgelegt im Vorstand, umgesetzt werden. Damit rückt die Geschäftsführung in eine Scharnierfunktion zwischen dem Vorstand und weiteren, ihr untergeordneten Mitarbeitern, Ehrenamtlichen oder Freiwilligen sowie Mitgliedern. Sie muss sich gegenüber dem Vorstand verantworten und dessen Beschlüsse weitergeben und umsetzen (lassen). Die

⁴⁹ Im Original: „Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations“ (Carver 1997a).

Organisation insgesamt wiederum ist der Gruppe der ‚moral owner‘ verpflichtet, einer Art Shareholder, „[...] die im Gegensatz zu Aktionären die Organisation zwar nicht (anteilig) besitzen, aber einen moralischen Eigentumsanspruch auf Vertretung ihrer Interessen erheben können.“ (Schuhen 2002, S. 106). Spinnt man den Verantwortungsfluss weiter, ist hier der Vorstand das Scharnier zwischen ‚moral owner‘ und Geschäftsführung. Die Interessen des ‚moral owner‘ sollten so gut wie möglich aufgegriffen und umgesetzt werden. Zur Umsetzung wird wiederum auf die Geschäftsführung zurückgegriffen. Insgesamt entsteht so eine Hierarchie in der Organisation: Die ‚moral owner‘ stehen über dem Vorstand, der ihnen verpflichtet ist. Dieser beaufsichtigt und weist die Geschäftsführung an, die mit Hilfe von Mitarbeitern (und dies umfasst sowohl Haupt- als auch Ehrenamtliche) an der Zielerreichung der Organisation arbeitet.

Carver gibt dem Vorstand von Nonprofit-Organisationen Entscheidungskompetenz in vier Bereichen. Vorstände sollen die Ziele der Organisation (1) bestimmen („ends“) und einen Korridor vorgeben (2), innerhalb dessen die Organisation diese Ziele erreichen sollte („executive limitations“). So kann vermieden werden, dass sich die Vorstände immer wieder in der alltäglichen Arbeit der Organisationsleitung verlieren und ihren eigentlichen Steuerungsaufgaben nicht nachkommen. Damit wird die Unterscheidung von Zielen und Mitteln weiter unterstrichen: Durch die Festlegung der Grenzen, innerhalb derer sich die Geschäftsführung und die Mitarbeitenden der Organisation bewegen können, wird ihnen gleichsam die Verantwortung gegeben, wie sie diesen Raum nutzen. Ihnen wird weitgehend freie Hand hinsichtlich der Mittel gelassen, die sie einsetzen möchten. Die beiden anderen Bereiche beziehen sich stärker auf Verantwortlichkeitsströme in der Organisation. Zunächst muss die (3) ‚board executive relationship‘ genauer bestimmt sein, in den Worten des Autors „the manner in which power is passed to the executive machinery and in which the use of that power is assessed.“ (Carver 1997a, S. 34). Das letzte Element des Modells bezieht sich auf den Vorstand selbst und dessen Verbindung zur Organisationsumwelt. Unter ‚board process‘ (4) versteht Carver die Art und Weise, in der der Vorstand die Strategie der Organisation bestimmt

und wie er die Interessen derjenigen Gruppe vertritt, für die die Organisation steht. (Carver 1997a, S 30 ff. zusammengefasst S. 34).

Insgesamt betrachtet wird deutlich, dass das „Policy Governance-Modell“ einen sehr starken „amerikanischen Akzent“ hat. Zu dieser Einschätzung führen drei Aspekte: Erstens ist das Policy Governance-Modell durch seine stark funktionalistische Ausrichtung gekennzeichnet. Zweitens greift es den normativ-ontologischen Kern der wirtschaftsliberalen Shareholder-Diskussion erneut auf und wendet diesen über den Umweg eines ‚moral owner‘ in Nonprofit-Organisationen an. Schließlich ergibt sich daraus drittens eine starke Macht- und Kontrollorientierung des Modells, bei der die jeweils übergeordnete Ebene Verantwortung für das Handeln der Ebenen darunter trägt und diese kontrolliert. Ultimativ an der Spitze der Hierarchie steht der ‚moral owner‘ der Organisation. Dieses Konstrukt verweist darauf, dass eine Nonprofit-Organisation der Realisierung bestimmter Ziele dient. Die Governance-Struktur des „Policy Governance-Modells“ ist insgesamt stark an dieser Denkfigur ausgerichtet. Als oberstes Organ ist der Vorstand ausschließlich dem ‚moral owner‘ verantwortlich. Die strategischen Aspekte der Organisationssteuerung werden nur dem Vorstand der Organisation zugeschrieben: Hier sollen Ziele und Mittel ebenso festgelegt wie die Erfolgskontrolle durchgeführt werden. Damit steht das Modell ganz in der Tradition früher Governance-Ansätze aus den Wirtschaftswissenschaften, die den Vorstand als mächtigstes Organ des Unternehmens entwarfen, das der Sicherung der Shareholder-Interessen diene und bei dem deshalb alle Verantwortlichkeiten zusammenliefen. Das Carversche Modell greift so den normativ-ontologischen Kern der Shareholder-Diskussion auf: Diejenigen, denen die Organisation dient, sind ihre ‚moral owner‘. Nach Carver ist dieser ‚moral owner‘ außerhalb der Organisation angesiedelt.⁵⁰ Das reflektiert die

⁵⁰ Seel/Regel/Meneghetti (2001) ergänzen, dass damit gleichzeitig die Brücke zur lokalen Einbindung der Nonprofit-Organisation geschlagen wird. In amerikanischer Tradition bilden „community organizations“ eine verbreitete Untergruppe von Nonprofit-Organisationen, die sich in ihrem Fokus auf eine Gemeinde beziehen. Solchen Gruppen wird u.U. eine höhere Wirksamkeit zugeschrieben, als großen, ausdifferenzierten und bürokratischen Nonprofits, die beispielsweise stärker von institutionalisierter Finanzierung

Trennung zwischen Kapital und Organisation, wie sie durch Berle/Means ([1932] 1962) in den Theoriediskurs eingebracht wurde. Gleichzeitig bleibt die Rolle des ‚moral owner‘ als einem außerhalb der Organisation angesiedelten, imaginären Shareholder unbesetzt. Gerade für engagementsorientierte Nonprofit-Organisationen geht diese Argumentation nicht auf. Im Sinne einer Wahlgemeinschaft dient die Organisation den Interessen ihrer Mitglieder. So erscheint das Modell sehr funktionalistisch: Carver beachtet hauptsächlich diejenigen Akteure, die an der Zielerreichung der Organisation direkt mitarbeiten, nämlich Vorstand und Geschäftsführung – ein Großteil derjenigen, die im Dritten Sektor Nonprofit-Organisationen ausmachen, nämlich jene, die Mitglieder sind oder sich darüber hinaus engagieren, bleibt weitgehend unbeleuchtet. Freiwilligkeit und Bürgerschaftliches Engagement werden hier auf eine Ressource der Organisation reduziert, Carver modelliert sie ausschließlich als Vorstände oder als Teil des ‚staff‘. All diejenigen, die gemeinschaftlich aktiv sind (Gensicke/Picot/Geiss 2006, S. 41 ff.), werden im Entwurf von Carver jedoch kaum beachtet. Damit werden Nonprofit-Organisation nicht mehr multifunktional (Zimmer 2007) als Dienstleister, Interessenvertreter, etc. und Gemeinschaft skizziert, sondern auf ihre gesellschaftliche *Funktion* reduziert.

„Carver’s approach has been both lauded and demonized among non-profit practitioners. He is often criticized for his my-way-is-the-only-right-way attitude. [...] On the positive side, many organizations have found Carver’s model useful in helping their boards better define their policy making role and in getting board members to stop focusing on management issues.” (Fletcher 1999, S. 437)

In diesen beiden Sätzen spiegelt sich die Gesamtrezepption von John Carvers Vorschlag wider. Einerseits wird das Modell für seine Geschlossenheit kritisiert, die auf einigen Prämissen aufbaut und davon ausgehend postuliert, ein provokatives, jedoch systematisches Governance-Modell zu präsentieren (Carver 2002). Die Klarheit der Kompetenzzuweisungen und die Rigidität, mit der daraus die Verantwortlichkeiten in der Organisation

abhängen (Kamat 2006). Auch diese Argumentation verweist auf die Funktionalität einer Nonprofit-Organisation für die, in diesem Fall lokale, Gesellschaft.

abgeleitet werden, gehen weit über das hinaus, was in den anderen Modellen „vorgeschrieben“ wird. Eine solche Sicht kann als „schwarz-weiß“ kritisiert werden. Andererseits bietet diese Herangehensweise in einer möglichen Modellimplementation einen Vorteil gegenüber anderen Governance-Modellen: Begreift man das „Policy Governance-Modell“ als Zielvorgabe, lässt es sehr große Freiräume, die Strukturen und Prozesse der eigenen Organisation zu überarbeiten. Eindeutig festgelegt sind schließlich nur die Letztverantwortlichkeiten: die des Vorstands an den ‚moral owner‘ sowie aller nachgeordneten Organe an Geschäftsführung und Vorstand. Gerade dieses Konstrukt erscheint mit Blick auf engagementorientierte Nonprofit-Organisationen aber als problematisch. Erstens ist der „moral owner“ außerhalb der Organisation verortet und dient zweitens nur als Hilfskonstruktion, Verantwortlichkeit in Nonprofit-Organisationen zurechenbar zu machen. Damit löst dieses Hilfskonstrukt das Problem, das Shareholder-Ansätze im Dritten Sektor haben, nicht: De facto *ist* kein Shareholder vorhanden (Wolfbauer 2006, S. 120 f.). Die Interessen, denen die Organisation dient, werden durch dieses Modell nur scheinbar aus der Organisation ausgelagert; letztlich - und dies halten die Theorien der Dritten-Sektor-Forschung, die sich Nonprofit-Organisationen von der individuellen Ebene aus nähern, unisono fest - gehören sie *in* die Organisation, denn es handelt sich um gemeinsame Ziele oder gemeinsam geteilte Nutzenorientierungen der Organisationsmitglieder (Horch 1983/1985, Streeck 1981/1987, Strob 1999) engagementorientierter Nonprofit-Organisationen.

Modell der hybriden Steuerung

Vor dem Hintergrund der Situation in Deutschland stellt Schuhen sein „Modell der hybriden Steuerung“ in der freien Wohlfahrtspflege vor. Er bezieht sich dabei ausdrücklich auf die Verbände der freien Wohlfahrtspflege, da in diesem Bereich seine empirische Untersuchung angesiedelt ist (Schuhen 2002). In seinem Ansatz lässt sich die zentrale Rolle der Akteure in der Governance-Struktur der Organisationen besonders gut darstellen lässt.

Schuhlen gibt einen Überblick über diejenigen Elemente, die bei einer Definition des Governance-Begriffs und eines daraus abgeleiteten Modells Beachtung finden sollten und entwickelt daraus einen „Ansatz zur Vereinigung unterschiedlicher Steuerungsprinzipien“ (Schuhlen 2002, S. 161). Er richtet den Blick auf die grundsätzliche Trägerverantwortung, den Wandel in sozialen Handlungsfeldern und zwei gegensätzliche Organisationssteuerungsmöglichkeiten: wert- und kontraktororientierte Steuerung. Er greift damit einen Gegensatz auf, wie ihn auch Alexander/Weiner (1998) sowie Siebart (2006) beschreiben.

Bezüglich der Verantwortung für die Organisation müsse seiner Ansicht nach festgehalten werden, dass sie grundsätzlich bei der obersten Ebene der Organisation liege, jedoch alle Glieder der Organisation umfasse. In der jüngeren Vergangenheit sei eine zunehmende Komplexität der Handlungsfelder von Nonprofit-Organisationen festzustellen, die durch das Handeln der Gesamtorganisation deren oberste Verantwortungsebene mit betreffe. Daraus folge, dass Professionalisierungstendenzen und Verberuflichung auf dieser Ebene verstärkt zur Strategie werden, um erhöhten Anforderungen gerecht zu werden. Sie stellen die kontraktororientierte Steuerung in Nonprofit-Organisationen dar. In der Konsequenz sei ein „Rückzug der Ehrenamtlichen auf die Durchführung von Kontrollaufgaben oder der Übernahme symbolischer Funktionen“ als wertorientierter Steuerung zu beobachten (Schuhlen 2002, S.163). Um jedoch das Gesamtgebilde und nicht nur einzelne Organisationseinheiten reaktions- und funktionstüchtig zu halten, sei unter den besonderen Bedingungen des Dritten Sektors eine Synthese wert- und kontraktororientierter Steuerungsprinzipien die zentrale Anforderung an ein Governance Modell (Schuhlen 2002, S. 162 f.).

Hierzu werden von ihm Kennzeichen beider Steuerungsarten in Bezug auf Leitung, Rekrutierung, Aufgabenbeschreibungen, Machtverhältnisse zwischen Ehrenamt und Hauptamt, Art der Vertragsbeziehungen, der Abgrenzung von Governance und Management sowie der Basis der Steuerung gegenübergestellt (Schuhlen 2002, S. 164). Unter wertorientierte Steuerungsformen fallen für ihn Charakteristika wie die Bindung an Leitbilder, auch in der Rekrutierung neuen Leitungspersonals, die Verm-

schung von Governance- und Managementaufgaben als Ausdruck unklarer Kompetenzverteilung zwischen den Governance-Organen und die Dominanz der Ehrenamtlichen. Kontraktororientiert erscheint eine Steuerung immer dann, wenn sie sich an fachlichen Gesichtspunkten und damit den Außenanforderungen orientiert, denen die Nonprofit-Organisation ausgesetzt ist. Außerdem können hieraus Ziele und konkrete Aufgaben abgeleitet und Verantwortlichkeiten aufgeteilt werden, die unter der Führung hauptamtlicher Kräfte eine informationsbasierte, professionelle Steuerung der Organisation ermöglichen. Die hybride Steuerung, die seines Erachtens im Dritten Sektor und im Speziellen in der freien Wohlfahrtspflege Erfolg versprechend scheint, ist eine dem Einzelfall angepasste Verschränkung beider Steuerungswege. Als Begründung führt der Autor an, dass im Wohlfahrtsbereich die „[...] weltanschaulich geprägte und durch Leitbilder präzierte Organisationskultur [...] durch die Definition von Vertragsbeziehungen stabilisiert werden“ müsse (Schuhen 2002, S. 165).

Insgesamt erscheint das „Modell der hybriden Steuerung“ deshalb als eine Synthese von spezifischen Handlungsweisen und der Orientierung an einer professionellen, marktlich geprägten Organisationsstruktur. Letztere ist den hohen Anforderungen geschuldet, die an die Leistungserbringung, vor allem im Wohlfahrtsbereich, gestellt werden. Gleichzeitig ist das Handeln der Akteure in diesen Organisationen kulturell durch Vision und Mission der Organisationen (mit)geprägt. Das „Modell der hybriden Steuerung“ ist so besonders klar als das einzuordnen, was Schneider (2004) dem Thema Governance in Organisationen insgesamt attestiert: Es geht um das individuelle Handeln von Akteuren in kulturell spezifisch geprägten und institutionalisierten Handlungskontexten. Dabei reflektiert es einen Bereich des zweigeteilten Dritten Sektors in Deutschland: den der inzwischen hochprofessionalisierten, dem Staat zuarbeitenden Wohlfahrtspflege. Dies jedoch stellt erneut die Frage, was von den Governance-Modellen auch auf mitgliederbasierte, nicht diesem Bereich zuzuordnende Nonprofit-Organisationen übertragbar ist.

4.4 Steuerung zwischen Kontrolle und Partizipation: Nonprofit-Governance

Der Balanceakt, den die unterschiedlichen Governance-Modelle für Nonprofit-Organisationen jeweils zu unternehmen versuchen, gründet auf die Notwendigkeit, in Organisationen, die partizipativ ausgerichtet sind, Steuerungsaufgaben mit Kontrollpflichten zu verbinden. Auf die Mitgliedschaft orientierte Nonprofit-Organisationen kommen dem, was in soziologisch ausgerichteten Genesetheorien als idealtypisch verhandelt wird, am nächsten. Schlüsselbegriffe sind hier die Orientierung an der Interessenkongruenz zwischen Mitgliedern und Organisation (Horch 1983/1985) und ein Spannungsfeld zwischen Mitglieder- und Einflusslogik (Streeck 1981/1987), bedingt durch die aufwendigen partizipativen Prozesse (Merton 1966) bei gleichzeitiger Abhängigkeit von den freiwilligen Beiträgen der Mitglieder (Perrow 1970). Eine erfolgreiche Organisationssteuerung in Nonprofit-Organisationen muss dieses Spannungsfeld überwinden und im Rahmen ihrer Strukturen und Prozesse die Zielbindung ihrer Mitglieder (Strob 1999) einlösen.

Die unterschiedlichen Zugänge zur Governance von Organisationen strukturieren Donaldson/Preston (1995) durch eine Fokussierung auf eine deskriptive, eine instrumentelle und eine normative Dimension.⁵¹ Ihrem Ansatz folgend, beschreibt die Governance einer Organisation in ihrer deskriptiven Dimension die Strukturen und Prozesse, die der Steuerung und Kontrolle der Organisation dienen. Anschließend wird der Diskurs um die Governance in der Organisation unter einem normativ-ontologischem Zugang betrachtet, der ausführt, wie diese sein *soll* und wie dies begründet werden kann. Die instrumentelle Dimension der Governance in Nonprofit-Organisationen fasst dagegen, dass mit den unterschiedlichen Governance-Ansätzen gewissermaßen eine Hintergrundfolie zur Untersuchung von Strukturen und Prozessen in der Organisation geliefert wird.

⁵¹ Der zitierte Artikel selbst beschränkt sich auf Stakeholder-Theorien. Der Zugang, den die Autoren wählen, um diese Governance-Theorien aufzuarbeiten, lässt sich aber auf den gesamten Governance-Diskurs übertragen, da er eine rein analytische Auftrennung vornimmt.

Auf deskriptiver Ebene des Governance-Diskurses stehen drei Ansätze nebeneinander: der Shareholder-Ansatz, der Stakeholder-Ansatz und die Ressourcenorientierung. Die beiden ersten Ansätze beziehen sich explizit auf Unternehmen, wurden unmittelbar aufeinander bezogen und stehen sich seit den 1930er Jahren gegenüber (Berle/Means [1932] 1962, Dodd 1932). Die Theorie der Ressourcenabhängigkeit von Organisationen (Pfeffer/Salancik 1978) wurde ebenfalls in den Wirtschaftswissenschaften entwickelt, ist jedoch stärker generalisierbar und war nicht zunächst auf Unternehmen beschränkt.

Shareholder- und Stakeholder-Ansatz beziehen sich auf die Steuerung und Kontrolle von Unternehmen und positionieren sich vor dem Hintergrund des Funktionssystems Markt. Der Shareholder-Ansatz ist dabei ganz auf die Eigner eines Unternehmens orientiert (Berle/Means [1932] 1962). Die Unternehmenssteuerung ist dem Primat ihrer Interessen unterworfen und dementsprechend stark auf die Etablierung kontrollierender und einflusswahrender Strukturen und Prozesse ausgerichtet. ‚principal agent‘ sowie Transaktionskostentheorie bilden hier die Argumentationsbasis (Coase 1937, Fama/Jensen 1983, Williamson 1985/1998). Demgegenüber arbeitet der Stakeholder-Ansatz wesentlich stärker die Governance-Aspekte heraus, die auf die Vernetzung des Unternehmens in seiner Umwelt sowie unterschiedlicher Gruppen innerhalb des Unternehmens abzielen (Freeman 1984). Die Unternehmenssteuerung gewinnt damit eine gesellschaftliche Dimension (Dodd 1932).

Bildet im Shareholder-Ansatz das Eigentumsrecht den normativ-ontologischen Kern, an dem sich der Ansatz ausrichtet, ist es im Stakeholder-Ansatz die Verankerung des Unternehmens in der Gesellschaft durch seine Beziehungen zu anderen, deren Interessen als ebenso legitim gelten und untereinander sowie dem Unternehmen gegenüber gleichrangig sind.

Tabelle 5: Gegenüberstellung diskursdominierender Zugänge zur Governance von Organisationen

	Shareholder-Perspektive	Stakeholder-Perspektive
Normativ-ontologischer Kern	Eigentumsrecht: Die (finanzielle) Beteiligung an der Organisation gewährt das Recht, sie zu steuern.	Gleichrangigkeit der Interessen: Die Ansprüche sind gleichrangig, eine Rangfolge der Interessen ist nicht a priori festzulegen.
Menschenbild	Homo oeconomicus: Streng rational handelnd, eigennutzorientiert.	Steward: Die Interessen der Organisation wie auch die eigenen Interessen wärend.

Quelle: eigene Darstellung

Ziel des Ansatzes ist, die relevanten Beziehungen, die ein Unternehmen intern und extern unterhält, zu identifizieren und für das Unternehmen möglichst positiv zu gestalten.⁵² An dieser Stelle wird ein nutzenorientierter Governance-Aspekt in die Diskussion eingebracht. Es stellt sich die Frage, welche Stakeholder nützlich sind, um das Überleben und den Erfolg der Organisation auch weiterhin zu sichern. Damit kann die Theorie der Ressourcenabhängigkeit von Organisationen an (Pfeffer/Salancik 1978) an den Stakeholder-Ansatz angeschlossen werden. Stakeholder eines Unternehmens sind demnach „[...] those groups without whose support the organization would cease to exist“ (SRI 1963, zitiert nach Freeman 2010, S. 31).^{53, 54}

⁵² Generell geht man bei Unternehmen von internen und externen Anspruchsgruppen aus, die (intern) die Eigentümer, das Management sowie die Mitarbeiter und ebenfalls Kunden, Lieferanten und die Öffentlichkeit (als externe Stakeholder) umfassen (exemplarisch Schmid 1998).

Es gibt mehrere Konzepte, die festzumachen versuchen, wer *relevante* Stakeholder für eine Organisation sind (exemplarisch Freeman 1984, Mitchell/Agle/Wood 1997). Gemein ist den Stakeholder-Typologien, dass sie versuchen festzuhalten, welchen potentiellen Einfluss einzelne Stakeholder auf eine Organisation haben (könnten), also Macht- und Einfluss-Aspekte zu fassen versuchen. Hinzu kommt häufig eine zeitliche Dimension, die darauf hinweist, dass einige Stakeholder (z. B. in Krisensituationen) unmittelbares Organisationshandeln erfordern, sowie eine weitere, die sich auf die Legitimität ihrer Ansprüche beziehen.

⁵³ Im Zusammenhang mit einem ressourcenorientierten Governance-Ansatz bietet der Vorschlag von Savage et al. (1991) eine sehr einfache Klassifizierung an, die den Bogen zwischen unterstützenden (also Ressourcen bietenden) und nicht-unterstützenden (Ressour-

Neben der unterschiedlichen Strukturierung von Unternehmen gehen die Shareholder- und Stakeholder-Ansätze auch mit Blick auf die zu Grunde liegenden Menschenbilder unterschiedliche Wege. Der Shareholder-Ansatz operiert mit dem Menschenbild des eigennutzorientierten und streng rational handelnden homo oeconomicus. Bedacht auf seinen eigenen Vorteil, handelt dieser nutzenmaximierend und egoistisch. Die als ‚moral hazard‘ bezeichneten, prototypischen Handlungsmodelle der ‚principal agent‘ Theorie folgen dieser Prämisse. Demgegenüber wurden ebenfalls Akteure skizziert, die ihr Handeln wesentlich stärker am Wohl der Organisation orientieren. Es handelt sich dabei um den Stewardship-Ansatz, der, kurz gefasst, davon ausgeht, dass Organisationsmitglieder als Treuhänder für das Organisationsziel agieren. Sie haben damit nicht ausschließlich ihre eigenen Ziele im Blick, sondern die der Organisation und agieren dementsprechend stärker ausgleichend. In den Stakeholder-Ansatz, der von vornherein mehr auf Aushandlungsprozesse fokussiert, fügen sich diese Annahmen gut ein.

Schließlich trennen Donaldson/Preston (1995) in ihrer Analyse zum Stakeholder-Ansatz den Governance-Diskurs neben der deskriptiven und der normativen Ebene abschließend in eine instrumentelle Ebene auf. Hier fungieren die Governance-Theorien als Analyserahmen für die Wissenschaft: Aus den zu Grunde liegenden Theorien können Strukturen und Prozesse sowie das Akteurshandeln in diesem institutionalisierten Kontext (Schneider 2004) abgeleitet und einer empirischen Prüfung in Organisationen mit Blick auf deren Leistung und Erfolg unterzogen werden.

Macht man den Versuch, die Corporate Governance-Theorien auf den Nonprofit-Sektor zu übertragen und damit eine Nonprofit-Governance zu

cen bindenden) Stakeholdern spannt. Dazwischen rangieren marginale, vernachlässigbare Stakeholder, die im Augenblick keine Relevanz für die Organisation haben, sowie diejenigen, die eine Stütze für die Organisation sind, jedoch auf Grund bestimmter Voraussetzungen schnell zu negativen Stakeholdern werden können.

⁵⁴ Theuvsen (2001) wendet die Frage nach relevanten Stakeholdern auf Nonprofit-Organisationen an. Mit Blick auf die Menge unterschiedlicher Außen- und Binnenbeziehungen, die eine Nonprofit-Organisation kennzeichnen, bleibt für ihn jedoch nur festzuhalten, dass die Stakeholder einer Organisation jeweils im Einzelfall konkret zu bestimmen sind.

etablieren, ist es notwendig, die hier skizzierten Ebenen auf Nonprofit-Organisationen anzuwenden. Nur wenn es gelingt, die deskriptive und die normative Ebene auch auf diesen Bereich zu übertragen, kann das Konzept, in den Worten Donaldsons/Prestons gesprochen, auch in diesem Feld instrumentellen Nutzen bei der Analyse der Organisationen bereit stellen. Versuche in diese Richtung wurden in Form von handlungsanleitenden Modellen ebenso unternommen wie bereits als „Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung“ (Siebart 2006) wissenschaftlich aufgearbeitet.

Im Zentrum einer solchen Übertragung stand bisher der Versuch, die Akteursrollen, die im Rahmen von Corporate-Governance entwickelt wurden, weitgehend unverändert auf Nonprofit-Organisationen zu applizieren. So wird der Vorstand weiterhin als Aufsichtsorgan skizziert („compliance model“: Cornforth 2004, S. 14 f.) sowie als Forum zur Strategieentwicklung („board leadership“: Axelrod 1994), dem das weitere Personal der Organisation (gleich, ob hauptamtlich oder freiwillig/ehrenamtlich) untergeordnet bleibt. Die Gegenposition vertritt dagegen die Meinung, dass gerade auf Leitungsebene hauptamtliches Personal durch Qualifikation und professionellen Hintergrund in der besten Position sei, die Organisation zu steuern (Herman/Heimovics 1990/1991/1994a/b). Beiden Argumentationssträngen liegt die Annahme zu Grunde, es gäbe – ähnlich den Shareholdern eines Unternehmens – übergeordnete Interessen, denen die Organisation zu folgen habe. Carver macht diese Denkfigur durch die Einführung eines „moral owner“ explizit (Carver 1997a/b). Die Steuerung der Organisation bleibt dabei einer verhältnismäßig kleinen Gruppe Führungspersonal überlassen, die die Strategie und damit die Ziele der Organisation festlegt. Mit dieser Beschränkung erhält Nonprofit-Governance eine machtorientierte Perspektive. Demgegenüber kann der Vorstand auch als das Führungsorgan skizziert werden, das die Organisation mit ihrer Umwelt vernetzt

(Alexander/Weiner 1998, Siebart 2006). Im Mittelpunkt steht dann eine Orientierung an kooperativen Strukturen, die eher den Prämissen des Stakeholder-Ansatzes folgt und den Vorstand als größeres Organ skizziert, das neben seiner Überwachungsfunktion vor allem dafür sorgt, dass die Organisation durch eine in der Organisation zur Verfügung stehende Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven erfolgreich gesteuert werden kann. So kommt dem Vorstand in diesem Denkmodell die Aufgabe zu, relevante Stakeholder in der Organisationssteuerung zu beteiligen.

Gleichwohl ist der Anschluss des Governance-Diskurses an die Theorien der Nonprofit-Organisationen bis zu diesem Punkt nicht vollständig erfolgreich: Jenseits der Frage nach strukturellen Parallelen zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen sowie der dort jeweils auszufüllenden Akteursrollen bleibt offen, welchen grundlegenden Prämissen die Governance in einer Nonprofit-Organisation folgen *soll*. Diese sind bislang ebenfalls dem Wirtschaftssystem entlehnt und richten sich ohne eine weitere Anpassung an das Funktionssystem Dritter Sektor mit den im dritten Kapitel dargestellten Besonderheiten weiterhin nach Grundlagen des Shareholder-, Stakeholder- oder ressourcenorientierten Ansatzes. Gerade die beiden ersten wurden aber explizit mit Blick auf das Funktionssystem Markt entwickelt. Sie fokussieren auf das Eigentumsrecht bzw. eine Gleichrangigkeit der Interessen von am Markt Beteiligten und bilden so einen normativ-ontologischen Kern für den Governance-Diskurs in den Wirtschaftswissenschaften. Ein solcher Kern fehlt bislang für den Nonprofit-Bereich.

In der Auseinandersetzung mit den Theorieangeboten der Nonprofit-Forschung konnte herausgearbeitet werden, dass diejenigen Ansätze, die sich mit den Organisationen selbst, bzw. der individuellen Ebene in Nonprofit-Organisationen befassen, (organisations-) soziologischen Hintergrund haben. Ökonomische und politikwissenschaftliche Ansätze heben im Vergleich dazu stärker auf die Gesamtheit des Dritten Sektors, also die Makroebene, ab. Für die Integration des Governance-Diskurses in den Kanon der Nonprofit-Forschung ist eine Orientierung an der Organisations- und individuellen Ebene jedoch notwendig: Die im Themenfeld

Governance verhandelten Elemente betreffen Organisationsstrukturen und machen Aussagen zum Akteurshandeln innerhalb dieser Strukturen. Gleiches gilt für die normativ-ontologischen Grundlagen des Governance-Diskurses, die sich weitgehend auf die Akteure in Unternehmen beziehen und aus Charakteristika der Akteure sowie des institutionellen Kontextes Steuerungsstrukturen ableiten. Mit dem Fokus auf das Akteurshandeln in institutionellen Strukturen (Schneider 2004) wird ein Anschluss des Governance-Diskurses an die Nonprofit-Forschung hauptsächlich auf deren organisationssoziologische Beiträge (Krimmer 2010) verwiesen. Diese beziehen sich primär auf engagementorientierte Nonprofit-Organisationen, also diejenigen Organisationen, die den Nukleus des Sektors als Ort freiwilliger Zusammenschlüsse ausmachen und eben nicht durch eine Annäherung an einen der beiden anderen Sektoren Markt und Staat groß und bürokratisch geworden sind (Harris 1998), sondern sich ihre vormoderne Multifunktionalität erhalten haben (Zimmer 2007). In der Gesamtschau betonen die Ansätze Horchs, Mertons, Perrows, Streecks und Strobs (Horch 1983/1985, Merton 1966, Perrow 1970, Streeck 1981/1987, Strob 1999) *Gemeinschaftsaspekte* in Nonprofit-Organisationen. Diese gründen aus Sicht Strobs, in den Begriffen Max Webers, sowohl auf Vergemeinschaftungs- als auch Vergesellschaftungsmotive (Weber 1985, zitiert nach Strob 1999).⁵⁵

Die genannten Autoren führen jeweils einzelne Charakteristika solcher Gemeinschaften weiter aus. Einigkeit herrscht dabei hinsichtlich der Feststellung, dass sich Nonprofit-Organisationen im Spannungsfeld zwischen ihrem Handeln und einer notwendigen Erdung dieses Handelns gegenüber ihren freiwilligen Mitgliedern bewegen. Horch (1983/1985) fasst dieses Spannungsfeld mit dem Begriff der Interessenidentität, Streeck (1981/1987) mit den Begriffen der Einfluss- und Mitgliederlogik. Auf Organisationsebene bedingen beide Modelle die Einführung zeitintensiver Partizipationsprozesse für die Mitgliedern (Merton 1966), vor allem dann,

⁵⁵ Weber unterscheidet affektiv-emotionale und rational-interessenorientierte Bindungen. Vergemeinschaftung bedeutet demnach eine Beziehung, die auf subjektiv gefühlter Zusammengehörigkeit beruht, Vergesellschaftung eine Beziehung, die sich an gemeinsam geteilten Interessen ausrichtet (Weber 1985, zitiert nach Strob 1999).

wenn die Mitglieder als eine der wichtigsten Ressourcen der Organisation modelliert werden (Perrow 1970). Insgesamt argumentieren die Ansätze weitgehend auf Organisationsebene. Strob (1999) löst sich in seinem Entwurf der Wahlgemeinschaft stärker von den organisationalen Rahmenbedingungen und bezieht die Akteursebene deutlicher mit ein. Wahlgemeinschaften sind demnach Organisationen, die entstehen, wenn sich Individuen freiwillig zusammenschließen, um ihre Ziele gemeinsam zu verfolgen. Das zu Grunde liegende Konstrukt beschreibt ein Phänomen, das als normativ-ontologische Grundlage für Nonprofit-Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen dienen kann. Die von Strob so genannte doppelte Bindung beschreibt zwei Bindungsebenen an der Schnittstelle von Mensch und Organisation. Unter dem Begriff der Zielbindung wird eine in der Organisation gemeinsam gepoolte, individuelle Nutzenorientierung gefasst. Mit Blick auf die Zielbindung bedeutet die erfolgreiche Steuerung der Organisation ein erfolgreiches Einlösen der gemeinsam geteilten, individuell motivierten Ziele. Ergänzt wird diese Bindungsebene durch die personale Bindung, die einer egoistischen, maximierenden Nutzenorientierung Einzelner innerhalb der Organisation Grenzen setzt und durch die Emotionalität sozialer Beziehungen gestützt wird. Grosso modo wendet Strob damit die beiden Weberschen Begriffe auf Nonprofit-Organisationen an.

Die Aufarbeitung des Governance-Diskurses macht deutlich, dass es (mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen) insgesamt darum geht, eine Organisation erfolgreich zu steuern, also ihre Ziele einzulösen. Diesem Zweck dient ihre Governance. Ihre Ausgestaltung ist durch die normativ-ontologischen Grundlagen geprägt, denen die einzelnen Ansätze folgen: In Unternehmen ist dies eine Orientierung an den Eignern des Unternehmens, an diejenigen, zu denen das Unternehmen eine relevante Beziehung unterhält oder an den Ressourcen, die es für sein Wirtschaften benötigt. Analog dazu sollte als erstes Ergebnis dieser Arbeit festgehalten werden, dass die Governance einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation die Zielbindung derjenigen berücksichtigen sollte, die sie tragen.

Um festzustellen, inwieweit das Ziehen einer solchen Analogie empirisch zu untermauern ist, soll in den nächsten Abschnitten der Dissertation eine qualitative Metaanalyse zur Governance engagementorientierter Nonprofit-Organisationen durchgeführt werden. Eine Integration der bisher erarbeiteten empirischen Erkenntnisse soll die Theoriebildung zur Governance von Nonprofit-Organisationen, wie sie auf konzeptueller Ebene (Siebart 2006) und mit Blick auf handlungsleitende Governance-Modelle (Alexander/Weiner 1998, Carver 1997a/b/2002, Chait/Holland/Taylor 1991/1996, Harris 1989/1993, Schuhen 2002, Taylor/Chait/Holland 1996) bereits begonnen wurde, ergänzen. Als Forschung über Forschung aggregiert und analysiert sie vorliegende Erkenntnisse, um auf dieser Basis zur konzeptuellen Weiterentwicklung eines Forschungsfelds beizutragen. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, welche Erkenntnisse zur Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen bereits gesammelt wurden und wie diese vor dem Hintergrund der Theorie zu Governance in Organisationen sowie dem Kanon der Nonprofit-Forschung zu bewerten sind.

4.5 Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen: eine qualitative Metaanalyse

Im voranstehenden Kapitel ist es gelungen, die Theorien zur Governance von Nonprofit-Organisationen zu ordnen, jedoch ist diese Ordnung verhältnismäßig grob, versucht man, sie auf empirische Arbeiten anzuwenden. Im Großen und Ganzen wurde das Theoriegeflecht der Nonprofit-Governance zurückgeführt auf einen Shareholder-, einen Stakeholder- sowie einen ressourcenbasierten Ansatz. Aus diesen drei Ansätzen können mehrere Kernaspekte abgeleitet werden, die für Nonprofit-Governance unabdingbar sind: Verantwortlichkeiten in der Organisation und deren Kontrolle, Partizipation innerhalb der Organisation und ihre Verflechtung mit der Organisationsumwelt sowie Ressourcensicherung für die Organisation. Hinzu kommt die Frage, was in Nonprofit-Organisationen jenseits der theoretischen Festschreibung auf ein Ziel, zu dessen Erreichung sie institutionalisiert wurden, eine erfolgreiche Organisationssteuerung aus-

macht. Insgesamt weisen diese Aspekte auf die Fragen hin, die durch die Metaanalyse beantwortet werden sollen:

- 1) Welcher theoretische Hintergrund liegt den empirischen Arbeiten zu Grunde?

Es stellt sich vor dem Hintergrund der Diskursaufarbeitung die Frage, welchen der dargestellten Zugänge die Forschungsarbeiten gewählt haben und wie sie diese Entscheidung begründen. So kann festgestellt werden, welcher der diskutierten Governance-Zugänge jenseits theoretischer Überlegungen die größte forschungspraktische Relevanz im Sinne der instrumentellen Dimension von Governance nach Donaldson/Preston (1995) hat.

- 2) Auf welche messbaren Konstrukte fokussiert die empirische Forschung zur Governance von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen? Welche Zusammenhänge können hier entdeckt werden?

Die präskriptiven Modelle zur Governance von Nonprofit-Organisationen lassen bereits vermuten, dass die Spannbreite möglicher Faktoren, die mit einer erfolgreichen Governance in Verbindung gebracht werden, weit ist. Sie reichen von einer sehr abstrakten Strukturierung der Nonprofit-Governance (exemplarisch Alexander/Weiner 1998) über eine weitgehend starre Aufgabenzuweisung an einzelne Organe als Empfehlung für die Governance der Organisation (exemplarisch Carver 1997a/b/2002) bis zu einer sehr tätigkeitsfokussierten Strukturierung der Organisation (exemplarisch Harris 1989/1993). Dabei geraten ganz unterschiedliche Teile der Organisation in den Blick: gesamte Gremien ebenso wie deren einzelne Mitglieder, ihr Handeln zu einem bestimmten Zeitpunkt ebenso wie das Organisationshandeln über einen längeren Zeitraum. Mit ihrer Aufarbeitung der unter Nonprofit-Governance gefassten Konstrukte zeigt die Metaanalyse detailliert auf, was unter diesem Label gefasst wird.

- 3) Was gilt in der empirischen Forschung als erfolgreiche Nonprofit-Governance, also als erfolgreiche Organisationssteuerung? Und welche Governance-Einflussfaktoren darauf werden festgestellt?

Letztendlich soll die Governance einer Organisation dazu dienen, sie erfolgreich ihren Zweck erfüllen zu lassen. Dieser ist im Gegensatz zum Markt im Bereich von Nonprofit-Organisationen jedoch schlechter zu bestimmen, es gibt keine eindeutige Messgröße, wie es monetärer Zugewinn am Ende eines Geschäftsjahres wäre. Die Theorien zu Nonprofit-Organisationen, wie sie in Kapitel 3 aufgearbeitet wurden, weisen auf unterschiedliche Aspekte hin, die als Erfolgskategorien für Nonprofit-Organisationen dienen können. Sie erreichen von der erfolgreichen Bereitstellung von Dienstleistungen im Wohlfahrtssystem (Evers 1990/1992, Salamon 1987/1990) über den kontinuierlichen Abgleich mit den Interessen ihrer Mitglieder (Horch 1983/1985), von der Erzeugung eines dauerhaft stabilen sozialen Kitts in der Gesellschaft (Putnam 1993/1995/2000) bis zur Meinung, dass sich die eigentliche Attraktivität von Nonprofit-Organisationen darauf gründet, dass sie kontinuierlich erfolgreich scheitern (Seibel 1994). Messbar sind die meisten dieser Vorschläge jedoch kaum. Die empirischen Forschungsarbeiten werden deshalb so aufgearbeitet, dass sie einen Überblick über die operationalisierten Erfolgskategorien von Nonprofit-Organisationen geben, ebenso wie darüber berichtet wird, welche Faktoren Einfluss auf den Erfolg einer Organisation ausüben.

Außerdem wird die Metaanalyse zwei weitere Forschungsperspektiven aufgreifen: es wird gezielt die Governance von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen untersucht, wie sie im Analyserahmen der Arbeit aus Kapitel 3 charakterisiert wurden. Das heißt, im Mittelpunkt der untersuchten Studien müssen Nonprofit-Organisationen stehen, die erkennbar den Teil des Dritten Sektors ausmachen, den Zimmer/Priller (2007) als durch Engagement und freiwillige Mitarbeit gekennzeichnet charakterisieren. Damit wird eine Forschungslücke geschlossen, die sich durch die bisherige Fokussierung der Nonprofit-Governance Forschung auf die größeren Organisationen, häufig aus dem Wohlfahrtsbereich (exemplarisch Schuhen 2002, Wolfbauer 2006), sowie deren Wirtschaftseinheiten (exemplarisch Klink 2007) oder aus dem Blick auf Verbände (exemplarisch Pachmann 2007) entwickelt hatte. In der nachfolgenden

Beschreibung zur Durchführung der Analyse wird auf dieses Selektionskriterium im Rahmen des Datensamplings eingegangen.

Zweitens wird die Metaanalyse eine thematische Systematisierung vornehmen, die der Ergebnisdarstellung als Gliederung dienen wird. Durch ihren qualitativen Zugang gelingt es der Analyse, die Studien entlang ihrer thematischen Schwerpunkte zu ordnen und so die Bandbreite sowie die zugehörigen Resultate von Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen darzustellen. Mit Blick auf den derzeitigen Stand der Forschung zur Governance in Nonprofit-Organisationen kann dem Wissen des Autors nach festgehalten werden, dass bislang keine Metaanalyse vorliegt, die dieses Forschungsprogramm verfolgt.

4.5.1 Datensammlung, Selektion und Auswertungsmethode

Um die Ziele einer Metaanalyse einzulösen, einen Forschungsbereich möglichst umfassend zu bilanzieren, sollte sie den Grundsätzen von Transparenz und Replizierbarkeit folgen, die im Kapitel 2 zur Methode dargestellt wurden. Dies umfasst zunächst offen zu legen, wo und mit welchen Kriterien die Suche nach relevanten Primärstudien durchgeführt wurde und wie die durch die Recherche erhaltene Datenmenge mit Blick auf die Forschungsfragen hin selektiert und damit reduziert wurde, außerdem in welcher Form die Auswertung der selektierten Studien vorgenommen wurde.

- 1) Basis für die Literaturrecherche der vorliegenden Metaanalyse war die Einschätzung, dass erstens bisher keine solche Analyse für das Thema Nonprofit-Governance erarbeitet worden war. *Die Literaturrecherche umfasste deshalb alle Publikationen, die bis Juli 2011 in den durchsuchten Datenbanken verzeichnet waren. Sie wurde mit einer Kombination der Suchworte „Nonprofit“ mit jeweils „Governance“, „Board“, „Vorstand“, „Stakeholder“ oder „Shareholder“ durchgeführt (Governance-Bezug).*
- 2) Außerdem setzen Metaanalysen voraus, dass die in sie eingehenden Studien empirischen Charakter haben. Theoretische Abhandlungen,

Handreichungen für Politik und Praxis oder Lehrbücher eigenen sich mangels eigener empirischer Ausrichtung nicht für eine Ergebnissystematisierung, wie sie von der Methode angestrebt wird. *Die in der Literaturrecherche erfassten Angaben mussten deshalb auf ihren Empiriegehalt geprüft werden: Es wurden nur Studien aufgenommen, die im Rahmen quantitativer oder qualitativer Forschung eine eigene Datenerhebung und –auswertung beinhalteten (Empiriegehalt).*

- 3) Da sich das Forschungsinteresse dieser Arbeit vor allem auf den Bereich der engagementorientierten Nonprofit-Organisationen bezieht, wie sie in Kapitel 3 der Dissertation charakterisiert wurden, galt es, im Rahmen der Literaturrecherche diejenigen Arbeiten auszusortieren, die sich *nicht* mit diesen Organisationen befassten. Im Zuge der Konjunktur des Governance-Themas im Dritten Sektor gerieten engagementorientierte Nonprofit-Organisationen später in das Blickfeld der Forschung, als beispielsweise Dienstleistungsorganisationen in Nonprofit-Trägerschaft oder größere Wohlfahrtsverbände, was sich erheblich auf die Datenmenge auswirkt, die schließlich in die Metaanalyse einging. Ausgeschlossen wurden also erstens die Arbeiten, die sich mit der Governance von Organisationen befassen, die sich zwar in Trägerschaft von Nonprofit-Organisationen befinden, die jedoch professionell und wirtschaftlich arbeiten. Dazu zählen Krankenhäuser und Altenheimen, Schulen, Universitäten, etc.. Zweitens wurden diejenigen Arbeiten nicht mit aufgenommen, die die Governance von Dachverbänden, Interessenverbänden, etc. untersuchten und deren Mitglieder keine natürlichen Personen sind. Es wurde explizit darauf verzichtet, Tätigkeitsbereiche auszuschließen, denn auch in typischerweise bereits weit professionalisierten Feldern wie den Sozialen Diensten arbeiten vor allem auf lokaler Ebene immer noch Organisationen unter Einsatz von Freiwilligen, beispielsweise im Rahmen sozialer Betreuungsarbeit. Mitaufgenommen wurden dagegen diejenigen Studien, die im Rahmen von Querschnitt-Untersuchungen mehrere Tätigkeitsfelder untersuchten, aus denen jedoch gleichzeitig ablesbar war, dass zumindest ein großer Teil des Samples aus engagementorientierten Nonprofit-Organisationen zusammengesetzt war. Grund für

diesen Einschluss ist der Gewinn an empirischem Material: Werden diese Studien mitaufgenommen, kann eine bloße Aneinanderreihung unterschiedlicher Fallstudien vermieden werden. Die methodische Unschärfe wird deshalb an dieser Stelle in Kauf genommen. Als Indikator für die Engagementorientierung wurden in der Beschreibung der untersuchten Samples Angaben zum Umfang der Mitgliederschaft der Organisationen und/oder zum Vorhandensein und Umfang des dort geleisteten freiwilligen Engagements herangezogen. *Die recherchierten Studien wurden auf ein Sample reduziert, das sich gezielt mit engagementorientierten Nonprofit-Organisationen auseinandersetzt. Voraussetzung für eine Aufnahme ins Sample waren Hinweise in den Studien, dass jene Organisationen, mit deren Hilfe die Studien realisiert wurden, Engagierte und Mitglieder in ihre Arbeit einbinden (Engagementorientierung).*

Grundlage der Literaturrecherche war der Zugang zu den Beständen und zum Fernleihverkehr über die Universitäts- und Landesbibliothek in Münster. Die einzelnen Datenbanken wurden auf Grund ihrer fachlichen Relevanz ausgewählt. Auf eine Literatursuche unter Rückgriff auf den internationalen Fernleihverkehr musste auf Grund ökonomischer sowie zeitlicher Zwänge verzichtet werden. Die untenstehende Tabelle gibt einen Überblick über die verwendeten Datenbanken. Die Literaturrecherche wurde in den Monaten Juni, Juli und August 2011 durchgeführt. Sie war mit Absicht breit angelegt, um möglichst viele potentiell relevante Arbeiten zu erfassen, da es sich um eine der ersten Metaanalysen in diesem Forschungsfeld handelt. Als Suchbegriffe in der Freitextsuche wurden deshalb die Begriffe „NONPROFIT“, verbunden mit dem Operator „AND“ sowie jeweils „GOVERNANCE“, „BOARD“, „STAKEHOLDER“, „SHAREHOLDER“, für deutschsprachige Literatur außerdem „VORSTAND“ verwendet. Die so erzielte Treffermenge (insgesamt ca. 7000 angezeigte Ergebnisse) war entsprechend ausgesprochen hoch, enthielt jedoch eine extrem große Menge gleicher Treffer. Sie muss deshalb unter Berücksichtigung einiger Punkte interpretiert werden: Erstens sind die Einträge der Datenbanken nicht gegenseitig ausschließend, so dass alleine dadurch eine sehr hohe Anzahl der Literatur wiederholt in

mehreren Datenbanken gefunden wurde. Dies wurde durch drei Faktoren verstärkt: Zum einen war dies die Kombination der Suchbegriffe, die zu wiederholten Treffern führte, sucht man in einem ersten Durchgang nach der Kombination „Nonprofit AND Governance“, in einem zweiten nach „Nonprofit AND Board“, da gerade in der englischsprachigen Literatur das ‚board‘, also der Vorstand, als Begriff selbst häufig zur Kennzeichnung einer Literaturangabe dient. Zweitens wurde die Suche als Freitext-Suche durchgeführt, so dass ein kombiniertes Auffinden der beiden Suchbegriffe in jedwedem der durch die Datenbank indexierten Felder eine Literaturangabe zur Anzeige brachte. Drittens sind die Suchbegriffe selbst nicht gegenseitig ausschließend gewählt worden. Viertens enthielten vor allem die Fachdatenbanken der Wirtschaftswissenschaften eine sehr große Menge Einträge aus nicht-wissenschaftlichen Zeitschriften oder anderer Praxisliteratur. Hier konnte überwiegend durch Titel, Abstract oder Publikationsort ausgeschlossen werden, dass es sich um für die Analyse relevante Literatur handeln könnte.

Tabelle 6: Quellen für die Literaturrecherche im Rahmen der Metaanalyse zu Nonprofit-Governance

Suchbegriffe	Deutsche Bibliothekskataloge	Fachdatenbanken
	Bibliotheksverbund NRW/RLP (hbz), Öffentliche Bibliotheken NRW, Gemeinsamer Bibliotheksverbund (GBV), Bibliotheksverbund Bayern (BVB), Bibliotheksverbund Hessen (HeBIS), Südwestdeutscher Bibliotheksverbund (SWB), Bibliotheksverbund Berlin-Brandenburg (KOBV), Deutsche Nationalbibliothek	Academic Search Premier, Business Source Premier, EconLit with Full Text, wiso-net, Elsevier Science, Springer LINK, Kluwer Academic Publishers, Wiley InterScience, Wiley InterScience Backfile Collection, British Library Inside Serials [JADE], Emerald Fulltext (EBSCO), SSG Wirtschaftswiss., SSG Recht, Social Sciences Citation Index (SSCI), SSG Politikwissenschaft/Friedensforschung, SSG Sozialwissenschaften

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt verringerte sich die Menge der zu prüfenden Literatur auf schließlich 378 verfü- und lieferbare Titel, die auf die drei oben genannten Kriterien Governance-Bezug, Engagementorientierung und Empirie-

gehalt untersucht werden mussten. Dies wurde über eine erste, kursorische Durchsicht der Artikel geprüft, in der vergleichsweise schnell festgestellt werden konnte, ob es sich um empirische Studien handelt, die sich mit der Governance *in* der Organisation auseinandersetzen. Häufig konnte bereits im Abstract ein Hinweis gefunden werden, beispielsweise durch die Erwähnung der Methodologie, des Samples, oder schlicht des Begriffs „empirical“ oder „empirisch“. Auch die Fragestellung, aus der in der Regel ersichtlich war, ob die Arbeit auf die Governance in Organisationen fokussierte, wurde in der Regel im Abstract aufgeführt. Schwieriger war häufig zu ersehen, ob es sich bei den untersuchten Organisationen um engagementorientierte handelte. Hierzu wurde die Studie insgesamt nach einer Beschreibung des Samples durchsucht, ebenso nach Schlüsselbegriffen wie Freiwillige, ‚members‘ oder ‚volunteers‘, die darauf hinweisen, dass es sich bei den untersuchten Organisationen um solche handelt, die in der Abgrenzung Zimmers/Prillers (2007) in den Bereich derjenigen fallen, der von Bürgerschaftlichem Engagement und Freiwilligkeit getragen wird und die die Kennzeichen erfüllen, die Strob (1999) in seinem Konzept der Wahlgemeinschaft auflistet und die in der Arbeit als engagementorientierte Nonprofit-Organisation abgebildet werden sollen. Gerade dieses Kriterium verringerte die Anzahl des Samples für die Metaanalyse deutlich. Insgesamt 35 Studien gingen schließlich in die Metaanalyse ein. Damit kann ein erstes Ergebnis der Analyse bereits festgehalten werden: *Im Vergleich zur Gesamtzahl empirischer Arbeiten, die sich mit der Governance in Nonprofit-Organisationen befassen, ist der Anteil derjenigen Arbeiten, die sich mit dem Bereich des Bürgerschaftlichen Engagements, der Mitgliedschaft und damit des Bereichs, in dem Sozialkapital entsteht, befalls verschwindend gering. Nur knapp ein Zehntel der erfassten Arbeiten konnten in die Analyse aufgenommen werden.*

Um diese Stichprobe metaanalytisch auszuwerten, wurden zwei Zugänge gewählt. Erstens wurden die Studien einem Analyseraster unterzogen, das weitgehend dem Verfahren einer Dokumentenanalyse (Lamnek 1995b, S. 193 f.) entspricht. Die vorliegenden Studien wurden mit Blick auf zuvor festgelegte Kategorien untersucht und die Variablenausprägungen entsprechend direkt aus dem Text entnommen (ebd.). Als Kategorien dienten

im vorliegenden Fall methodologische und deskriptive Charakteristika der Studien, um die Validität des Datensatzes einschätzen zu können und diese näher zu beschreiben. Dazu wurden erhoben: die verwendete Methode, Qualitativer oder quantitativer Zugang, Quer- oder Längsschnittuntersuchung, Ort der Untersuchung sowie deren Jahr.

Zweitens wurden die Texte mit Blick auf die oben genannten Forschungsfragen untersucht, aus denen heraus grundlegende Strukturierungskategorien entwickelt wurden. Damit folgt die Analyse Mayring'schen Grundsätzen (Mayring 1988), der eine Methode der Inhaltsanalyse vorschlägt, die sich gut in eine qualitative Metaanalyse einfügen lässt. Dabei stehen vor allem die inhaltliche Zusammenfassung und Strukturierung der Studienergebnisse im Vordergrund, immer mit Blick auf die eingangs gestellten Fragen nach den theoretischen Hintergründen, den Forschungsfragen und ihrer Operationalisierung, den Ergebnissen (und damit einer Bilanz des Forschungsbereichs) sowie der Frage, was als erfolgreiche Steuerung von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen gelten kann, einer Frage, die sich unmittelbar aus der Definition von Governance in Organisationen ergibt und die auch in der empirischen Forschungsarbeit – wie noch zu zeigen sein wird – eine erhebliche Rolle spielt. Um eine solche Strukturierung einzulösen, werden im Folgenden die erhobenen Kategorien vorgestellt und kurz beschrieben.⁵⁶ Ganz im Sinne der Metaanalyse fokussiert die hier durch eine Inhaltsanalyse verfolgte qualitative Auswertung der Studien darauf, deren Fragestellungen, Vorgehen und Ergebnisse zusammenzutragen und inhaltlich zu strukturieren. Die von Mayring geforderte übergreifende Fragestellung, an der sich die Interpretation einer Inhaltsanalyse nach der strukturierenden Auswertung des Materials auszurichten habe (Mayring 1988), ist im Fall einer Metaanalyse eine ihrer wissenschaftstheoretischen Funktionen, wie sie in Kapitel 2 der Arbeit dargestellt wurden. Im Zentrum der vorliegenden Metaanalyse steht der Anspruch, eine dichte Beschreibung der Governance von engagementorien-

⁵⁶ Auf die Nennung von Ankerbeispielen wird verzichtet, da die Kategorien hinreichend eindeutig beschrieben werden können. Sie beziehen sich ebenfalls immer auf direkt aufzufindende Textstellen, nicht auf hinter dem Text liegende Sinnstrukturen, die aufzudecken eine Inhaltsanalyse bspw. bei Interviewtranskripten zum Ziel haben kann.

tierten Nonprofit-Organisationen zu liefern, die die theoretische Weiterentwicklung des Themas in Anschluss an das in der ersten Hälfte dieses Kapitels konstatierte Ergebnis erlaubt, den Governance-Theorien des Nonprofit-Sektors mangle es bislang an einer den betriebswirtschaftlichen Governance-Theorien entsprechenden (normativ-ontologischen) Fundierung. Dazu wurde in der Analyse der Untersuchungen, die in die Metaanalyse eingingen, vor allem auf die folgenden Bereiche geachtet:

1) Fragestellung der Studie

Die erste Kategorie, nach der die Studien ausgewertet wurden, ist die Fragestellung, die in ihnen verfolgt wurde. Ziel war es festzuhalten, welche Untersuchungsfragen in einem so breiten Forschungsdiskurs schlussendlich empirisch umgesetzt werden. In der Regel fanden sich dazu direkt im Abstract oder in einem der ersten Abschnitte Hinweise. Darüber hinaus wurden meist nach einer Aufarbeitung des theoretischen Hintergrundes, auf den sich die AutorInnen der Studie beziehen, die Forschungsfragen weiter zu konkreten ‚research questions‘ oder Hypothesen ausdifferenziert. Dies verweist direkt auf die zweite Kategorie der inhaltlichen Analyse:

2) Hypothesen/ ‚research questions‘

Sofern vorhanden, wurden in Frageform formulierte Forschungsanliegen der Studie entnommen, ebenso Hypothesen, die zur Prüfung durch die Studie vorgelegt wurden. Beides ermöglichte, die untersuchten Variablen genauer zu fassen, da diese in der Formulierung der Hypothesen oder forschungsleitenden ‚research questions‘ in der Regel genannt wurden.

3) Verwendete Variablen/verwendete Indikatoren

Die in den Studien verwendeten Variablen geben schlussendlich einen guten, kondensierten Überblick über die empirische Entwicklung des Forschungsfeldes, sind sie doch die Konstrukte, mit deren Hilfe die aus

der Theorie entwickelten Fragestellungen umgesetzt werden. Auch diese können in der Regel den Studien direkt entnommen werden.⁵⁷

4) Ergebnisse

Nicht von der empirischen Umsetzung einer Forschungsfrage zu trennen sind die erreichten Forschungsergebnisse. Ihre Systematisierung war das ursprüngliche Kernanliegen einer Metaanalyse, wie sie auch in dieser Arbeit durchgeführt wird. Im Rahmen einer qualitativen Metaanalyse ist nicht eine bloße Aufzählung unterschiedlicher Ergebnisse Ziel der Methode, sondern die dichte, genaue Beschreibung und Vermessung eines Forschungsfelds, die anschließend unter Rückgriff auf die zusammengetragenen Ergebnisse eine Weiterentwicklung der Theorie erlaubt. Deshalb soll in der vorliegenden Analyse neben der Ergebnissynthese besonderes Augenmerk auf den theoretischen Hintergrund der Studien gelegt werden:

5) Theoretischer Hintergrund

Zur Entwicklung einer Forschungsfrage sowie zur Bewertung der empirischen Ergebnisse einer Studie muss diese in den Forschungsstand einer Disziplin eingeordnet werden sowie ihre theoretischen Voraussetzungen offen legen.

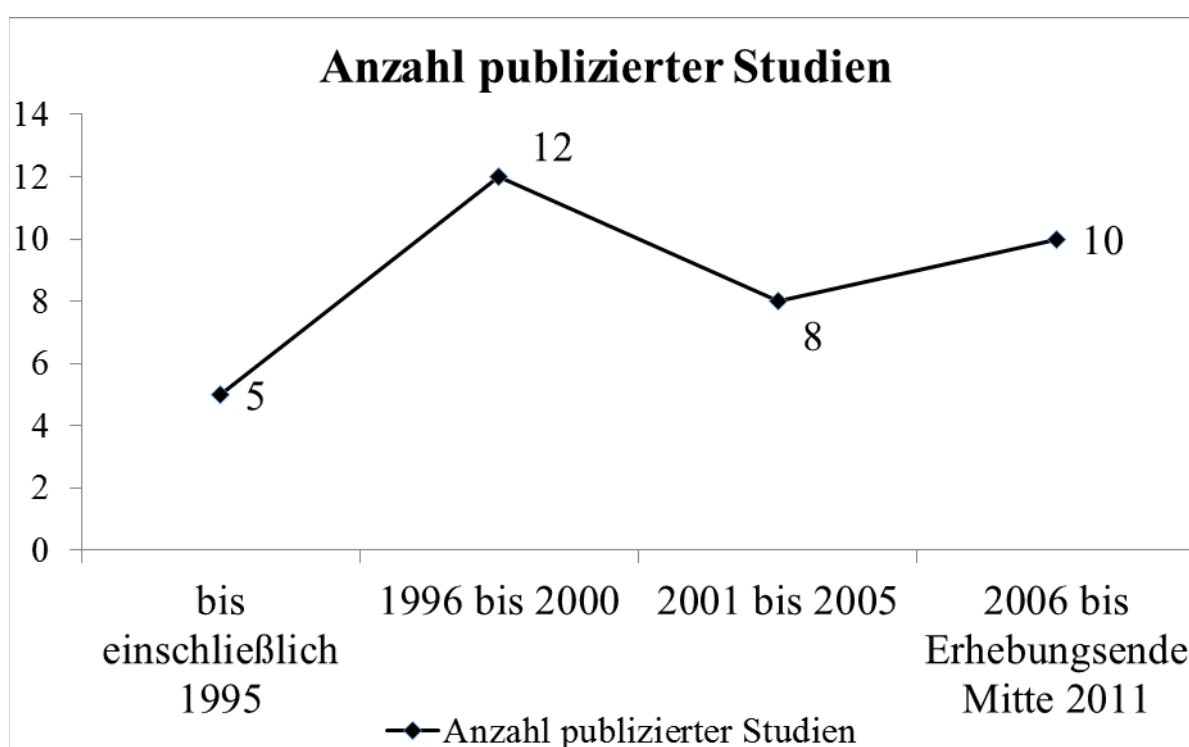
4.5.2 Deskriptive Befunde des metaanalytischen Datensatzes

Im Folgenden werden im ersten Schritt der Metaanalyse einige deskriptive Befunde zum Datensatz vorgestellt, die es erlauben, die Qualität der untersuchten Forschungsarbeiten zu beurteilen und ihre Generalisierbarkeit

⁵⁷ Die so entnommenen Verweise auf Instrumente oder Konzepte, die in den der Metaanalyse zu Grunde liegenden Studien verwendet wurden, werden nicht mit „zitiert nach“ gekennzeichnet. Ihre Nennung ist für die Beschreibung der Studie notwendig, gleichzeitig ist durch die Anlage der vorliegenden Untersuchung jedoch klar, dass sich die eigene Untersuchung auf das gekennzeichnete Set an Studien beschränkt und weitere Verweise nur zu dessen Beschreibung herangezogen werden, jedoch nicht selbst im eigentlichen Sinne wissenschaftlich verarbeitet werden. Der Bezugspunkt dieser Quellen ist somit also selbstverständlich die ursprüngliche Studie, auf eine Zitation als „zitiert nach“ wird deshalb aus Gründen der Lesbarkeit verzichtet. Die vollständige Literaturangabe für die Weiterverweise findet sich im Literaturverzeichnis der Arbeit.

abzuschätzen. Die Metaanalyse beschränkt sich mit Absicht auf keinen bestimmten Untersuchungszeitraum, da nach Kenntnis des Autors bisher keine solche Analyse zum vorliegenden Thema durchgeführt worden war. Gruppiert man die 35 zu Grunde liegenden Studien in Fünfjahres-Abschnitten, bilden diese eine Konjunktur des Themas Governance auch im Feld engagementorientierter Nonprofit-Organisationen ab, parallel zur Renaissance des Diskurses in den Wirtschaftswissenschaften nach der Publikation des Cadbury-Reports 1992 (Cadbury 1992).

Abbildung 4: Jahr der Veröffentlichung der Arbeiten zu Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen



Quelle: Eigene Darstellung

Dabei spielt sich der weit überwiegende Teil der Forschung (27 Studien) im angelsächsischen Raum, in den USA (23 Studien) und Kanada (vier Studien) ab. Dieser Bias ist einer der Gründe, in der vorliegenden Arbeit von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen zu sprechen und diese im Rahmen der Nonprofit-Forschung abzugrenzen und sich nicht auf die Anwendung einer landesspezifischen Rechtsform, wie dem Verein, zu beschränken.

Tabelle 7: Methodischer Zugang der Arbeiten zu Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen

	Methodischer Zugang	Anzahl
Qualitative Forschungsmethoden	Leitfadengestützte Interviews	14
	Case Studies	9
	Dokumentenanalyse	8
	(Teilnehmende) Beobachtung	1
	Repertory Grid Technique	2
	Narrative Interviews	2
	Critical Incident Interviews	2
	Frame-Analyse	1
	GESAMT	39
Quantitative Forschungsmethoden	Befragungen und daran anschließende Datenauswertungen	14
	davon deskriptive Statistik	11
	davon Inferenzstatistik	3
	Logit/Probit-Analyse	1
	Regression	1
	Allgemeines lineares Modell	1

Quelle: Eigene Darstellung

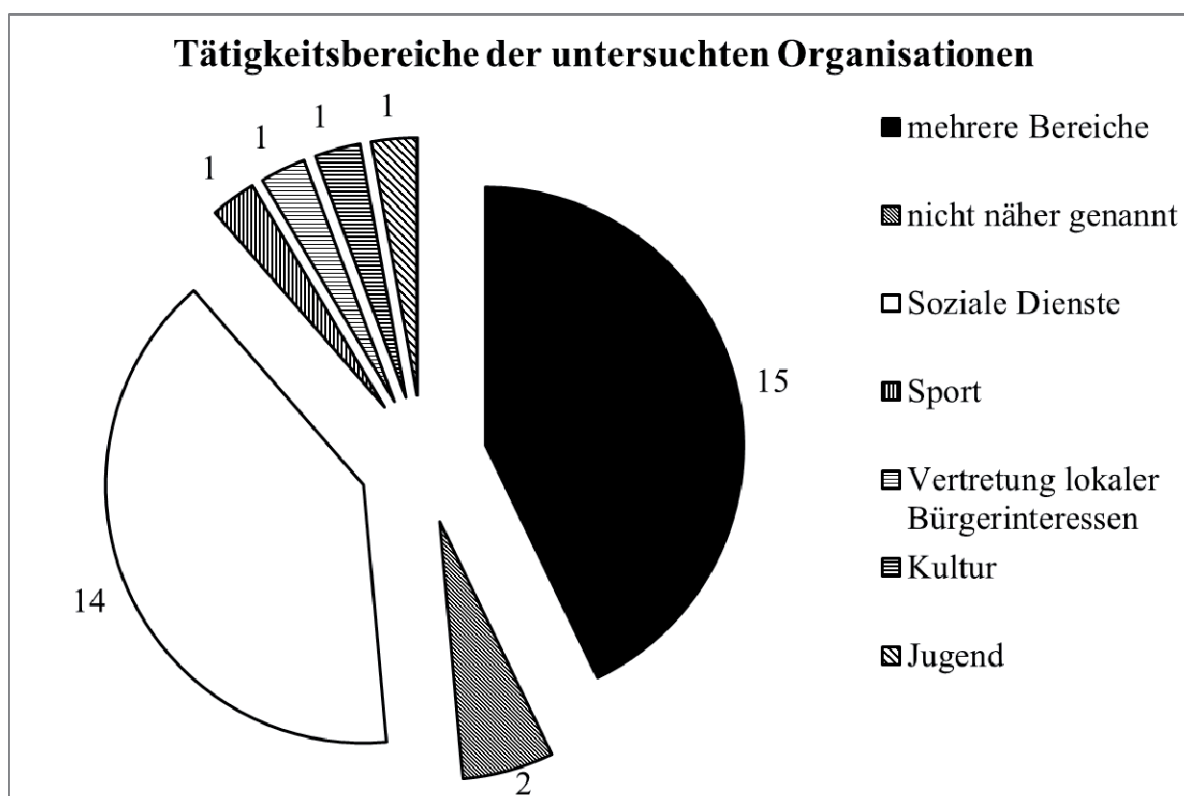
Unter den 35 in die Metaanalyse aufgenommen Studien führen 31 Querschnittsstudien durch, nur vier der Studien erheben mehrere Messzeitpunkte / Untersuchungszeiträume. Insgesamt verfügen die Studien über eine große Vielfalt an methodischen Zugriffen, die in der nachfolgenden Tabelle dargestellt werden. 18 Studien kombinieren in einem Methodenmix qualitative und quantitative Zugänge, es finden 39-mal qualitative und 14-mal quantitative Untersuchungen statt. Die Übersicht rechtfertigt die Entscheidung, eine *qualitative* Metaanalyse durchzuführen. Beschränkte sich die Metaanalyse auf eine Untersuchung der quantitativen Arbeiten, wäre die Zahl der in Frage kommenden Arbeiten sehr klein. Im Vergleich dazu kann die Menge der zu untersuchenden Arbeiten durch die qualitative Metaanalyse deutlich erhöht werden.⁵⁸

Ein letzter Punkt, auf den in der Beschreibung der Datenbasis wert gelegt wird, ist ein Überblick über die Tätigkeitszweige der Organisationen, die

⁵⁸ Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass der Großteil der quantitativen Arbeiten sich auf die Darstellung deskriptiver statistischer Werte beschränkt, so dass eine Aggregation von Effektstärken hier nicht möglich wäre und damit ein Großteil des wissenschaftlichen Mehrwerts einer quantitativen Metaanalyse kaum zum Tragen gekommen wäre.

in den Untersuchungen betrachtet wurden. Dieser Aspekt wird aufgegriffen, da sowohl in der nationalen (exemplarisch Zimmer 1997) als auch internationalen (exemplarisch Salamon 1987/1990) Forschung davon ausgegangen wird, dass sich der Dritte Sektor und seine Organisationen stark differenziert haben, vor allem entlang der Linie eines staatsnahen Bereichs der Wohlfahrtsproduktion versus einem stärker durch Bürgerschaftliches Engagement geprägten Bereichs kleiner, meist lokal verankerter Organisationen.

Abbildung 5: Tätigkeitsfelder der untersuchten Organisationen in Studien zur Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen



Quelle: Eigene Darstellung

Mit Blick auf diese Problematik ist festzuhalten, dass ca. die Hälfte (15) der untersuchten Arbeiten sich nicht auf ausschließlich ein Tätigkeitsfeld beschränkte. Gesondert wird darauf hingewiesen, dass 14 Untersuchungen mit in das Sample aufgenommen wurden, die zwar im Sozial- und Gesundheitsbereich betrachteten, wo jedoch aus den Studien zu entnehmen war, dass sie einen Großteil ihrer Arbeit auf Mitglieder, Freiwillige und

Ehrenamtliche gestützt leisteten und damit die eingangs definierte Bedingung für engagementorientierte Nonprofit-Organisationen erfüllen, es sich damit also nicht um beispielsweise Krankenhäuser oder andere professionelle Einrichtungen handelte, die sich lediglich in Nonprofit-Trägerschaft befinden. Damit weisen die Untersuchungen, die in die Metaanalyse miteingehen, zwar einen Schwerpunkt bezüglich des Sozialbereichs auf, durch eine ebenso große Gruppe an Untersuchungen, die mehr als einen Bereich untersuchen, wird dies jedoch ausgeglichen, so dass nicht von einer Verzerrung der Ergebnisse ausgegangen wird.

Besonders im Fokus der Forschung befanden sich – wie zu erwarten war – die Vorstände und, falls vorhanden, die Geschäftsführer der Organisationen. Die Metaanalyse umfasst insgesamt $n = 1.187$ Organisationen, bildet man die Summe aus den Angaben zu den teilnehmenden Organisationen in den einzelnen Studien, sofern verfügbar. Im Rahmen der Studien wurden, wenn es sich nicht um Organisationsanalysen handelte, insgesamt ca. 27.596 Personen befragt oder interviewt. Der qualitative Schwerpunkt des Forschungsfelds wird in der Verteilung der Untersuchungseinheiten sichtbar, die Hälfte der Studien arbeitet mit 95 oder weniger Fällen (Medianwert), drei Viertel (75% Quantil) der Studien arbeiten mit einer Datenbasis von $n \leq 242$, nur sieben Studien arbeiten mit mehr Befragten.

4.5.3 Ergebnisse

Die thematische Aufschlüsselung der Studien zeigt bereits ein erstes Ergebnis der Metaanalyse: Empirisch wird Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen vor allem auf individueller Ebene gefasst. Im Mittelpunkt steht dabei das Verhältnis der Führungsspitze der Organisation zueinander, gefasst in Fragen zur Kompetenzverteilung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Gremien und Forschung zur vorherrschenden Organisationskultur, die die Identität der Akteure mit beeinflusst. Mit diesen Themen befassen sich 15 der 35 Studien, weitere elf verknüpfen die individuelle und die organisationale Ebene, in dem sie von einer ressourcenorientierten Governance-Perspektive ausgehen, hier je-

doch ebenfalls auf die Personen bezogen, die die einzelnen Gremien besetzen.

Tabelle 8: Übersicht zu den Themenstellungen der in die Metaanalyse eingegangenen Studien

Themenstellung	
Bis 1995 veröffentlichte Studien	5
Studien, die das Verhältnis von hauptamtlichem und ehrenamtlichem Leitungspersonal untersuchen	15
Ressourcen-orientierte Studien	11
Leistungs- und Effizienz-orientierte Studien	4

Quelle: Eigene Darstellung

Schließlich sind fünf Studien zur Governance von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen zwischen 1992 und 1995 verfasst worden. Sie entstanden damit während einer Zeit, in der allgemein von einer beginnenden Renaissance des Themas Governance gerade in den Wirtschaftswissenschaften gesprochen wird. Damit können sie als eine der frühesten Versuche einer Übertragung des Themas in die Nonprofit-Forschung gelten. Die Metaanalyse wendet sich diesen Studien und damit den Ursprüngen des zu untersuchenden Forschungsfeldes deshalb als Erstes zu.

4.5.3.1 Die frühen Jahre: erste Ergebnisse empirischer Studien zur Governance engagementorientierter Nonprofit-Organisationen

Betrachtet man die fünf Studien (Bradshaw/Murray/Wolpin 1992, Heimovics/Herman/Jurkiewicz 1993, Kearns 1995, McDonald 1993, Murray/Bradshaw/Wolpin 1992) in ihrer Gesamtheit, wird deutlich, dass bereits früh Pfade für die weitere Entwicklung der empirischen Forschung an Governance von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen gelegt worden sind. Das Verhältnis zwischen Hauptamt und Ehrenamt, die Kompetenzverteilung zwischen den Organen und die Frage danach, wer die Organisation steuert, wurden bereits in den ersten Jahren aufgegriffen.

Unter den fünf Studien befinden sich drei (Bradshaw/Murray/Wolpin 1992, Heimovics/Herman/Jurkiewicz 1993, Kearns 1995), die sich mit der Leistung und Effizienz der Organisationen („performance“) und/oder ihrer

Vorstände befassen. Dabei weisen Bradshaw/Murray/Wolpin (1992) bereits auf einen Umstand hin, der mit Blick auf die ‚performance‘ von Nonprofit-Organisationen für die Diskussion in späteren Arbeiten mitbestimmend sein wird: der Widerspruch zwischen wahrgenommener Effizienz von Vorständen und ihrer messbaren, an manifesten Kennzahlen festgemachten Effizienz. Sie greifen in ihrer Untersuchung auf zwei Messkonstrukte zurück, um Leistung und Effizienz einzufangen: Erstens betrachten sie die Höhe des Etats der Organisationen bzw. die Veränderung des Etats von einem zum darauffolgenden Jahr. Grundlage dieser Operationalisierung von Leistungsfähigkeit ist die Überlegung, dass eine leistungsstarke, effiziente Nonprofit-Organisation in der Lage ist, von Jahr zu Jahr Mittel in gleicher oder größerer Höhe einzuwerben. Die Etathöhe fungiert hier gleichermaßen als Ersatz für den Gewinn eines Unternehmens, der als Erfolgsmesser einer ähnlichen Überlegung folgend in den Wirtschaftswissenschaften verwendet wird, um sich mit der Leistungsfähigkeit erfolgreicher Governance in Unternehmen auseinander zu setzen. Auf Grund des ‚nonprofit constraints‘ ist eine Übernahme dieses Indikators in den Dritten Sektor nicht möglich; es ist davon auszugehen, dass Nonprofit-Organisationen keine Güter herstellen, die tatsächlich Gewinne abwerfen (dies gilt besonders für kleinere Organisationen, die von freiwilligem Engagement getragen sind), so dass eine Orientierung auf die Einkommensseite der Organisation folgerichtig erscheint. Zur Begründung wird in der Nachfolge Pfeffers/Salanciks (1978) die bereits ausführlich dargestellte Ressourcenabhängigkeit einer Nonprofit-Organisation herangezogen, aus der eine Hauptaufgabe des Leitungspersonals, die Ressourcensicherung, abgeleitet wird, welche dann mit der Veränderung der Etathöhe von Jahr zu Jahr gemessen werden soll. Diese Denkfigur wird auch für andere, später verfasste Arbeiten übernommen werden. Demgegenüber wird als weitere Variable die wahrgenommene Leistung und Effizienz des Vorstands aus Sicht der Geschäftsführer sowie als Selbsteinschätzung eingeführt. Auf unterschiedlichen Arbeitsgebieten⁵⁹ sowie summativ soll

⁵⁹ Es wird in der Arbeit von Bradshaw/Murray/Wolpin von insgesamt sieben Vorstandsfunktionen gesprochen, die bewertet werden, jedoch werden sie in der Arbeit nicht alle aufgeführt, sondern nur drei Beispiele genannt: „[...] such as fundraising, long-range

hier mit Hilfe einer Likert-Skala eingeschätzt werden, wie gut die Governance-Organen arbeiten. Insgesamt wird diese bereits früh in der entsprechenden Forschung etablierte Herangehensweise an die Leistungsbeurteilung einzelner Governance-Organen als sozialkonstruktivistische Perspektive bezeichnet (Bradshaw/Murray/Wolpin 1992, S. 248, nach Herman/Heimovics 1990). Kernergebnis dieser sowie einer weiteren Studie der Autoren aus dem selben Jahr (Murray/Bradshaw/Wolpin 1992) ist, dass zwar positive Zusammenhänge zwischen der Arbeitsweise eines Vorstands und seinen Strukturen auf der einen Seite sowie der ‚performance‘ auf der anderen Seite erkennbar sind, *diese aber unterschiedlich ausfallen*. Misst man sie an subjektiven Indikatoren, fallen sie deutlich höher aus, als sie an objektiven Indikatoren nachzuweisen sind. Gleiches gilt für ihre zweite Untersuchung aus 1992, wo die Autoren versuchen, die ‚performance‘ der Organisation mit der Machtverteilung in der Organisation in Verbindung zu bringen (Murray/Bradshaw/Wolpin 1992) und die ebenfalls nur schwache Zusammenhänge aufdeckt.

Das Problem der subjektiven Leistungseinschätzung wird einige Jahre später indirekt von Kearns (1995) ebenso wie von Heimovics/Herman/Jurkiewicz (1993) erneut aufgenommen. Kearns begründet zunächst explizit, warum auf die Meinung der Geschäftsführer in der Beurteilung von Vorständen und damit auf die sozialkonstruktivistische Perspektive so großer Wert gelegt werden sollte: Sie gelten als diejenigen, „[...] who have the most frequent and intimate contact with them [...]“ (Kearns 1995, S. 338); außerdem hätten sie, ebenso wie die Vorsitzenden, das größte Interesse am Gedeihen der Organisationen. Im Hintergrund steht hier eine klar von der Governance in Unternehmen und der ‚principal agent‘ Theorie beeinflusste Denkweise, die die Verantwortlichkeit für die Steuerung der Organisation bei ihrem Spitzenpersonal verortet, das stellvertretend die Rolle eines Unternehmenseigners einnimmt. Das solle diejenigen Akteure, die diese Positionen einnehmen, dazu legitimieren, die Arbeit des übrigen Leitungspersonals einzuschätzen.

planning, and representing the organization’s interests in the community [...]“ (Bradshaw/Murray/Wolpin 1992, S. 232).

Im Mittelpunkt beider Studien steht zunächst aber die Frage, welche (Handlungs-) Kompetenzen im Vorstand bei der Gestaltung von Governance in einer Organisation nötig sind. Gliedert man die sehr feine, durch eine explorativ-qualitative Methode erarbeitete (Repertory Grid Technique⁶⁰) Darstellung Kearns auf, erhält man Hinweise auf drei Bereiche, in denen Vorstände wünschenswerterweise Kompetenzen mitbringen sollten: die Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen, die Kenntnis der Organisation und ihrer Ziele sowie Management- und Führungskompetenzen (Kearns 1995, S. 346 ff.). Damit greift Kearns einen Forschungsansatz von McDonald (1993) auf, die im Rahmen einer der ersten Arbeiten zur Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen die Frage untersuchte, welche Charakteristika Vorstandsmitglieder auszeichnen und welchen Einfluss diese auf eine verstärkte Partizipation in der Vorstandsarbeit haben. Die Relevanz professioneller Qualifikation, wie Managementkompetenzen oder ein allgemein hoher Bildungsstand wurden bereits in ihrer Studie herausgearbeitet.

Diese instrumentelle Perspektive auf die Kompetenzen von Vorstandsmitgliedern ergänzen Heimovics/Herman/Jurkiewicz (1993) mit einem Blick auf die Hauptamtlichen und deren Handeln in kritischen Situationen. Mit Hilfe von ‚critical incident interviews‘ untersuchen sie die Frage, welche Handlungsstrategie, operationalisiert an Handlungsframes nach Bolman/Deal (1991), zu optimalen Ergebnissen für die Organisation führt. Dabei steht die Handlungskompetenz der Hauptamtlichen im Mittelpunkt: Sie kommen zu dem Ergebnis, dass vor allem in denjenigen Organisationen kritische Vorgänge günstig gelöst werden konnten, wo die GeschäftsführerInnen die Leitungsebene der Organisation als Arena begriffen hatten und mit allen Betroffenen im Sinne eines Stakeholder-orientierten Ansatzes versuchten, die Schwierigkeiten zu lösen, während ein Beharren auf Strukturen und festgefügtten Regeln oder das Verlassen auf persönliche

⁶⁰ Die ‚repertory grid technique‘ geht in zwei Stufen vor: zunächst werden im Rahmen von qualitativen Interviews Fragen zum Vergleich von Eigenschaften vorgelegt, z.B. „Was unterscheidet Vorstandsmitglied X von Vorstandsmitglied Y?“ und auf Basis der genannten Attribute ein Rahmen an Eigenschaften entwickelt, die der Interviewee anschließend ihrer Wichtigkeit nach ordnet. So können auf Basis subjektiver Einschätzungen Eigenschaftskataloge entwickelt und bewertet werden (Kearns 1995, S. 341 f.).

Kompetenz einzelner Vorstandsmitglieder weniger erfolgreiche Ergebnisse für die Organisation versprach. Im Vergleich zu den Arbeiten von Kearns (1995) und McDonald (1993) fokussierten Heimo-vics/Herman/Jurkiewicz (1993) also wesentlich stärker auf Führungs- denn auf managerielle Kompetenzen.

Insgesamt ergeben sich aus der Untersuchung der Leistungsfähigkeit engagementorientierter Nonprofit-Organisationen weitere drei anschlussfähige Punkte: erstens die Frage nach dem Verhältnis, in dem ehrenamtliches und hauptamtliches Leitungspersonal stehen, zweitens die Frage, über welche Merkmale und/oder Kompetenzen das Spitzenpersonal verfügen sollte, um eine leistungsfähige Führung der Organisation zu gewährleisten; anders gewendet, welche Ressourcen die Vorstandsmitglieder aus Sicht der Organisation benötigen. Drittens schließlich rückt die Frage nach der ‚performance‘ engagementorientierter Nonprofit-Organisationen, also ihre Leistung und Effizienz, in den Mittelpunkt der Betrachtung. In empirischen Untersuchungen zur Governance dieser Organisationen geht es immer auch darum, ob die Organisation die Ziele, auf die hin sie gegründet wurde, erreichen.

4.5.3.2 Führungsanspruch von Ehrenamt und Hauptamt: Kompetenzstreitigkeiten in der doppelten Führungsspitze

Eines der Hauptanliegen der Governance-Modelle für Nonprofit-Organisationen war, dem Verhältnis von ehrenamtlichem und hauptamtlichem Spitzenpersonal eine klare Struktur zu geben.⁶¹ Gerade die für den

⁶¹ Mit Blick auf engagementorientierte Nonprofit-Organisationen ist hier darauf hinzuweisen, dass ihr aus den Strukturen des Dritten Sektors abgeleiteter Fokus auf eine Arbeit unter Rückgriff auf freiwilliges, Bürgerschaftliches Engagement (Zimmer/Priller 2007), bzw. Gemeinschaftsarbeit (Strob 1999) die Einbindung hauptamtlicher Kräfte nicht kategorisch verbietet. Beispielsweise hat sich im Sport in Deutschland, gerade mit Blick auf Leitungspositionen (Zimmer/Basic/Hallmann 2011, S. 312 f.), verstärkt eine Professionalisierungstendenz zunächst auf Verbands-, später auch auf Vereinsebene gezeigt. Sie ist im Wesentlichen auf Umweltveränderungen zurückzuführen, die an die Vereine in unterschiedlichen Funktionsbereichen höhere Anforderungen stellen, denen mit Fachkenntnis begegnet werden muss (Baur/Braun 2001) und die sich dann personell auf der Leitungsebene der Vereine niederschlägt. Gleichzeitig machen diese verberuflichten Positionen nur einen verhältnismäßig geringen Teil der an der Aufgabenerfüllung in engagementori-

amerikanischen Nonprofit-Bereich entwickelten Governance-Modelle gehen in der Regel von einer doppelten Führungsspitze auch in kleineren Nonprofit-Organisationen aus. Begründet wird dies damit, dass eine kontinuierlich für die Organisation arbeitende Stelle auch die Arbeit von Mitgliedern und Freiwilligen besser koordinieren kann (exemplarisch Kushner/Poole 1996). Maßgeblich beeinflussend auf Modellebene war hier schließlich Carver (Carver 1997a/b/2002). An seinem Modell lässt sich besonders gut verdeutlichen, welche Schwierigkeiten in der Führung von Nonprofit-Organisationen durch eine strukturierte Governance gelöst werden sollen: Prägend für das Carversche Modell ist eine Aufgabenverteilung, die dem Vorstand langfristige, strategische Aufgaben zuweist und eine hauptamtliche Geschäftsführung vorschlägt, die den leitenden Vorstand der Organisation von der alltäglichen Organisationsleitung entlastet (also beispielsweise den genannten koordinativen Aufgaben) und von diesem beaufsichtigt wird. Dieses Arrangement beruht auf der Idee, dass die Vorstände als Wahrer der Kerninteressen der Organisation auftreten.⁶²

entierten Nonprofit-Organisationen beteiligten Personen aus. Auch hier zeigt der Sport exemplarisch, dass zwar in den vergangenen Jahren eine verstärkte Umwandlung von ehrenamtlichen Aufgaben z. B. in geringfügigen Beschäftigungen stattfand, diese Art der Arbeit aber bei weitem nicht an die Menge der durch Engagement abgedeckten herankommt (Breuer 2009).

Identifikationsmerkmal der Organisationen bleibt damit weiterhin die überwiegende Ausrichtung auf freiwillige Unterstützer. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit stellt die Selektion der Studien diese Ausrichtung durch das Auswahlkriterium der Engagementorientierung sicher. Damit bietet die Metaanalyse die Möglichkeit, Forschungsergebnisse für einen aktuell sehr dynamischen Bereich zu betrachten, nämlich denjenigen engagementorientierter Nonprofit-Organisationen, die sich insoweit bereits in Professionalisierungsprozessen befinden, dass sie Hauptamtlichkeit eingeführt haben, aber gleichzeitig noch immer hauptsächlich durch Gemeinschaftsarbeit getragen werden.

⁶² In der Argumentation Carvers wird die Aufgabe des Vorstands unter Rückgriff auf Begriffe der Shareholder-Theorie begründet: Er sieht den Vorstand einer Nonprofit-Organisation als Vertreter eines außerhalb der Organisation selbst angesiedelten ‚moral owner‘, in dessen Sinne die Organisation gesteuert werden müsse (Seel/Regel/Meneghetti 2001). Ohne sich so explizit auf den Shareholder-Ansatz zu berufen, entwerfen auch andere Governance-Modelle eine ähnliche Aufteilung, die dem Vorstand strategische und einer Geschäftsführung (auf Leitungsebene, anderen Hauptamtlichen auf den nachgeordneten Ebenen) exekutive Befugnisse zuteilt (exemplarisch Taylor/Chait/Holland 1996). Gleichzeitig wird, aus der professionellen Kompetenz begründet, der Geschäftsführung stärkeres Gewicht in der gesamten Organisationsleitung eingeräumt (‚executive leadership‘; Herman/Heimovics 1990/1991/1994a/b). Die entsprechende Gegenbewegung

Angewendet auf das Denkmodell der Wahlgemeinschaft Strobs (1999) sichert hier also der Vorstand die Zielbindung der Organisation, mithin das, was auf individueller Ebene als gemeinsam geteilte Nutzenorientierung gedacht wird.

Kushner/Poole (1996) untersuchen in diesem Zusammenhang mit Hilfe qualitativer Organisationsanalysen (Kushner/Poole 1996, S. 123 f.) eine für die vorliegende Arbeit besonders wertvolle Frage, indem sie auf die Struktur und die Prozesse der Zusammenarbeit von Hauptamtlichen, Freiwilligen und Ehrenamtlichen fokussieren, um deren Einfluss auf die Leistung und Effizienz der Organisation zu prüfen.⁶³ Bei den untersuchten Organisationen handelte es sich um 19 Kunst- und Musikorganisationen, die eine große Varianz hinsichtlich ihrer Zusammensetzung aus Hauptamtlichkeit und Freiwilligkeit (ebd., S. 125) auf Führungsebene vorweisen und so eine Untersuchung erlauben, welche die Konsequenzen die Integration von Freiwilligen und Ehrenamtlichen in die Führungsstruktur einer (dann engagementorientierten) Nonprofit-Organisation hat. Als Analyseraster wird eine Vierfelder-Matrix (ebd., S. 126) entworfen, die in zwei Dimensionen die Kernfragestellung der Studie zusammenfasst:

„Two factors affecting nonprofit structure receive particular attention in this article. First, we consider that nonprofits select from both volunteer and paid labor pools. Operational and decision roles can plausibly be filled in the same organization by volunteers or staff. [...] Big Brothers/Big Sisters and Meals on Wheels, for example, are designed around the premise of volunteer service delivery. Alternatively staff can have greater influence, as in professional nonprofit service areas

akzentuiert die Interessenvertretungsfunktion der Vorstände und leitet aus dieser einen Führungsanspruch des Vorstands für die Gesamtorganisation ab (Axelrod 1994).

⁶³ „Managers as architects design work processes, create work groups, and specify hierarchy and procedure. [...] Managers of nonprofit organizations engage in organizational design and construction by creating and filling positions, *and combining paid staff with volunteers*. [...] Organization design and design implementation are core management responsibilities in any organization because they can have enormous consequences for organizational effectiveness. That is, how well an organization is „put together“ can affect its performance. We explore this relationship here by reporting the results of our field study of performing arts organizations, with the findings directed to both scholars and managers interested in the relationship between nonprofit structure and performance.” (Kushner/Poole 1996, S. 119 f.; Herv. A.B.)

such as research and higher education. The choice of volunteers or staff is a fundamental design issue because of both the operational areas affected and the influence on decision making that volunteers may wield in a nonprofit structure. The second key factor is the distribution of influence, which organizations can keep clustered or distribute widely. [...] We use the term *diffusion* rather than decentralization to describe relatively small organizations that design and implement social structures to distribute influence without establishing independent units. Thus, the two independent dimensions of nonprofit structure of interest here are "How is influence over decision making associated with volunteers or staff?" and "How widely is that influence distributed?" (ebd., S. 121; Herv. i.O.).

So werden im Verlauf der Organisationsanalysen vier Organisationstypen entwickelt, abhängig von der Frage, *wer* stärker in die Führungsstrukturen der Organisation eingebunden ist („identity of key influencers“) und *wie zentral* die Organisationsführung aufgebaut ist („diffusion of influence“) (ebd., S. 126).

„An organization combining volunteer decision making and diffused control is called a *grass-roots* organization. Influence is distributed widely and exclusively among volunteers. [...] A second type of organization distributes influence widely but has staff to handle administrative tasks. This type is called a *coordinating* organization. [...] Coordinating organizations may have grown out of the grass-roots mode, so that the staff's primary role is to facilitate decision flow among volunteers. [...] An organization in which concentrated control is held by employees is *directorial*. [...] The board has limited control of administration and provides legitimation and resource-gathering links to the community, but decisions on strategy [...] are in the hands of staff professionals. In the final type, volunteer influence is kept to the strategic apex of volunteer trustees, who exercise substantial control. This is the classic *institutional* model of nonprofit structure. In an institutional organization, trustees set strategy, hire management and functional specialists to implement resulting policies, and monitor results.“ (ebd., S. 127; Herv. i.O.).

Mit diesen Ergebnissen spiegeln Kushner/Pool die Diskussion zur Governance in Nonprofit-Organisationen und ihre institutionellen Konsequenzen im Verhältnis von Freiwilligkeit, Ehrenamtlichkeit und Hauptamt-

lichkeit. Der erste Organisationstyp („grass-roots organization“) spiegelt den Stakeholder-Zugang (Freeman 2010), bei dem Mitglieder und Freiwillige als Haupt-Stakeholder der Organisation breit in ihre Steuerung integriert sind. Demgegenüber übersetzen die drei anderen Organisationstypen in unterschiedlicher Stärke den Shareholder-Zugang (Berle/Means [1932] 1962), bzw. die Annahmen der ‚principal agent‘ Theorie (Jensen/Meckling 1976)⁶⁴ in die institutionelle Realität einer Nonprofit-Organisation. Sie betonen stärker einen hierarchischen Aufbau mit unterschiedlichen Aufgaben und Kompetenzen zwischen haupt- und ehrenamtlichem Spitzenpersonal. Im Typ 2 („coordinating organization“) sind die ‚principal agent‘ Rollen so verteilt, dass die Freiwilligen im Vorstand der Organisation als Prinzipale auf die Mithilfe der Hauptamtlichen als Agenten in der Organisationssteuerung zurückgreifen, ebenso beim Typ 4 („institutional“), wo noch stärker die Aufsichtsfunktion der Freiwilligen betont wird. Dagegen wird im Rahmen einer „directorial organization“ von einem Primat der Hauptamtlichen im Sinne einer ‚executive leadership‘ (Herman/Heimovics 1990/1991/ 1994a/b) ausgegangen. Als weiteres Forschungsergebnis konnte an Hand dreier Organisationen belegt werden, dass neben den reinen Typen der oben dargestellten Typologie ein weiterer Organisationstyp, nämlich „indecisive organizations“, aufgedeckt wurde. Diese Organisationen agieren uneindeutig mit Blick auf den Zentralitätsgrad der Entscheidungsfindung: Freiwillige und Hauptamtliche bemühen sich hier gleichermaßen um Einfluss (ebd., S. 127 f.): „This [.]

⁶⁴ Eine der Studien wendet sich im Kontext der doppelten Führungsspitze engagementorientierter Nonprofit-Organisationen einem klassischen ‚principal agent‘ Problem zu, der Entlohnung der Geschäftsführung (Barros/Nunes 2007). Ihre Höhe wird auf mehrere Faktoren zurückgeführt: Neben dem Humankapital (Becker 1964a, S. 1 „[...] activities that influence future monetary and psychic income by increasing the resources in people.“), über das die Geschäftsführung im individuellen Fall verfügt (also ihrer Ausbildung, Erfahrung, etc.) lässt sich die Höhe der Bezahlung vor allem auf die aus dem Rechnungswesen der Organisation ökonomisch bezifferbare Leistung derselben zurückführen. Ebenfalls spielt die Größe des Vorstandsgremiums eine Rolle. Sowohl das Finanzvolumen, als auch die Größe der Leitungsorgane hängen mit der Größe der Organisation zusammen, so dass die Ergebnisse damit wenig überraschend abbilden, dass größere Organisationen in der Lage sind, ihre Geschäftsführung besser zu entlohnen. Über das Zusammenspiel beider Führungszweige selbst ist jedoch, auch mit Blick auf die in der ‚principal agent‘ Theorie thematisierte Problematik, die in den vorstehenden Kapiteln aufgearbeitet wurde, dem streng ökonomischen Modell zur Entlohnungsprognose nichts zu entnehmen.

describes organizations operating with clearly concentrated decision-making regimes, sharing directorial and institutional characteristics. *But a few volunteers and employees contended for practical authority and influence over many areas of decision making.*“ (ebd., S. 128; Herv. A.B.).

Daneben wird versucht, diese Strukturbesonderheiten der untersuchten Organisationen mit ihrem Organisationserfolg, gemessen in acht komplexen, ordinalen Facetten, in Verbindung zu bringen, die sich stark am Tätigkeitsfeld Kunst und Kultur der Organisationen orientieren und passgenau an den Fallstudien ausgerichtet wurden. Damit betrachten Kushner/Poole explizit Leistung einer Organisation als Grad der Erreichung des inhaltlichen Ziels⁶⁵, können hier jedoch kein eindeutiges Ergebnis nachweisen⁶⁶.

Gerade mit Blick auf die als „indecisive“ bezeichneten Organisationen stellt sich also jenseits theoretischer Ansätze (Axelrod 1994, Herman/Heimovics 1990/1991/ 1994a/b) und präskriptiver Modelle (exemplarisch Carver 1997a/b/2002) die Frage empirischer Realität der Kompetenzverteilung in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen, trifft man dort auch auf hauptamtliches Personal. Vier Studien (Balduck/van Rossem/Buelens 2010, Green et al. 2001, Inglis 1997, Inglis/Alexander/Weaver 1999, Moser/Nicholson 1996) geben hierzu präziser Auskunft und untersuchen, welche Kompetenzen Vorstand und Ge-

⁶⁵ „Eight ordinal qualitative measures of effectiveness correspond to the components of the model [...]. Two measures for constituent satisfaction are *breadth of reputation* (from local to international) and *fit with the Rhodes criteria*. Rhodes (1990) suggested that successful arts organizations adopt high aesthetic standards and processes of innovation and collaboration. *Resource acquisition effectiveness* assesses success in obtaining artists, volunteers, and donations. *Internal process effectiveness* and *administrative competence* reflect operational competence in presenting artistic performances and in managing critical administrative functions. *Organizational practices* were compared to the National Charities Information Bureau (NCIB, 1991) standards for philanthropy. *Goal attainment effectiveness* reflects how organizations met audience and budget objectives. An effectiveness measure with a *future orientation* considers an organization’s potential for improvement if it were to be observed a year later.“ (Kushner/Poole 1996, S. 128; Herv. A.B.).

⁶⁶ „The best performers were thus distributed across the influence configurations. [...] However, in four of nineteen cases, dysfunctions in the area of structure contributed to *low* performance levels.“ (ebd., S. 131; Herv. i.O.).

schäftsführung *aus welchen Gründen* zugesprochen werden. Die Arbeiten fangen eine grundlegende Einschätzung der Rollen und Kompetenzen der beiden wichtigsten Governance-Organen aus Sicht der Betroffenen ein, zum einen von Mitgliedern und Vorständen (Balduck/van Rossem/Buelens 2010), zum anderen von Hauptamtlichen und Vorständen (Inglis 1997, Inglis/Alexander/Weaver 1999, Moser/Nicholson 1996).

Balduck/van Rossem/Buelens (2010) fokussieren in ihrer qualitativen Untersuchung eines klassischen Sportvereins auf die für eine erfolgreiche Vorstandsarbeit aus Sicht der Haupt-Stakeholder, nämlich der Vereinsmitglieder, notwendigen Kompetenzen. Ihr Zugang unterscheidet sich damit von dem der folgenden Autoren, die ihre Fragestellungen erstens funktionaler auf aus dem Governance-Diskurs abgeleitete Kompetenzkataloge zuschneiden, und ihre Perspektive in der Regel zweitens auf die Binnensicht der Führungsspitze der Organisationen, also das haupt- und ehrenamtliche Führungspersonal, beschränken. Balduck/van Rossem/Buelens (2010) folgen dem schon von Kearns (1995) favorisierten qualitativen Zugang der ‚repertory grid technique‘ (s.o.). Die Autoren erfragen von Mitgliedern und Vorständen diejenigen Kompetenzen, die aus deren Sicht besonders gut arbeitende Vereinsvorstände auszeichnen. Wird in den folgenden Studien für einen solchen subjektiven Zugang in der Governance-Forschung fast ausschließlich auf die Sicht der Hauptamtlichen zurückgegriffen, ist diese Studie eine der wenigen, die sich mit der Governance in Organisationen befasst, die *ohne* hauptamtliche Mitarbeiter arbeiten und deshalb auf die Mitglieder selbst fokussiert. Die mit Hilfe der ‚repertory grid technique‘ identifizierten 41 Kompetenzen können von den Autoren in Anlehnung an Boyatzis (2008) zu drei Feldern zusammengefasst werden:

„These competencies can be classified within Boyatzis’ (2008) three clusters of competencies: cognitive, emotional intelligence, and social intelligence competencies. Both groups of constituents agreed on the cognitive competencies such as having professionalism and the ability to define strategies (e.g., having a long-term vision). The self-management emotional intelligence competencies (e.g., being reliable and being honest), and the social intelligence competencies, such as being jovial/nice to be with, empathy (e.g., listening to others) and

service orientation (e.g., clubs interest vs. egoism/self-interest) were also perceived as distinguishing competencies of outstanding performing board members.“ (Balduck/van Rossem/Buehlens 2010, S. 228).

Die Autoren weisen explizit darauf hin, dass gerade emotionale und soziale Aspekte in der klassischen Forschung zur Governance von Nonprofit-Organisationen bislang vernachlässigt werden, diese jedoch bezüglich der von den Stakeholdern wahrgenommenen Kompetenz für das Führungspersonal elementar sind (ebd.). Dieses selbst fokussiere in seinen Befragungen stärker auf funktionale Kompetenzen, wie beispielsweise administrative Kenntnisse, wohingegen die Mitglieder fast ausschließlich emotionale Kompetenzen als wichtig wahrnahmen.⁶⁷

Inglis (1997) arbeitet mit ihrer Studie im gleichen Feld des Dritten Sektors, lässt die Anforderungen an erfolgreich arbeitende Vorstände in Sportvereinen jedoch von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen einschätzen und erweitert ihre Perspektive später über das Feld Sport hinaus (Inglis/Alexander/Weaver 1999). Sie verfolgt in diesen Arbeiten ähnlich wie Moser/Nicholson (1996) sowie Green et al. (2001) den Ansatz, aus der Governance-Diskussion für Vorstände relevante Kompetenzen abzuleiten und diese im Rahmen eines quantitativen Ansatzes abzufragen. Dabei berücksichtigt sie im Speziellen auch die präskriptive Literatur unterschiedlicher Modelle (Inglis 1997, S. 165). Die aus der Literatur abgeleiteten Vorstandskompetenzen werden faktorisiert und in vier Kompetenzfelder zusammengefasst (ebd., S. 165 ff.): ‚mission‘, ‚planning‘, ‚executive director‘ und schließlich ‚community relations‘. Die vier Kompetenzfelder, die sie im Rahmen ihrer Untersuchung den Vorständen zuschreibt, lassen

⁶⁷ „There were also striking differences between the two groups of constituents. Board members, in contrast to sports members, perceived the cognitive competency „having administrative knowledge” as a competency of outstanding performing board members. [...] Board members perceived having administrative knowledge, representing the club and dealing with stress as discriminating competencies compared to sports members. Sports members, on the other hand, perceived outstanding performing board members as charismatic, honest, modest, well-liked, and sport-minded. They also perceived it as important that board members have a good relationship with sports members.“ (ebd., S. 229).

sich dabei als strategisch ‚mission‘⁶⁸, operativ ‚planning‘⁶⁹, mit Bezug zur Aufsichtspflicht ‚executive director‘⁷⁰ und mit Bezug zur Repräsentations- und Brückenfunktion des Vorstands ‚community relations‘⁷¹ charakterisieren. Damit bilden sie empirisch fast ideal die theoretische Governance-Diskussion ab.⁷² Die beiden in der Organisationsleitung beteiligten Gruppen schätzen die Relevanz der vier Kompetenzfelder ähnlich ein und betonen die Wichtigkeit von ‚mission‘ und ‚planning‘ sowie der Aufsichtspflicht des Vorstands; es wird weniger Wert auf die verbindende Funktion des Vorstands gelegt. Die Arbeit von 1999 (Inglis/Alexander/Weaver) bestätigt dieses Ergebnis, ebenso wie die Faktorstruktur aus Inglis (1997) weitgehend bestätigt wird (Inglis/Alexander/Weaver 1999, S. 161 ff.). Mit Blick auf die erste Arbeit von Inglis (Inglis 1997) ist außerdem zu ergänzen, dass die Leistung des Vorstands von den Hauptamtlichen konsequent schlechter eingeschätzt wird, als von den befragten Vorständen selbst, ein Muster, das auch in den folgenden Arbeiten von Moser/Nicholson (1996) sowie Green et al. (2001) auftauchen wird.

Im Mittelpunkt der Fallstudie von Moser/Nicholson (1996) steht die Frage nach der Kompetenzverteilung im Rahmen des Verhältnisses von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen, untersucht im Rahmen qualitativer Interviews in einer lokal ausgerichteten Organisation der Sozialen Dienste.

⁶⁸ „The first factor explained 36,4% of the variance and contained 5 items that focus on roles that are concerned with how the organization defines and conducts itself. These roles are like the foundation of the organization as they pertain to the mission, ethical responsibilities, following charters, and keeping policies in line with the mission.“ (Inglis 1997, S. 166).

⁶⁹ „The second factor was labeled *Planning* as the roles contained in this factor focus on planning and consider financial policy, budget allocations, human resources, and long-range plans and strategies. This factor explained 12,9% of the variance.“ (ebd.; Herv. i.O.).

⁷⁰ „The third factor explained 7,6% of the variance and included 3 roles that included a focus on the hiring and monitoring of the executive director, [...]“ (ebd.).

⁷¹ „The final factor explained 6,4% of the variance and included 4 items with a focus on *Community Relations*. Community, in this factor, takes on multiple meanings. Roles associated with working with specific programs and activities and representing the interests of certain constituents considers members of the organization as community. As well, fundraising, and advocacy and community relations roles that extend the organization into the larger community were part of this factor.“ (ebd., Herv. i.O.).

⁷² „The 4 factors lend empirical support to roles prescribed in the nonprofit management literature as being important for boards to address.“ (ebd.).

Kern der Studie war die Auseinandersetzung mit den Kompetenzerwartungen, die Hauptamtliche an Ehrenamtliche stellen und vice versa. Mit dieser Gegenüberstellung ist die Problematik möglicher Kompetenzstreitigkeiten in der Analyse der Interviews besonders deutlich sichtbar. So lässt sich aus den berichteten Ergebnissen vor allem eine Erkenntnis ziehen: Die Sicht auf die jeweiligen Kompetenzfelder beider Gruppen unterscheidet sich charakteristisch, letztlich handelt es sich dabei aber um eine an die Theorie- und Modelldiskussion anschlussfähige empirische Erkenntnis. So berichten die befragten Vorstände, dass sie ihre Rolle und Kompetenz für die Organisation besonders an Strategie und Mission der Organisation ausgerichtet sehen. Die befragten Hauptamtlichen dagegen wünschen sich vom Vorstand eine Ausrichtung in funktionaleren Feldern mit mehr unmittelbarerem Nutzen: in Beratung, Fundraising und inhaltlicher Entwicklung (Moser/Nicholson 1996, S. 66). Damit wird die Führungsarbeit in der Organisation funktional geteilt. Dem Vorschlag der oben angerissenen Governance-Modelle folgend, verschreibt sich der Vorstand verstärkt einer strategischen Führung der Organisation und überlässt das tägliche Geschäft hauptamtlich bezahlten Kräften.⁷³ Diese Kompetenzverteilung wird jedoch von den hauptamtlichen Kräften nicht immer geschätzt. Die Autoren führen die Situation auf ein zu geringes Maß fachlicher Qualifikation der Vorstände bezüglich der notwendigen operativen Aufgaben zurück, was zur Unzufriedenheit des hauptamtlichen Personals führe. Damit weisen sie auf die Problematik hin, dass die Leistung des Vorstandsgremiums stark von den aktuell dort integrierten Ressourcen abhängig ist, denn eine Unterstützung der hauptamtlichen Arbeit durch den Vorstand setzt eine Qualifikation in den entsprechenden Bereichen voraus.⁷⁴

⁷³ Was in der untersuchten Organisation beispielsweise auch seinen Ausdruck darin findet, dass die verberuflichten Positionen in Bereichen zu finden sind, die nur noch teilweise im Kerntätigkeitsbereich der Organisation zu verorten sind, die aber verstärkt Verwaltungs- und Koordinationsaufgaben umfassen (ebd., S. 64).

⁷⁴ „While this is characteristic of an effective non-profit board and appears to be the result of a conscious decision by the board, this level of involvement may be influenced by a lack of knowledge by many of the board members, of various facets of the organization. [...] Board members view the executive director as an extremely competent professional, and the staff members as knowledgeable and dedicated personnel. The board appears to

Aus der situativen Einschätzung in *einer* Organisation kann jedoch nicht auf die generell notwendigen Kompetenzen von Vorstand und Geschäftsführung geschlossen werden, wie diese im dem Governance-Diskurs verhandelt werden. Dieser Frage nach einem üblicherweise notwendigen Kompetenzkatalog geht die Studie Green et al. (2001) nach. Die Autoren greifen dabei auf ein Instrument zurück, das einige Jahre zuvor zum Einsatz in quantitativen Studien entwickelt wurde (Green/Griesinger 1996)⁷⁵. Sie konstatieren eine wesentlich komplexere Situation als Moser/Nicholson (1996). Kernergebnis ist, dass die Einschätzung, wer welche Kompetenzen und Aufgaben übernehmen *sollte*, überwiegend zu eigenen Gunsten ausfallen, außerdem gleichzeitig die Beurteilung über die eigene Leistung wohlwollender, über die Leistung der anderen kritischer ausfällt: „Each group reported that the other group did not do as much as it had reported doing. There is also a pattern of CPOs⁷⁶ believing that they should have more authority than board members appear willing to concede.“ (Green et al. 2001, S. 469 f.). Diese Feststellung gilt für den überwiegenden Teil der von Green/Griesinger (1996) entwickelten Vorstandsfunktionen. Darüber hinaus versuchen die Autoren festzuhalten, inwiefern ein Zusammenhang zwischen dieser Form der Kompetenzverteilung und

feel that the staff has more expertise and therefore should take initiative in matters confronting the organization. [...] Looking at the board as a group of specialists, and the professional staff as maintaining a high level of competency, this may work well. But, perhaps as new members join the board, and as certain areas become too much for the staff to handle, this may cause future problems.“ (ebd., S. 68).

⁷⁵ Green/Griesinger (1996) setzen sich mit der Governance von Nonprofit-Organisationen theoretisch auseinander und leiten aus dieser Auseinandersetzung neun Kernkompetenzen und Aufgabenfelder eines Vorstands ab. Diese umfassen Mission und Policy der Organisation (Strategie), die zugehörigen strategischen Planungen, Evaluation, Vorstandsentwicklung, -auswahl und -legislatur, Auswahl und Aufsicht über die Geschäftsführung, Finanzverwaltung, Vernetzung der Organisation, Ressourcensicherung sowie Schlichtungs- und Schiedsaufgaben innerhalb der Organisation (ebd.). Aus diesen neun Aufgabenfeldern wurde ein 33 Items umfassender Fragekatalog entwickelt, um empirisch prüfbar zu machen, inwieweit Vorstände den aus der Theorie abgeleiteten Verantwortlichkeiten nachkommen (ebd., S. 392 f.).

⁷⁶ Das Akronym CPO steht für „Chief Professional Officer“ und wird in der angelsächsischen Literatur äquivalent (jedoch verhältnismäßig selten) für Nonprofit-Organisationen zum in Unternehmen feststehenden CEO „Chief Executive Officer“, der Geschäftsführung, verwendet.

der Leistung und Effizienz⁷⁷ einer Nonprofit-Organisation aufgedeckt werden kann, eine Frage, die auf Grund der konsequent entgegengesetzten Sichtweise von Vorstand und hauptamtlichem Personal nicht eindeutig zu beantworten ist: „[...] the more the CPO took over activities that are usually considered board responsibilities, the less effective the organization was judged to be by the board members. Or perhaps it is the reverse – in less-effective organizations, CPOs do (or maybe must) take more responsibility.“ (dies., S. 470)

Auch Wright/Millesen (2008) wenden sich der Frage zu, wie die Kompetenzen zwischen Vorstand und Geschäftsführung in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen verteilt sind. Sie verschieben jedoch den Fokus und betrachten die Konsequenzen dieser Aufgabenteilung speziell auf individueller Ebene. Sie belegen, dass sich Unklarheiten bezüglich der Vorstandskompetenzen negativ auf dessen Leistungsfähigkeit und die Motivation der Vorstände auswirken, sich überhaupt für die Organisation einzusetzen.⁷⁸ Ihr Ansatz stellt dabei in den Mittelpunkt, dass durch eine

⁷⁷ Einschränkung ist hinzuzufügen, dass es sich bei der Arbeit von Green et al. (2001) erneut um eine Fallstudie handelte, zudem eine, die sich in einem sehr spezifischen Fall zuwandte. Es handelte sich um eine Nonprofit-Organisation, die mit Hilfe Freiwilliger Lehrbücher als Hörbuch produziert, um sie Blinden und Sehgeschädigten zur Verfügung stellen zu können. Zur Messung der Performance der Organisation konnte deshalb direkt auf die Menge der produzierten Bücher als einem Leistungsindikator zurückgegriffen werden; ein Umstand, den Untersuchungen zur Performance von Organisationen in der Regel im Bereich kleiner, durch Engagement getragener Organisationen, wie sie auch hier im Mittelpunkt stehen, nicht gegeben ist.

Vor dem Hintergrund dieser Einschränkung sowie der nicht weiter nachzuweisenden Verwendung des Itemkatalogs nach Green/Griesinger (1996) können aber keine weiter reichenden Aussagen zur Replizierbarkeit der Ergebnisse mit Hilfe dieses Instruments gemacht werden.

⁷⁸ „To test Hypothesis 3, board engagement was regressed onto the two measures of role ambiguity controlling for several additional influences on board motivation including organizational size, year established, board size, and service type. *The results of a hierarchical regression analysis indicate that board role ambiguity decreases board engagement*, thus supporting Hypothesis 3 (see Table 4). The hypothesized model explained more than one third of board engagement (adj. $R^2 = .40$), significantly better than the explanatory power provided by the controls alone (adj. $R^2 = .18$). As expected in Hypotheses 3a and 3b, both the self-report of role ambiguity and the external assessment (role ambiguity disagreement) measures were statistically significant ($p < .05$), *suggesting that role ambiguity decreases board engagement regardless of how it is measured.*“ (Wright/Millesen 2008, S. 332; Herv. A.B.).

gezielte Vorstandsentwicklung und Feedback an die Vorstandsmitglieder Widersprüche und Unklarheiten bezüglich ihrer Rolle ausgeräumt werden und so der Vorstand besser im Sinne der Organisation agieren kann.⁷⁹ Diese für die Organisation positive Entwicklung verpuffe jedoch, bestehen Kompetenzstreitigkeiten. Außerdem stellen sie, und dies ist zentral, ein ähnliches Missverhältnis in der Wahrnehmung zwischen Vorstand und Geschäftsführung fest, wie dies bereits Moser/Nicholson (1996) taten: „Overall, these data suggest that the board members often think they understand their roles, even when chief executives think they do not.“ (ebd., S. 330). Die als ‚executive vs. board leadership‘ in der Modellentwicklung geführte Diskussion darum, wer überhaupt am besten in der Lage ist, eine Nonprofit-Organisation zu leiten, findet hier ihren empirischen Niederschlag. Jedoch ist sie – da beide beteiligten Gruppen Kompetenz anmelden – auch unter Berücksichtigung der empirischen Ergebnisse zunächst nicht zu lösen. Gleichsam führt diese Unklarheit selbst zu Schwierigkeiten in der Organisation, nämlich einer Verminderung der Motivation, Vorstandstätigkeiten überhaupt erst zu übernehmen.

Mit Blick auf die Frage, welche Kompetenzen wie von den Vorständen ausgefüllt werden sollen, weisen also die Arbeiten von Moser/Nicholson (1996), Green et al. (2001) sowie Wright/Millesen (2008) auf Spannungen zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Governance-Organen in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen hin. Diese scheinen sich kaum unter Hinweis auf präskriptive Modelle oder die aus der Theorie kommende Entwicklung einer Aufgabenteilung in der doppelten Führungsspitze eindämmen zu lassen.⁸⁰ Sie deuten auf das Ziel der Führungs-

⁷⁹ „Thus, consistent with Hypothesis 1, board training and development is associated with reduced levels of role ambiguity among board members. Similarly, the correlations between role ambiguity and performance feedback support Hypothesis 2 in that they were statistically significant ($p < .05$) and in the predicted direction (ranging from $-.21$ to $-.59$). As expected, role ambiguity decreased as the amount of training and performance feedback increased.“ (ebd., S. 331 f.).

⁸⁰ „[...] tension is due to the fact that each group *believes* it does more than it is given credit for doing by the other. This discrepancy can be a constant source of tension between boards and CPOs. There also is tension in perceptions of how much authority each group should have, with CPOs frequently claiming they should have more than board members believe they should. We found this tension to be most severe in the areas of mission and

gremien hin, die Führung der Organisation möglichst *selbst* zu übernehmen. Damit wird die Wichtigkeit des Forschungsansatzes von Bradshaw und Kollegen aus der Anfangszeit der Forschung zur Governance in (engagementorientierten) Nonprofit-Organisationen unterstrichen, auf Macht und Einfluss in der Führungsspitze zu fokussieren (Bradshaw/Murray/Wolpin 1992, Murray/Bradshaw/ Wolpin 1992).

Eine zweite Gruppe Studien wendet sich der Relevanz kultureller und sozialer Mechanismen in der Zusammenarbeit zwischen Hauptamt und Ehrenamt zu, die jenseits funktionaler Fragen eine erhebliche Rolle in der Governance engagementorientierter Nonprofit-Organisationen spielen. Dies gilt gerade mit Blick auf Konflikte um den Einfluss in der Organisation. Ihre Relevanz wird bereits 1996 von Lewis/French/Steane untersucht sowie später von Barnes/Fisher (2006), Golden-Biddle/Rao (1997), Inglis/Minahan (2002/2004) und Sherlock/Nathan (2007) erneut aufgegriffen. An Hand qualitativer ‚case studies‘ greifen Lewis/French/Steane (1996), Golden-Biddle/Rao (1997), Inglis/Minahan (2002/2004) sowie Barnes/Fisher (2006) den kulturellen Kontext von Governance in einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation auf und fokussieren jenseits funktionaler Kompetenzverteilungen auf die Frage, wie die Organisationskultur das Verhältnis der doppelten Leitungsspitze weiter beeinflusst.^{81,82} Sherlock/Nathan (2007) führen qualitative Interviews mit den

policy, strategic planning, financial management, and dispute resolution.” (Green et al. 2001, S. 472; Herv. A.B.).

⁸¹ Mit Blick auf die in der vorliegenden Arbeit bereits getätigten Ausführungen zu den organisationssoziologischen Besonderheiten in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen (Horch 1983/1985, Merton 1966, Perrow 1970, Streeck 1981/1987, Strob 1999) ist die Relevanz dieses Ansatzes zu unterstreichen. Gerade die Ausführungen Strobs (1999) verweisen auf einen spezifischen Handlungsmodus in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen, der schließlich auch von außen mit Blick auf diese Organisationen festgehalten und positiv als Potential gedeutet wird, soziales Verhalten zu erlernen und soziales Kapital anzuhäufen (Putnam 1993/1995/2000). Dahinter steht, kurz gefasst, die Ansicht, der gegenseitige Umgang in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen schaffe generalisiertes Vertrauen und sei dem spezifischen assoziativen Moment (exemplarisch Priller/Zimmer (2000), auch Braun (2011)) solcher Organisationen geschuldet.

⁸² Kreutzer (2009) sowie Kreutzer/Jäger (2011) greifen den kulturellen Kontext innerhalb der Organisationen im Rahmen zweier Untersuchungen zur Entwicklung von Nonprofit-Organisationen ebenfalls auf. Sie untersuchen dabei Organisationen, die sich weg von ei-

Geschäftsführungen kleiner Nonprofit-Organisationen darüber, was sie während dieser beruflichen Tätigkeit über sich und die Organisationen gelernt haben.

Geht man davon aus, dass ein kultureller Kontext gegenseitiger Rücksichtnahme und wechselseitiger Orientierung untrennbar vom Organisationsalltag in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen ist, stellt sich die Frage nach seinem Einfluss auf die Governance-Prozesse der Organisation. In den Fallstudien, die Lewis/French/Steane (1996) und Golden-Biddle/Rao (1997) präsentieren, ist dieser Einfluss immens: Der kulturelle Kontext, den die Autoren im Rahmen ihrer Untersuchung aufdecken, dominiert die Arbeit in den Governance-Organen. Golden-Biddle/Rao (1997) bezeichnen den kulturellen Kontext der von ihnen untersuchten Organisation als „Family of Friends“ (ebd., S. 599). Die Identität der Organisation ist durch diese Kultur geprägt, es handelt sich um eine sehr harmonieorientierte, konfliktscheue Umgebung, in der Handlungen sowohl bei Freiwilligen als auch bei Hauptamtlichen durch Konsensorientierung stark vorgeprägt sind:

„As a result of this conflict avoidance, the few disagreements that did emerge [...] were usually contained to the less public, backstage areas of informal conversation. The frontstage areas of committee and full board meetings were characterized by tact and a concerted effort to avoid conflict. Indeed, [...] managers often referred to meetings [...] as ‘ceremony’, meaning that meetings only confirmed what everyone already expected to happen. This was true even for the budgeting process, a clearly fiduciary responsibility of the board. Consequently, [...] its, A.B] identity as a family, and leadership's desire to uphold this identity through conflict avoidance, created an expectation that directors will be friendly and avoid conflict.“ (ebd., S. 600).

Mit Blick auf Steuerungsaufgaben, die sowohl ehrenamtliche als auch hauptamtliche Governance-Organen übernehmen wollen, birgt dieser auf Konsens ausgerichtete kulturelle Kontext der Organisation Schwierigkei-

ner Engagementorientierung und hin zur Dienstleistungserstellung verändern. Da diese Entwicklung den primären Fokus ihrer Arbeit ausmacht, werden diese beiden Untersuchungen im nächsten Abschnitt ausgewertet, der sich mit der Finanzierung der Organisationen und den daraus erwachsenden Konsequenzen auseinandersetzt.

ten. Außerdem umfassen Governance-Aufgaben klassischerweise, wie beispielsweise der Kompetenzkatalog Greens/Griesingers (1996) beschreibt, neben gemeinsam wahrgenommenen Strategie- und Planungsaufgaben ebenfalls Kontroll- und Überwachungsaufgaben (auf die ein Teil des Governance-Diskurses ursprünglich zurück zu verfolgen ist). Hier jedoch kommt eine auf Harmonie ausgelegte kulturelle Prägung der Organisation an ihre Grenzen: „[...] directors are simultaneously expected to vigilantly monitor management and to maintain friendly ties with each other and top managers.“ (Golden-Biddle/Rao 1997, S. 601). Das weist auf eine grundlegende Schwierigkeit im Entwurf der Governance von engagementsorientierten Nonprofit-Organisationen hin: Wird in diesen Organisationen einerseits ein kultureller Kontext postuliert, der auf eine gegenseitige Orientierung und Rücksichtnahme (Strob 1999) sowie ein hohes Maß an wechselseitigem, generalisierten Vertrauen (Putnam 1993/1995/2000) gründet, lassen sich aus der Governance-Theorie abgeleitete Kontrollaufgaben nur schwerlich widerspruchsfrei zu diesem kulturellen Kontext umsetzen. In Nonprofit-Organisationen, die sich auf Grund ihrer Einbindung beispielsweise in die Wohlfahrtsproduktion oder auf Grund einer großen Nähe zum politischen und wirtschaftlichen Funktionssystem (wie wirtschaftsnahen Interessenvertretungsorganisationen) ohnehin stärker einer dienstleistungsorientierten Handlungslogik verschrieben haben und die bislang stärker im Fokus empirischer Governance-Forschung standen, fällt dieser Gegensatz nicht so deutlich auf. Ähnlich argumentieren Lewis/French/Steane (1996), die eingangs postulieren, dass gerade in kleineren, von Mitgliedern und Freiwilligen getragenen Nonprofit-Organisationen in der Governance-Forschung ex ante von einer Gemeinschaftskultur ausgegangen wird, die seltener zu Konflikten neigt.⁸³ Im Rahmen ihrer Untersuchung einer lokalen, kirchennahen Nonprofit-Organisation, die mit Hilfe von Freiwilligen Lernunterstützung für Jugendliche mit Lernschwierigkeiten anbietet, hatten sich Konflikte zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen so tief eingeschliffen, dass sie

⁸³ „Our findings do not fit the model of non-profits presented in the literature, as research theory in management and non-profits discusses the need for consonance and assumes that this consonance will naturally exist in such organisations.“ (Lewis/French/Steane 1996, S. 3).

inzwischen zum „Normalfall“ für die Beteiligten geworden waren.⁸⁴ Dies führte zu der Situation, dass operative Schwierigkeiten in der Governance der Organisation lösbar gewesen wären, diese jedoch nicht mehr erkannt wurden. Dazu gehörte beispielsweise die Frage nach der Kompetenzverteilung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, ebenso wie arbeitsrechtliche Fragen und Aufsichtsprobleme. Die Folgen dieses internalisierten Konfliktes waren entsprechend hemmend für die Organisation: „[...] conflict that becomes the dominant feature of the organisation's culture is damaging. In non-profit organisations it cripples the organisation's ability to function because the organisation cannot set goals or present a coherent, united front when applying for government grants.“ (Lewis/French/Steane 1996, S. 17).⁸⁵

Der kulturelle Überbau, der in Konflikten zwischen haupt- und ehrenamtlichen Organen in der Führungsebene der Organisationen zum Tragen kommen kann, bedingt auch die Ergebnisse der Studien von Inglis/Minahan (2002/2004). Sie untersuchen in ihren beiden Studien den Zusammenhang zwischen einer effektiven Stakeholder-Einbindung in die Vorstände von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen und ihrer strategischen Planung, einer Aufgabe, wie sie in der Governance-Literatur zur Aufgabenverteilung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Organen klassisch Letzteren zugeschrieben wird.⁸⁶ Dabei fokussieren sie ebenso wie die vorliegende Arbeit auf den Teil der kleinen, durch Mitgliedschaft, Freiwilligkeit und Engagement getragenen Organisationen, da auch sie die Forschungslücke identifizieren, die durch die überwiegende

⁸⁴ „At [the organization; A.B.] the conflict had become endemic; it was simply part of the culture. And so, like most culturally-based things, it was not recognised, and certainly not openly and honestly acknowledged.“ (ebd., S. 16 f.).

⁸⁵ Zuvor beurteilen die Autoren die vorgefundene Situation insgesamt wie folgt: „Our overall conclusion was that it was not the lack of management skills that was crippling ; it was the conflict in the organisation. [...] At [the organization; A.B.] the conflict had become endemic; it was simply part of the culture. And so, like most culturally-based things, it was not recognised, and certainly not openly and honestly acknowledged.“ (ebd., S. 16 f.)

⁸⁶ „Thus, we sought to investigate how nonprofit volunteer associations strategically planned. Research questions included what stakeholders were involved and how many? How successful or otherwise were the planning processes and were the organizations able to implement those plans?“ (Inglis/Minahan 2002, S. 4).

Forschung an Großorganisationen entstanden ist.⁸⁷ So untersuchen sie zwei australische Vereine mit Hilfe einer Organisationsanalyse sowie semi-strukturierter, qualitativer Interviews. Die Autorinnen konzentrieren sich in ihrer Analyse auf einen Widerspruch, den sie in diesen kleineren Nonprofit-Organisationen vermuten: Einerseits weisen sie auf die Notwendigkeit hin, strategisches Management auch in diesen Organisationen durchzuführen, andererseits vermuten sie eine Ablehnung solcher Prozesse in durch Engagement getragenen Organisationen (Inglis/Minahan 2002, S. 3). Auch sie folgen der Prämisse, dass diese Organisationen von vornherein mit einer stärker auf Gemeinschaftlichkeit ausgerichteten Organisationskultur versehen sind, die die Einbindung einer typischerweise trotzdem großen Anzahl Stakeholder zu einem komplexen Prozess macht. Werde hier versucht, eine gezielte Strategieplanung zu implementieren, geschehe dies häufig zu Lasten schwächerer Stakeholder, was der Gemeinschaftlichkeitskultur widerspreche.⁸⁸ Aus diesen beiden Charakteristika leiten die Autorinnen ab, weshalb die beobachteten Strategieprozesse in den Fallstudien jeweils scheiterten:

„In two different organizations, and over six different attempts, strategic planning has failed. In common with many nonprofits, *these two organizations embraced strategic planning in order to be seen as pro-*

⁸⁷ „[...] a large proportion of nonprofits are small, their purpose is to serve their stakeholders and they are grassroots organizations governed and run by volunteers (Smith, 1997). While the large service-delivering organizations, particularly the multinationals such as CARE, Red Cross and Save the Children, have had to respond to the challenges of globalisation by introducing modern business practices and becoming more competitive, *little is known of volunteer associations' response to the challenges of 21st century management practices* (Harris, 1998). Exploring strategic planning in volunteer associations represents an opportunity to discover if modern business practices are effective in nonprofits.” (ebd., S. 2; Herv. A.B.).

⁸⁸ „However, such business practices, where strategy and competitiveness are emphasised, immediately clash with nonprofit philanthropic values, where community and caring are stressed (Lindenberg, 2001). It is evident that the process used in the private sector is difficult to duplicate in nonprofit organizations (Beerel, 1997; Crittenden and Crittenden, 2000). This difficulty is caused by a number of factors, but the major issue appears to be the problems occurring because stakeholders are likely to be intensely distrustful of management techniques (Lindenberg, 2001). This problem is magnified because of the large number of stakeholders in nonprofit organizations, with strategic planning often being undertaken to placate one group, such as a major funding body, at the expense of others.” (ebd., S. 3).

fessional (Young et al., 1993:3). As the cases show, different groups of key stakeholders tended to resist the pull from staff and funders to become more professional.“ (ebd., S. 6; Herv. A.B.).

Damit weisen die Autoren ebenso wie bereits Lewis/French/Steane (1996) auf einen der Hauptgründe hin, weshalb ein Strategieprozess in Nonprofit-Organisationen angestoßen wird: Es handele sich dabei um den Versuch einer gezielten Übernahme erfolgreicher Steuerungsmechanismen aus Unternehmen, die als Antwort auf Krisensituationen eingeführt würden (Inglis/Minahan 2004, S. 12). Gleichzeitig sei im Rahmen solcher Strategieprozesse jedoch das Problem zu lösen, dass einerseits eine gezielte strategische Planung zwar von einigen Stakeholdern (gerade den Mittelgebern) häufig gewünscht, jedoch nicht von anderen, entscheidenden Stakeholdern in der Organisation mitgetragen wird. Als klassisches Management-Instrument berge dieses Vorgehen den Nachteil, im Rahmen einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation nicht von allen Stakeholdern geschätzt zu werden: Gerade aus der Sicht von Mitgliedern und Freiwilligen handele (dieser Konj. steht alleine – ev. Sätze vorher und nachher daraufhin korrigieren) es sich um eine unnötige Ablenkung von der eigentlichen Arbeit und den eigentlichen Zielen der Organisation.⁸⁹ Kulturelle, normative (im Sinne erlernter Normen und Prinzipien) Vorprägungen von Mitgliedern und Freiwilligen darüber, was sie von einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation erwarten, stünden einem gezielten Managementprozess also im Weg und verhinderten eine Umsetzung der neuen Strategie (Inglis/Minahan 2004, S. 13).

Die Relevanz der in der Organisation vorherrschenden und durch ihre Kultur geprägten Handlungsweise dominiert auch die Ergebnisse der Untersuchung von Barnes/Fisher (2006), die die Kooperation zweier im gleichen Feld tätigen Nonprofit-Organisationen untersuchen. Beide Organisationen stellen mit Hilfe ihrer Mitglieder und Freiwilligen Nahrungsmittel für Bedürftige bereit, sind jedoch vollkommen unterschiedlich geführt: „If [organization 1; A.B.] was run more as a business, [organization 2; A.B.]

⁸⁹ „Some volunteers involved in the process had left the association and some newcomers, unfamiliar with the strategic planning process, were objecting to the time spent on managerial activities, which they saw as distracting from its main objectives.“ (ebd., S. 6).

operated as if they were all part of one big family.“ (Barnes/Fisher 2006, S. 117). Mit dem Ziel, ein gemeinsames Lager sowie eine Großküche zu betreiben, gründeten die beiden Organisationen eine weitere Organisation als Träger des Projektes aus. Deren geschäftsführender Vorstand war paritätisch von Mitgliedern der Organisationen besetzt. Die dort auftretenden Schwierigkeiten waren vor allem von Loyalitäten zur eigenen Organisation und der von dort bekannten Organisationskultur geprägt. Kontroverse Diskussionen waren so kaum möglich, da die Fronten schnell verhärteten und zum Stillstand des Kooperationsprojekts führten. Diese Verstrickung konnte erst gelöst werden, in dem von außen ein Geschäftsführer für die *neue* Organisation eingestellt wurde, dem es gelang, den Vorstand auf *eine gemeinsam geteilte Vision* einzuschwören (also eine Zielbindung zu etablieren) und die konkurrierenden Interessen zu moderieren. Damit nimmt die Geschäftsführung im vorliegenden Fall die absolut zentrale Rolle ein (Barnes/Fisher 2006). Jedoch ist eine so große Handlungsfreiheit der Geschäftsführer – aus ihrer Sicht – eher selten. Die Bandbreite akzeptierter Handlungen müssen die Hauptamtlichen in ihrer Position zunächst erlernen. In einer Untersuchung dieser Lernprozessen, die hauptamtliche Geschäftsführer in mitgliederbasierten Nonprofit-Organisationen durchmachen, weisen Sherlock/Nathan (2007) explizit auf die Folgen des kulturellen Kontexts hin, der sich auf das Handlungsrepertoire auswirkt, das Geschäftsführer während ihrer Tätigkeit als sozial akzeptiert erfahren:

„National membership association CEOs’ learning experiences are shaped by power dynamics that permeate fundamental dimensions of their job environment. [...] the CEOs turn their learning focus to how to manage this power. They learn to be more calculated with their words and actions to minimize being misinterpreted by staff, as well as to create an environment where they are not being told what staff thinks the CEO wants to hear. CEOs learn that the CEO role produces an intense feeling of responsibility and accountability. This personal learning also includes varying levels of vulnerability [...]. [...] The power of the board to remove the CEO is ever present in the mind of these association CEOs. [...] The CEOs’ learning becomes focused on achieving desired outcomes while avoiding ‘excessive vulnerability’. [...] They view the learning needed to succeed in the

CEO role to be much more focused on people than facts.“ (Sherlock/Nathan 2007, S. 28 f.).

In ihrer qualitativen Untersuchung, die versucht, herauszuarbeiten, wie zwölf dieser Geschäftsführer mit der Zeit gelernt haben, in dieser komplexen Situation zurecht zu kommen, akzentuieren sie Macht- und Einflussdynamiken, denen sich die Geschäftsführer ausgesetzt sehen und die auf die Besonderheiten einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation zurückzuführen sind. So charakterisieren sie den Lernprozess als komplexe soziopolitische Herausforderung (ebd., S. 25). Die Vielzahl beteiligter Akteure in der Governance einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation führe zu einer Vervielfachung relevanter Meinungen und Ziele, gebunden an einen Personenkreis, der im Zweifel die Macht hat, über die berufliche Zukunft der Geschäftsführung in der Organisation zu entscheiden.⁹⁰ Dies führe zu einem Gefühl der Verletzbarkeit, das im Widerspruch zur eigenen, eigentlich machtvollen Position in der Geschäftsführung stehe. Einerseits also sind die Geschäftsführungen permanent davon bedroht, im Ringen widerstreitender Meinungen um die strategische Führung der Organisation geopfert zu werden, während sie andererseits (vor allem von den Mitarbeitern und Freiwilligen der Organisation) als zentrale Figur wahrgenommen werden. Mit Blick auf die Besonderheiten der engagementbasierten Nonprofit-Organisation wird der Vorstand hier als dasjenige Organ skizziert, in dem einerseits die Hauptinteressen der Organisation kanalisiert und organisiert werden sollten, andererseits eine große Meinungsdiversität zu finden ist.

In der Gesamtschau der Arbeiten ist die Wirkung sozialer und kultureller Einflüsse auf die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlich besetzten Governance-Organen zu unterstreichen. Zwar ist die im Governance-Diskurs vorgeschlagene Aufgabentrennung zwischen Vorstand und Ge-

⁹⁰ „Although the CEO is the individual with the most formal power in an organization, the CEOs of most of these organizations still have a ‘boss’: they report to the board of directors, who represent the ‘members’. Unlike department heads or even business unit presidents, who typically report to one senior executive above them in the hierarchy, the CEO in these organizational structures must deal with having his or her performance evaluated by a group of people.“ (Sherlock/Nathan 2007, S. 21).

schäftsführung in strategische und operative Aufgaben so auch empirisch festzustellen (Inglis/Alexander/Weaver 1999, Moser/Nicholson 1996), gleichzeitig können hier Kompetenzstreitigkeiten aufgedeckt werden (Green et al. 2001, Moser/Nicholson 1996), die sich auf die Leistungsfähigkeit des Vorstands und der Organisation auswirken (Green et al. 2001, Wright/Millesen 2008). Macht und Einfluss in der Organisationsleitung scheinen Dimensionen zu sein, die auch die funktionale Kompetenzverteilung überdecken (Sherlock/Nathan 2007), insbesondere deshalb, da es sich in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen um solche handelt, die stark auf einen Konsens auch in der Organisationsführung ausgelegt sind (Golden-Biddle/Rao 1997).

Somit arbeiten die vorliegenden Studien das Binnenverhältnis in der Führungsspitze von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen aus und unterstreichen, wie einflussreich der kulturelle Hintergrund in Organisationen ist, die als Gemeinschaft auf Gegenseitigkeit, Rücksichtnahme und Freiwilligkeit bauen. Dieser beeinflusst erstens den Führungsanspruch in der Organisation, so dass sowohl Hauptamtliche wie auch Ehrenamtliche selten bereit zu sein scheinen, Kompetenzen abzugeben. Der Führungsanspruch kann sowohl aus beruflicher Qualifikation wie auch aus inhaltlich überzeugter Mitgliedschaft und dem Engagement für die Organisation abgeleitet werden; bislang ist keine schlüssige theoretische oder empirische Begründung vorgetragen worden, warum einer der beiden Positionen Vorzug einzuräumen ist. Zweitens offenbart sich in den Arbeiten ein Gegensatz zwischen den Ansprüchen, Führung und Verantwortung zu organisieren *und gleichzeitig* eine Organisationskultur zu pflegen, die konsequent auf ein gutes Miteinander aufbaut. Diese Schwierigkeiten verweisen letztlich einmal mehr auf die Notwendigkeit, dem Governance-Diskurs auch für den Nonprofit-Sektor einen normativ-ontologischen Nukleus zu geben, der dessen Besonderheiten berücksichtigt, und sich nicht auf die Übernahme ökonomischer Prämissen zu beschränken.

4.5.3.3 Zwischen Notwendigkeit und Angebot: nötige Kompetenzen und Wünsche ehrenamtlicher Vorstände

Geben präskriptive Governance-Modelle eine theoretisch begründete Kompetenzverteilung zwischen den beiden höchsten Governance-Organen vor, zeigten die empirischen Ergebnisse keine solche Eindeutigkeit. Dies ist beispielsweise in der Arbeit von Moser/Nicholsons (1996) besonders an der Stelle deutlich, wo die hauptamtlichen Kräfte mehr Einsatz vom Vorstand in der Ressourcenbeschaffung oder fachlichen Beratung fordern; Aufgaben, die nicht auf Strategie und Mission der Organisation ausgerichtet sind. Dieses Ergebnis ist an zwei Stellen an den theoretischen Governance-Diskurs anschlussfähig. Zum einen stellt es die präskriptiven Modelle in Frage, die eine solche Aufgabenverteilung dezidiert fordern. Zum anderen weist es auf gestiegenen Anforderungen von Vorstandsarbeit aus Sicht der Geschäftsführungen hin, auch in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen. Es sind spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten, gute Kontakte und eine hohe Vernetzung notwendig, um im Vorstand einer Organisation erfolgreich zu arbeiten (Siebart 2006). Insgesamt wird der Vorstand so zu einem wichtigen Ressourcenpool der Organisation, so dass im Rahmen dieses Forschungsprogramms eine Fokussierung auf den Vorstand als *dem* Leitungsorgan einer Nonprofit-Organisation vorgenommen. Für engagementorientierte Nonprofit-Organisationen, wie sie im Zentrum dieser Metaanalyse stehen, ist dies gut zu begründen (mit Bezug zu Nonprofit-Governance Siebart 2006, S. 6 f., allgemein Merton 1966, Streeck 1981/1987, Strob 1999): Dem Vorstand wird die Vertretung und Wahrung der (langfristigen) Organisationsinteressen zugewiesen, die in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen diejenigen sind, die die Zielbindung der Gemeinschaft bedingen. Die Governance der Organisation, also die Strukturen und Prozesse zu ihrer strategischen Steuerung unter Beteiligung möglichst aller relevanten Stakeholder, wird so zum Mittel der Umsetzung der Zielbindung. An diese Theoriestränge anschließend untersuchen vier Studien die Zusammensetzung der Vorstände.

Siciliano (1996), Brown (2002) sowie Iecovich (2005) beleuchten, *wer* in den Vorständen von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen

vertreten ist, fokussieren also auf die persönlichen Charakteristika der Vorstände. In einer der meist zitierten Studien zur Governance im Non-profit-Bereich befasst sich Siciliano (1996) im Rahmen einer quantitativen Untersuchung mit dem Zusammenhang zwischen Diversität des Vorstands und Organisationsleistung (neben einer Selbsteinschätzung approximiert als dem Spendenaufkommen der Organisation). Die Diversität des Vorstands wird auf seine soziodemographische Zusammensetzung (Beruf, Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit) bezogen (Siciliano 1996, S. 1315). Ihre Kernergebnisse zeigen auf, dass die Vorstände typischerweise aus Männern zusammengesetzt sind, die beruflich in der Wirtschaft tätig sind (dies., S. 1316), jedoch gleichzeitig so variieren, dass sich in Bezug auf Organisationsziele und Fundraising-Leistung typische Muster nachweisen lassen:

„The strongest impact of board diversity was on the organization's social performance. [...] The findings from this study suggested that boards with greater diversity in member backgrounds and gender were able to keep their social agency purpose in the forefront. [...] With regard to the level of donations, all composition variables were related to this measure. Board member occupation, age diversity and, to some extent, board size appeared to enhance donations, whereas gender diversity did not. As Middleton (1987) suggested, women may not have access to needed economic, social and political resources, which may have influenced their success in the fundraising arena. Diversity in any form had no impact on operating efficiency in this group of organization, and diversity does not appear to influence one way or another board's ability or tendency to perform its control function.“ (Siciliano 1996, S. 1318 f.)

Wie wertvoll die Vorstände als Ressourcen für die Organisation sind, hängt also primär davon ab, wie gut ihr Zugang zu wertvollen Organisationsressourcen *außerhalb* der Organisation ist. Iecovich (2005) unterstützt diese Feststellung. Sie untersucht dazu ein breit gestreutes Sample an Organisationen in Israel und kommt zu dem Schluss, auf einen eher elitären, geschlossenen Leitungszirkel zu stoßen, der an die Thesen einer Funktionselite im Dritten Sektor anschlussfähig scheint (Behar et. al. 2007, Krimmer 2010). Ihren Ergebnissen zu Folge handelt es sich bei den Vorständen um eine Gruppe, die beruflich oft in Bereichen hoch qualifiziert ist, die

den Organisationen in Bezug auf die Kompetenzen, die im Abschnitt zum Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen gefordert wurden, Wissen bereitstellen können.⁹¹

Dementsprechend interpretiert sie ihre Ergebnisse ebenfalls dahingehend, dass die Vorstände in den Organisationen nach funktionalen, bildungs- und ausbildungsfokussierten Gesichtspunkten besetzt werden, häufig ergänzt durch weitere Aspekte, ebenso funktional, wie persönlichen Kontakten in der Organisation oder in für die Organisation wichtige Felder hinein. Dies führe jedoch, da notwendige funktionale Kenntnisse häufig auf einen soziodemographisch eng begrenzten Kreis beschränkt sind, zu einer Elitisierung der Vorstände: „The findings show that the most important selection criteria are those emphasizing social connections and personal and professional skills as opposed to representativeness.“ (Iecovich 2005, S. 176).⁹²

Im Vergleich zur Studie Iecovichs, die einen Querschnitt der Vorstände von Nonprofit-Organisationen in Israel aufzeigen wollte, legt die Studie Browns (2002), eine triangulierende Untersuchung, größeres Augenmerk auf kleine, lokal-orientierte Organisationen (Brown 2002, S. 374). Im Mittelpunkt dieser Studie steht die Frage, welche (Inklusions-)Strategien in den Vorständen verfolgt werden, um die für die Organisation relevanten Stakeholder zu erreichen. Neben der oben angerissenen, ressourcenorientierten Sichtweise (Siebart 2006) kann in Bezug auf die Zusammenset-

⁹¹ „In most organizations (70%), the boards had a majority of members with managerial or professional backgrounds, whereas in the majority of organizations, a minority of the board members had skilled occupations. The findings also show that the larger the organization's budget, the greater the proportion of boardmembers with managerial or professional backgrounds ($r = .23$, $p < .05$); and the more the organization relied on service sales, the greater the proportion of board members with managerial or professional backgrounds ($r = .25$, $p < .05$).“ (Iecovich 2005, S. 171 f.)

⁹² Einschränkend muss hier jedoch ergänzt werden, dass die Studie Iecovichs ein typischer Fall dafür ist, nicht ausschließlich engagementorientierte Nonprofit-Organisationen untersucht zu haben, sondern große Sozialdienstleister mit zu enthalten. Jedoch schränkt dies die Validität der Aussagen nur insoweit ein, als dass mit der Organisationsgröße die Anforderungen an die Kompetenz der Vorstände weiter steigen, was die geringen Korrelationen aus der vorstehenden Fußnote belegen. Die grundlegende Tendenz, bei der Besetzung der Vorstandsposten Wissen und Kompetenzen in den Vordergrund zu rücken, bleibt davon unberührt.

zung des Vorstands also auch im Sinne der Stakeholder-Theorie argumentiert werden: Die Vorstände sollten möglichst diversifiziert sein, um möglichst viele unterschiedliche Stakeholder zu repräsentieren. Freeman (2010) folgend wird davon ausgegangen, dass eine gute Beziehung zu den Stakeholdern der Organisation, gepflegt durch ihre Repräsentation im Leitungsgremium der Organisation, zu einer dauerhaft erfolgreichen Steuerung der Organisation führt. Vor diesem Hintergrund stellt der Autor fest:

„Overall, participants believed their organizations were inclusive in their governance, with board members more convinced of this than executive directors. However, a review of three critical questions reveals that (1) almost 30 percent of the executive directors feel that their boards were not aware of their impact on stakeholders; (2) they do not seek input from diverse groups; (3) and they do not include nonboard members in decision-making groups.“ (Brown 2002, S. 381).

Eine Voraussetzung für die Einbindung relevanter Stakeholder sind laut Brown deshalb gezielte Management-Strategien, die dafür sorgen, dass die Vorstände möglichst heterogen zusammengesetzt sind, sowie eine positive Einstellung der einzelnen Vorstände zu einer Diversifizierung ihres Gremiums, um solche Strategien erfolgreich einführen zu können.⁹³ Sind sie sich dessen nicht bewusst, kann es kaum zu einer Integration relevanter Stakeholder kommen. Anders gewendet muss den homogenen Funktionseliten, wie sie Siciliano (1996) und Iecovich (2005) beschreiben, klar werden oder gezielt verdeutlicht werden, welches Ressourcenpotential in heterogen zusammengesetzten Gremien steckt.

Inglis/Cleave ergänzen diesen Forschungszweig mit ihrer quantitativen Studie aus dem Jahr 2006, in der sie der Frage nach Werteinstellungen und Motivationen von Vorständen nachgehen. Damit verschieben sie die Perspektive vom Fokus auf die Organisation und der Frage, welche Vor-

⁹³ „Diversity attitudes and recruitment practices were both associated to inclusive governance. The results reveal a fairly consistent positive association between systematic recruitment, increased sensitivity to diversity, and a board that is more inclusive. In particular, an item analysis reveals that the existence of a task force or committee to address board member diversity was significantly associated with the inclusiveness of the board.“ (Brown 2002, S. 382)

teile diese durch Charakteristika der Vorstände haben kann, auf die Frage, welche Motivationen und Erwartungen die Vorstände mit ihrer Vorstandsarbeit in den Organisationen verbinden. Dabei wird im Rahmen einer Faktorenanalyse, die auf aus einer Analyse relevanter Literatur zu den Einstellungen und Motivationen von Nonprofit-Vorständen extrahierten Items basiert, ein Instrument entwickelt, das die Motivations- und Wertvorstellungen des Leitungspersonals in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen beschreibt. Die Autoren stoßen auf sechs Faktoren, die zwar persönliche Motivationen darstellen, sich aber weitgehend mit der sozialen und gemeinschaftlichen Komponente einer Vorstandstätigkeit in einer Nonprofit-Organisation verbinden lassen. Dazu zählen die Motivation, einer (lokalen) Gemeinschaft zu helfen (Faktor 3: Helping the Community), dort zu lernen (Faktor 2: Learning Through Community), persönliche Beziehungen zu knüpfen (Faktor 4: Developing Individual Relationships) und sich so weiter zu entwickeln – gefasst in den Faktoren, die die Bereicherung der Persönlichkeit beschreiben (Faktor 1: Enhancement of Self-Worth) sowie einem, der sich vollständig auf Motive bezieht, sich selbst helfen zu wollen (Faktor 6: Self-Healing).⁹⁴ Nur einer der entdeckten Faktoren bezieht sich ausschließlich auf persönliche Fähigkeiten, die die Vorstände dem Gremium beisteuern zu können glauben (Faktor 5: Unique Contributions to the Board). So stehen zwar individuelle Motivationen im Vordergrund, gleichzeitig berücksichtigen sie jedoch gemeinschaftliche Aspekte: „The results of this study provide information with respect to the relative importance of various motivations for volunteering as a board member and *indicate that concern for community was more important than concern for self.*“ (Inglis/Cleave 2006, S. 90; Herv. i.O.).

In der Gesamtbetrachtung weist dies auf einen Widerspruch hin: Werden im Rahmen ressourcenorientierter Governance-Theorien und Stakeholder-Ansätze funktionale Aspekte wie persönliche Kompetenzen, eine hohe

⁹⁴ „The framework includes five clusters of motivations closely associated with the needs of the individual volunteer – Enhancement of Self-Worth, Developing Individual Relationships, Learning Through Community, Unique Contributions to the Board, and Self-Healing—and one cluster of motivations reflecting more altruistic values of Helping the Community.“ (Inglis/Cleave 2006, S. 97)

berufliche Qualifikation sowie Kontakte in Wirtschaft und lokale Politik für Vorstandsgremien unterstrichen, geben die Motivationen auf individueller Ebene einen Hinweis auf eine Verschränkung persönlicher und gemeinschaftlicher Beweggründe. Dies verweist die Tätigkeit im Vorstand einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation auf die genuinen Charakteristika einer Wahlgemeinschaft. Aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht auf die Organisation scheint eine Fokussierung auf praktische Kompetenzen so zwar wünschenswert, trifft jedoch nur eingeschränkt die Motivationen derjenigen, die für die Aufgaben gewonnen werden sollen, was in auf Freiwilligkeit basierenden Organisationen ein erhebliches Hindernis darstellt.

Beide Gesichtspunkte betreffen außerdem nicht die wesentliche Denkfigur des ressourcenorientierten Governance-Ansatzes, wie ihn beispielsweise Siebart (2006) in Anschluss an Pfeffer/Salancik (1978) beschreibt: Will man den Vorstand einer Nonprofit-Organisation als Pool unterschiedlichster Sichtweisen auf ein Problem nutzen und so die Heterogenität der dort versammelten Perspektiven fruchtbar machen, muss der Vorstand dezidiert in die Problemlösungsprozesse der Organisation integriert werden. Mit diesem umfassenden Ansatz setzt sich nur eine Studie auseinander, eine qualitative Untersuchung von Kong/Jenkins/Ardagh (2009). Die Autoren untersuchen, ob die Governance einer Organisation Innovationsprozesse erlaubt, indem sie Informationsasymmetrien zwischen Haupt- und Ehrenamt in der Führungsspitze der Organisationen entgegenwirkt und Entscheidungsprozesse dort partizipativ gestaltet sind.⁹⁵ Sie postulieren ähnlich Siebart (2006), dass möglichst viele verschiedenartige, qualifizierte (also informierte) Ansichten notwendig sind, um eine gute Lösung organisationaler Problematiken zu ermöglichen. Der Zugang zu Informationen wiederum kann, ebenso wie die Interaktion unterschiedlicher Ansichten, durch die Governance der Organisation befördert oder behindert wer-

⁹⁵ Im Hintergrund steht die Sicht der Autoren, dass gerade Mitgliederorganisationen „[...]are increasingly facing the challenge of losing members, thus losing membership fees, and the ability to deploy capital; *losing talented people, and not fulfilling their mission* (Lyons, 2001). Accordingly, *these organizations need to be innovative in the way they are operated if they are to remain sustainable in their field.*“ (Kong/Jenkins/Ardagh 2009, S. 2; Herv. A.B.).

den.⁹⁶ Im Rahmen von zwölf semi-strukturierten, qualitativen Interviews wurden die unterschiedlichen Personengruppen („[...] senior executives, middle-level management, members and volunteers [...]“ (Kong/Jenkins/Ardagh 2009, S. 4) von zehn Mitgliederorganisationen zu ihrer Sicht auf Governance-Strukturen und das darin mögliche Innovationspotential interviewt. Insgesamt kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass „The interview data suggested that a flat governance structure (including knowledge sharing, shared decision making and benefits), is a key pillar in supporting learning processes for innovation in the organizations.“ (ebd., S. 5). Vor allem mit Hilfe einer flachen, partizipativen Struktur könne in Mitgliederorganisationen also Innovation erreicht werden, die aus Sicht der Autoren eine unabdingbare Voraussetzung für ihren langfristigen Erfolg sei. Sie erlaube ein „Teilen“ essentieller Informationen und Sichtweisen, die Innovationen vorausgehe:

„The results of the in-depth interviews confirm that in order for innovative practices to be supported within a MSNPO it is necessary for governance structure and some of its implied elements (knowledge, decision making, and benefits) that sharing should take place. As ‘flatter’ more participative formalized governance structures help to disseminate knowledge effectively within an organization, members of the organization are more likely be able to make informed decisions in the organizational innovation process.“ (ebd., S. 12).

Damit wird eine Brücke zu den vorherigen Auswertungskapiteln geschlagen, die sich mit dem Verhältnis von Hauptamt und Ehrenamt in der doppelten Führungsspitze der Organisationen befassen: Zwar sind, wie in den hier ausgewerteten Studien deutlich wurde, bestimmte Kompetenzen notwendig, um den Führungsanspruch des Vorstands als Organ in einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation umsetzen zu können. Wie Brown (2002) und Iecovich (2005) gelungen ist herauszuarbeiten, handelt

⁹⁶ „Thus governance structure, such as degree of utilization of hierarchical levels and a chain of command, probably has implications for how knowledge is created and shared within an MSNPO. This is because non-hierarchical and non-bureaucratic structures which reward and encourage flexibility and cross-fertilization of ideas, and processes that enable ideas to be systematically evaluated and championed, often assist to create a culture of innovation in organizations (Nayak, 2008).“ (Kong/Jenkins/Ardagh 2009, S. 3).

es sich dabei häufig um funktionale Fähigkeiten wie unternehmerisches Denken, einen hohen Bildungsgrad oder ein gutes persönliches Netzwerk. Gleichzeitig muss aber die Struktur der Organisation offen genug sein, um diese Fähigkeiten nutzbar machen zu können. Dies umfasst nicht nur eine klare Kompetenzregelung mit einer hauptamtlichen Geschäftsführung (soweit eine solche vorhanden ist), sondern auch eine für eine solche Partizipation offene Governance-Struktur und, wie im nächsten Kapitel gezeigt wird, eine Organisationskultur, die dieses offene, gemeinschaftliche Klima fördert – ein Aspekt, der auch den Vorständen selbst eine wichtige Motivation ist, um sich für ein Vorstandsamt überhaupt zur Verfügung zu stellen (Inglis/Cleave 2006).

4.5.3.4 Dominanz der Mittelgeber: von Mitgliedschafts-(losen) Organisationen

Das zweite große Cluster an Faktoren, das die Governance einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation maßgeblich beeinflusst und das extensiv untersucht wurde, ist ihre finanzielle Ausstattung. Vier Arbeiten (Guo 2007, Hodge/Piccolo 2005, Rosenthal 1996, Stone 1996) untersuchen die Fragestellung, wie unterschiedliche Finanzierungsquellen bzw. eine Veränderung des Finanzierungsmixes die Governance engagementorientierter Nonprofit-Organisationen beeinflussen. Kreutzer (2009) sowie Kreutzer/Jäger (2011) erweitern diese Perspektive, indem sie neben der Frage einer veränderten Finanzierung auch organisationskulturelle Aspekte untersuchen, die bei der Weiterentwicklung der Organisationen auf Grund einer sich verändernden Finanzierung ebenfalls eine Rolle spielen.

Rosenthal (1996) sowie Stone (1996) zeichnen in ihren beiden Fallstudien eine deutliche Veränderung nach, wenn Organisationen durch eine verstärkte Finanzierung bei gleichzeitiger Einbindung in die sozialstaatliche Dienstleistungserstellung ihre Strukturen und Prozesse verändern. Dreh- und Angelpunkt ihrer Untersuchungen ist die Überlegung, dass mit einer veränderten Finanzierung sowohl Organisationsziele als auch Verantwortlichkeiten aus der Organisation heraus zum Geldgeber verschoben wer-

den, der in der Regel inhaltliche und administrative Bedingungen an die Geldvergabe knüpft. Im Anschluss an die Governance-Theorie wird so ein „Eigner“ in die Organisation eingeführt – nicht mehr der Vorstand oder die Mitglieder bilden die letzte Instanz, die die Organisation führt, es geht vielmehr darum, die Präferenzen des Geldgebers (mit) zu berücksichtigen.⁹⁷ In den Fallstudien wird eine solche Entwicklung an Hand mehrerer Organisationen dargestellt, die zunächst als reine engagementorientierte Nonprofit-Organisationen ins Leben gerufen wurden, um dann mit der Zeit als lokal anerkannte Größen soziale Dienstleistungen professionell anzubieten.⁹⁸ In den berichteten Fällen endet diese Entwicklung einmal in einer Marginalisierung derer, die ursprünglich die Träger der Organisation waren (Rosenthal 1996), einmal in der Ausgründung einer neuen Organisation (Stone 1996).

Hintergrund dieser Entwicklung ist bei den HIV-Hilfe-Organisationen, die Rosenthal (1996) untersucht, dass von Staatsseite aus zwar vermehrt eine Alimentierung der freiwilligen Organisationen durchgeführt wurde, diese gleichzeitig jedoch an eine Professionalisierung der Dienste (mit Blick auf Administration, Supervision und eine zielorientierte Finanzierung) geknüpft war (Rosenthal 1996, S. 102 f.). Diese Professionalisierung wurde durch die Einrichtung hauptamtlicher Stellen erreicht, denen an einer weiteren Stabilisierung der Finanzierung gelegen war, so dass außerdem ver-

⁹⁷ Folgt man diesem Gedankengang konsequent, wird in den Bereich der Nonprofit-Organisationen tatsächlich ein Shareholder eingeführt, schließlich ist der normative Nukleus der Shareholder-orientierten Governance-Theorie das Eigentumsrecht, aus dem das Primat der Eignerinteressen abgeleitet wird (Berle/Means [1932] 1962).

⁹⁸ In der Untersuchung Rosenthals (1996) handelte es sich dabei um mehrere Organisationen, die in den 80er Jahren während des Ausbruchs des HIV-Virus im Nordosten der USA gegründet wurden und sich von Freiwilligenorganisationen zu Sozialdienstleistern entwickelten („In each of the four regions, the [organizations; A.B.] were started as informal groups of friends and acquaintances (primarily gays and lesbians) who saw a need late in 1982 or early 1983 to respond to the spread of what later came to be called AIDS. [...] privately-raised funds were used [...]. [...] State involvement began in late 1983 [...]“ (ders., S. 99 f.), während Stone (1996) eine Organisation zur Unterstützung geistig Behinderter, häufig Kinder, untersuchte, anfangs hauptsächlich getragen durch die freiwilligen Leistungen ihrer Eltern „Using a historical case study, this article presents an analysis of the governance structure of a nonprofit that has evolved from an advocacy organization for the rights of persons with mental retardation into a multimillion dollar contractor with the state.“ (ebd., S. 62).

sucht wurde, weitere Spender für die Arbeit der Organisationen zu finden.⁹⁹ Schlussendlich führte dies jedoch dazu, dass diejenigen Gruppen, nämlich Homosexuelle, die von den damals noch unbekanntem HIV-Infektionen besonders betroffen waren und die daraufhin die Organisationen gegründet hatten, innerhalb der Organisationen an den Rand gedrängt wurden: „[...] in the process of developing more professional and bureaucratic organizations the CSPs [Community Service Program; A.B.] reduced their identification with and service to some stakeholders (notably gay men) in order to avoid alienating potential donors.“ (ebd., S. 104). Die Veränderung der Finanzierungsstruktur hat also zu einer Veränderung der Governance der Organisation geführt, strukturell, personell und inhaltlich. Sie orientierte sich weg von den Interessen unmittelbar Betroffener, die sich zur Gründung der Organisation zusammengefunden hatten, hin auf eine starke Akzentierung eigentlich sekundärer Interessen, nämlich der der Geldgeber (im konkreten Fall Staat und Spendern), indirekt in der Organisation vertreten durch die hauptamtlichen Geschäftsführenden. Diese suchten so, den Ressourcenfluss für die Organisation dauerhaft zu sichern, indem *sie* das Verhalten der Organisation auch mit Blick auf die Ziele des Geldgebers steuerten.¹⁰⁰ In den Worten Strobs gewendet wurden also diejenigen aus der Verantwortung für die Wahlgemeinschaft verdrängt, die sie bildeten. Die unmittelbare Zielbindung der Mitglieder als Hilfsgemeinschaft wurde durch das Ziel abgelöst, die Organisation langfristig zu etablieren, zwar weiterhin auch mit dem Interesse, eine adäquate Versorgung HIV-Infizierter zu leisten, dies aber als Teil der Sozialversorgung, nicht mehr als unabhängige Wahlgemeinschaft:

„Thus, while state government funding and oversight contributed to moving the CSPs away from their “grassroots“ origins, those who emerged as leaders of these organizations by the 1990s used state re-

⁹⁹ „Whether intended or not, growth in financial and management oversight exercised by the Institute fostered greater CSP [Community Service Program; A.B.] *emphasis on bureaucratic controls*. At the same time, a concern by some first-generation leaders of the CSPs with building organizations capable of operating in the longer term led them to focus considerable energy on resource mobilization.“ (Rosenthal 1996, S. 104; Herv. A.B.).

¹⁰⁰ „For, as the CSPs grew, their executive directors became more important not only in day-to-day management of staff operations *but in the selection of new board members and the setting of general policies*.“ (ebd., S. 103; Herv. A.B.).

sources and the legitimacy that state funding provided to build a place for their organizations in the dominant social structures and organizational cultures of their regions.“ (ebd., S. 117).

Ähnlich argumentiert Stone (1996), wenn sie in ihrer Fallstudie zwei widerstreitende Zieldimensionen beschreibt, unter denen eine Organisation für die Rechte geistig behinderter Kinder schließlich diejenigen Organisationsteile abspaltet, die erfolgreich in die staatliche Wohlfahrtsproduktion eingegliedert wurden. Sind die ersten zwanzig Jahre der Organisationsgeschichte noch sehr davon geprägt, den von der Behinderung Betroffenen Hilfestellungen durch Gemeinschaftsarbeit zukommen zu lassen¹⁰¹, wechselt der Fokus im Leitungsgremium anschließend wesentlich stärker auf administrative Anforderungen, die mit der zunehmenden staatlichen Finanzierung einhergehen¹⁰², um anschließend, ebenso wie im Fall der HIV-Hilfeorganisationen, die Rosenthal (1996) untersuchte, durch eine Ausweitung der Dienstleistungsangebote fast vollständig in die kommunale Sozialversorgung eingegliedert zu werden (Stone 1996, S. 74 ff.). Damit verlor die Organisation jedoch ihre Unabhängigkeit, beispielsweise in den Fällen, in denen *für* die Rechte Behinderter Interessen *gegen* den Staat vertreten werden mussten (was genuin Ziel der Organisation gewesen war).¹⁰³ Im Gegensatz zu den Fällen, die Rosenthal untersuchte, wurden

¹⁰¹ „To summarize, little change occurred in governance patterns from 1955 to 1975 as [the organization; A.B.] focused on organizing parents to develop and deliver services and later pushed the state to improve and expand the services it offered. Until 1975, its small budget drew principally on local and private sources. As has been well documented elsewhere, these were common characteristics of other grassroots organizations for the handicapped (Katz, 1961; Kramer, 1981; Segal, 1970). [The organization; A.B.], therefore, initially expressed the very particularistic interests of its parent-members and was internally focused.“ (ebd., S. 73).

¹⁰² „After 1975, then, change was rapid and significant as the board focused more narrowly on fiscal matters, increasingly reflected a male and businesslike composition, and management (i.e., executive and associate directors) brought most issues before the board. However throughout this time, relatives of persons with mental retardation (parents or family members) remained a dominant characteristic of the board, and membership issues continued to be on the board's agenda. The board and management increasingly felt the tensions from existing in two orbits [...]“ (ebd., S. 78 f.).

¹⁰³ So führt die Autorin mit Blick auf eine drohende Kürzung der staatlichen Förderung aus: „Again, [the organization, A.B.] faced its dilemma – how could it lead advocacy efforts against the cuts and still receive more than \$4.0 million dollars from the state?“ (ebd., S. 75).

die im staatlichen Sozialsystem integrierten Angebote der ursprünglichen Organisation gezielt ausgegliedert und nicht die ursprünglichen Mitglieder der Organisation marginalisiert. Diese konnten ihre Interessen weiter verfolgen, da die von staatlicher Finanzierung abhängigen Organisationsteile von den möglicherweise konfligierenden Organisationsinteressen gelöst wurden. Damit konnte das bindende Organisationsziel strategisch erfolgreich neu ausgerichtet werden:

„With the separation, [the organization, A.B.] gave up all but one state contract and retained its name, *its membership base*, and its fund-raising responsibility for both [the organization, A.B.] and the new enterprise. It kept a small state contract for respite care that provided help for families of the retarded who needed time away from parenting, *a service that [the organization, A.B.] believed fit with its member-orientation.*“ (ebd., S. 80; Herv. A.B.).

In einer der wenigen europäischen Untersuchungen kommen Kreutzer (2009) sowie Kreutzer/Jäger (2011) zu einem ähnlichen Ergebnis, hier jedoch nicht bedingt durch die Präferenzen eines Hauptfinanciers, der die Veränderung einer Organisation begünstigt, sondern durch eine selbst-initiierte Strategieveränderung. Dabei stellt Kreutzer (2009) die Ergebnisse einer explorativen qualitativen Untersuchung von Schweizer Patientenorganisationen heraus, wo sich der Fokus, unter dem die Organisationen arbeiteten, von innen nach außen verschiebt. Im Rahmen eines ‚theoretical sampling‘ wurden nach einer extensiven Fallstudienuntersuchung vier vergleichbare Fälle gesucht, an denen die Ergebnisse der ersten Fallstudie validiert werden konnten (Kreutzer 2009, S. 121). Dabei stellte sie fest, dass diese Fokusverschiebung die Organisationen eint, gleichwohl sie sich sonst mit Blick auf Größe oder Organisationsalter unterschieden.¹⁰⁴ Hintergrund der Fallstudien ist die Entwicklung der fünf Organisationen weg von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen, in denen sich Patienten, die durch eine Krankheit verbunden waren und gegenseitig unterstützen, hin zu anerkannten Expertenorganisationen auf dem Gebiet dieser

¹⁰⁴ „To summarize, we found that all five of the patient associations were developing toward an external orientation. It is interesting to note that although the five associations differ in age and size, all of them were more or less on the same developmental path.“ (Kreutzer 2009, S. 122).

Krankheit, die ihre Kompetenzen einem breiteren Adressatenkreis zur Verfügung stellten. Im Zuge dessen änderte sich so auch die finanzielle Grundlage der Organisationen. Während des Veränderungsprozesses stießen sie auf fünf Herausforderungen: Die Zahl relevanter Stakeholder erhöhte sich wesentlich (1) und die Organisationskultur musste insoweit verändert werden, als dass neben der Mitgliederfokussierung eine professionelle Organisationskultur eingeführt werden konnte (die Organisationen begannen, als Kompetenzzentrum für betroffene Patienten, aber auch andere Stakeholder zu fungieren) (2). Dies zog Veränderungen auf drei weiteren Feldern nach sich: Erstens mussten, um als Kompetenzzentrum für die Betroffenen einer Krankheit agieren zu können, Kooperationen mit anderen relevanten Organisationen aus dem gemeinsamen Tätigkeitsfeld eingegangen werden (3), zweitens benötigten die Organisationen hierzu mehr finanzielle Mittel (4), über deren Verwendung wiederum nach professionellen Standards Rechenschaft abgelegt werden musste (5) (Kreutzer 2009, S. 122 ff.). Insgesamt veränderte dies die Governance der Organisationen stark, besonders im Vorstand: Das Gremium wurde wesentlich stärker nach funktionalen Gesichtspunkten besetzt¹⁰⁵, die Ziele und Aufgaben des Vorstands verlagerten sich aus der Organisation heraus¹⁰⁶ und der Einfluss dieser Veränderungen auf die Strategie und Ziele der Organisation hing wesentlich von denjenigen Personen ab, die die Führungspositionen besetzen. Gerade die Personenabhängigkeit ist eine stark ausgeprägte Herausforderung für die Organisationen, wie Kreutzer/Jäger (2011) in einem abgewandelten Forschungsprojekt darstellen, das Patientenorganisa-

¹⁰⁵ „[...] board members were no longer representatives of only the organization’s members. They now had to represent the interests of various stakeholders: the primary beneficiaries (who were no longer identical with the members), the (external) donors, and the organizations they cooperate with, to name just a few. [...] [Besides, A.B.] The ability of the organization to recruit new board members with specific expertise in business, law, information technology, or other fields seemed crucial to successful growth.“ (ebd., S. 125).

¹⁰⁶ „Our findings suggest that in an introverted organization, the board’s function is to represent the organization’s only owners—its members (democratic perspective) – and to ensure that management acts in the members’ interest (agency theory). By contrast, in an extroverted organization, agency theory does not seem to apply; there are multiple owners of the organization: members plus external donors, external beneficiaries, and so on (Murray, 1997; Miller, 2002). Moreover, the board’s role in an extroverted organization is to balance stakeholder needs (stakeholder theory) and secure resources by maintaining stakeholder relations (resource dependence theory).“ (ebd., S. 126).

tionen aus sechs europäischen Ländern mit Hilfe der gleichen methodologischen Herangehensweise untersucht. Das Selbstbild, herausgefiltert aus narrativen Interviews, dass die beiden hauptsächlich beteiligten Gruppen, nämlich Organisationsmitglieder und hauptamtliches Führungspersonal, mit in die sich verändernde Organisation einbringen, führt zu ähnlichen kulturellen Verwerfungen, wie sie bereits Golden-Biddle/Rao (1997) für die Frage nach Kontrolle und Aufsicht in der doppelten Führungsspitze einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation beschreiben. Kreuzer/Jäger (2011) stellen dabei für die Organisationen eine „volunteer identity“ als konstitutiv dar, die sich bis auf die Zeit der Organisationsgründung zurückverfolgen lasse und auch aktuell, d.h. in einer gewachsenen, ausdifferenzierten Organisation, die auch als Kompetenzzentrum agiere, um auf die Begriffe aus der Arbeit Kreuzers (2009) zurückzugreifen, innerhalb der Gruppe der noch vorhandenen Freiwilligen anhielte: „The volunteers strongly believed that their associations were voluntary organizations. The idea of helping each other on a voluntary basis was behind the foundation of the first self-help groups, which later formed the association.“ (Kreuzer/Jäger 2011, S. 643). Demgegenüber beschreiben die Hauptamtlichen sich selbst als diejenigen, die die Organisation professionell leiten, auf eine konstante finanzielle Absicherung achten und Qualitätsmanagement betreiben (ebd., S. 648 ff.). Diese unterschiedlichen Sichtweisen auf die Organisation sowie die eigene Rolle in der Organisation führe zu Konflikten, wie sie im Abschnitt zum Verhältnis von Ehrenamt und Hauptamt bereits beschrieben wurden, und wirke sich auch auf die strategische Ausrichtung der Organisation aus. Letztlich zeigen die Arbeiten von Kreuzer (2009) sowie Kreuzer/Jäger (2011) eine Entwicklung, die weniger extrem als bei den zuvor analysierten Studien von Rosenthal (1996) und Stone (1996) ist, da die Organisationen, nachdem sie sich von reinen engagementorientierten Nonprofit-Organisationen weiterentwickelt hatten, beständig die Spannung zwischen zwei konfligierenden organisationalen Identitäten halten konnten. Jedoch weisen auch diese Ergebnisse darauf hin, dass sich die Einflussmöglichkeiten der Mitglieder auf die Governance der Organisation mit einem sich verändernden Ressourcenzufluss in die Organisation und einer dementsprechenden Veränderung der Organisationsstrategie verändern; sie sich abhängig von den

handelnden Personen, vor allem den leitenden Hauptamtlichen, auch deutlich verringern.

Gemein ist den vier Untersuchungen, dass sie im Kontext der Governance-Forschung die Relevanz strategischer Aufgaben unterstreichen und darüber auf die Kompetenzverteilung in der Organisationsleitung fokussieren. Im Fall der HIV-Organisationen wurde die Sicherung der Ressourcen besonders von denjenigen betrieben, die selbst ökonomisch stark von ihnen abhingen, den hauptamtlichen Geschäftsführern. Dies führte zu einer strategischen Reorientierung der Organisationen zu Lasten derjenigen, die ursprünglich die Wahlgemeinschaft bildeten, aus der die Organisationen entstanden waren. So bildet diese Entwicklung ein klassisches Problem der ‚principal agent‘ Theorie ab: die Interessen der Agenten überlagerten die des (ursprünglichen) Prinzipals (Jensen/Meckling 1976). Jenseits der Überlegung, inwieweit ehrenamtliche Vorstände über die notwendigen Kompetenzen verfügen, Nonprofit-Organisationen adäquat zu leiten (und auf die die gesamte Executive Leadership-Sichtweise aufbaut (Herman/Heimovics 1990/1991/1994a/b)), sollte mit Blick auf die empirischen Ergebnisse der Fallstudie Rosenthals (1996) die Frage gestellt werden, inwieweit eine solche Überlagerung der Interessen der Mitglieder in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen überhaupt wünschenswert sein kann: Selbstverständlich kann aus vier erweiterten Fallstudien keine weitreichende generalisierte Aussage abgeleitet werden, jedoch spitzen die beiden empirischen Studien die theoretische Diskussion anschaulich zu. Führt die Ressourcenabhängigkeit der Organisation (Pfeffer/Salancik 1978) in einem Fall zunächst zur Redefinition der Organisationsziele und mündet in der Marginalisierung derjenigen, die in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen den Stakeholder schlechthin darstellen (Strob 1999), erhält die strategische Führung des Vorstands im zweiten Fall den Einfluss der Mitglieder und verankert die Organisation so weiterhin in dem Teil des Dritten Sektors, der gerade durch seine Engagementorientierung gesellschaftlich wertvolles Sozialkapital generieren *soll* (Putnam 1993/1995/2000). Beide Schweizer Untersuchungen weisen dagegen auf die Schwierigkeit hin, Einfluss- und Mitgliederlogik (Streeck 1981/1987) dauerhaft zu halten.

Guo (2007) untersucht ebenfalls die Auswirkungen einer staatsnahen Finanzierung, allerdings im Rahmen einer quantitativen Untersuchung. Ihm gelingt an einem Sample von 95 Organisationen¹⁰⁷ der statistische Nachweis, dass eine verstärkte Alimentierung durch die öffentliche Hand zu einer Stärkung der Geschäftsführung und einer Schwächung des Vorstands führt und damit einhergehend die gesellschaftliche Wirksamkeit der Organisation einschränkt:

„The foregoing finding suggests that as an organization increases its level of government funding, its board might be treated as a co-optive or legitimizing device rather than as an independent governing body that should be representative of community interests and responsible for the mission, direction, and policies of the organization. Echoing Smith and Lipsky’s concern about the transformation of nonprofit boards from ‘agents of the community’ to ‘agents of government’, it appears that governmental dependence might push nonprofit boards away from important decision making and even further away from the community. The irony is that, as nonprofit boards are expected to take on more responsibility for representing their constituents and educating their funding sources toward a more realistic sense of societal needs (Zimmermann 1994), reliance on government funding might actually undermine their representational capacities.“ (Guo 2007, S. 466 f.).

Der Vorstand einer Nonprofit-Organisation wird als Bindeglied zwischen Organisation und Organisationsumwelt konzipiert, das für die gesellschaftliche Einbindung der Organisation zu sorgen habe.¹⁰⁸ Damit wird, neben der Freiwilligkeit, ein zweiter Zugang für die eingangs der vorliegenden Arbeit aufgearbeitete Rolle insbesondere engagementorientierter Nonprofit-Organisationen für die Gesellschaft eröffnet, in dem in ihren Vorständen explizit gesellschaftliche Interessen gesammelt und vertreten

¹⁰⁷ Die befragten Organisationen wurden im Raum Los Angeles durch die Suche in einer Vereinsdatenbank (Associations Unlimited) identifiziert und um Nicht-Mitglieder Organisationen (wie Stiftungen) bereinigt (Guo 2007, S. 464).

¹⁰⁸ „This study attempts to bridge the gap by using board governance as an analytical lens for exploring the effects of government funding on the capacities of nonprofit organizations to represent community interests.“ (ebd., S. 458).

werden sollen.¹⁰⁹ Mit Blick auf das Stewardship-Konzept wurde dieser Gedanke auch im Rahmen der Governance-Theorien bereits diskutiert (Muth/Donaldson 1998). Außerdem zeigt die Untersuchung auf, dass direkte freiwillige Beiträge der Organisationsmitglieder als Gemeinschaftsarbeit (Strob 1999) in überwiegend durch den Staat finanzierten Organisationen seltener vorzufinden sind, ein Umstand, der die demokratische Funktion der Organisationen weiter schwächt.¹¹⁰ Insgesamt wird eine aus Sicht der Nonprofit-Forschung zu engagementorientierten Organisationen wünschenswerte Beteiligung des Vorstands in der strategischen Organisationsleitung durch eine konstante staatliche Finanzierung eher geschwächt.

Mit Blick auf die Zielbindung einer Wahlgemeinschaft lassen also andere Finanzierungsmöglichkeiten Mitgliedern und Freiwilligen größere Freiheiten. Dies kann verstärkt werden, wenn der Vorstand gezielt in die Ressourcenakquise eingebunden wird, beispielsweise im Fundraising für die Organisation oder dabei, die Organisation in ihrer Umwelt zu vernetzen, neben der strategischen Führung einer weiteren wichtigen Funktion von Governance-Organen. Diesem Ansatz gehen Hodge/Piccolo (2005) nach.

Die Autoren greifen das Thema des Finanzierungsmixes der Organisationen und seiner Auswirkung auf ihre Governance ebenfalls in einer quantitativen Studie auf, die die finanzwirtschaftlichen Angaben von 52 Organisationen mit einer Befragung ihrer Geschäftsführungen verknüpft. Kern-

¹⁰⁹ „Central to the pluralist understanding of the democratic functions of nonprofit organizations is [the; A.B.] notion that nonprofit organizations are a primary means through which interests of the citizens are represented to the state.” (ebd., S. 459).

¹¹⁰ „This indicates that reliance on volunteer labor is associated with a higher likelihood of developing a strong, community board than any other board type. This finding suggests that, besides their economic value, volunteers may also help nonprofit boards establish stronger ties with the community and foster their democratic value as representatives of community interests. Is the use of volunteers a viable approach to counterbalancing the undesirable consequences of government funding reliance? Not necessarily. Previous studies have noted that government funding might crowd out volunteers: As nonprofits expand their services with the support of government funds, the informal care originally provided by volunteers tends to give way to formal care by professionals, as the requirements of government funding demand greater professionalization and specialization (Ebaugh, Chafetz, and Pipes 2005; Smith and Lipsky 1993; Van Til 1988).” (ebd., S. 467).

ergebnis der Untersuchung ist ebenfalls, dass in Organisationen, die stark staatsnah finanziert sind, der Vorstand der Organisationen nur wenig in die Organisationsleitung eingebunden ist¹¹¹, während vor allem in aus privaten Mitteln finanzierten Organisationen eine wesentlich stärkere Einbindung des Vorstands aufgedeckt werden konnte. Hier war eine Einbindung des Vorstands auch insoweit von Nöten, als die Vernetzung der Organisation zum Fundraising bereits eine stärkere Beteiligung des Vorstands beförderte, dieser also im Vergleich zu den anderen gefundenen Studien nicht in so hohem Maß aus den Leitungsaufgaben insgesamt entlassen werden konnte.¹¹²

¹¹¹ „Hypothesis 1 suggested that funding source would be related to the use of board involvement techniques, and the correlation between the two was positive and significant ($r = .44$, $p < .05$). We then conducted a one-way ANOVA for board involvement to determine if group means were significantly different. Results are summarized in Table 3 and Figure 2. Privately funded agencies display, on average, a higher level of board involvement ($M = 4.14$, $SD = .53$) than government organizations ($M = 3.62$, $SD = .57$) and commercially funded organizations ($M = 3.48$, $SD = .66$), and ANOVA results indicate that these differences are statistically significant, $F(41) = 5.22$, $p < .05$.“ (Hodge/Piccolo 2005, S. 181).

¹¹² Neben den hier ausführlicher dargestellten Arbeiten von Guo (2007), Hodge/Piccolo (2005), Kreutzer (2009), Rosenthal (1996) sowie Stone (1996) soll abschließend auf eine weitere Arbeit hingewiesen werden: Brown/Iverson (2004) untersuchen den Zusammenhang zwischen der Organisationsstrategie und den Vorstandscharakteristika in Nonprofit-Organisationen. Aus der Studie ist jedoch nicht abzulesen, ob zumindest ein Großteil der untersuchten Organisationen das Auswahlkriterium der Mitgliederorientierung erfüllt, so dass die Studie aus der Hauptauswertung ausgeschlossen werden musste. Gleichzeitig ist ihr Ansatz außergewöhnlich und die Ergebnisse weisen in eine ähnliche Richtung wie die hier ausgewerteten Studien, weshalb sie hier Erwähnung finden soll.

Brown/Iverson (2004) kehren den Zugang zur Fragestellung um und klassifizieren zunächst die Organisationen hinsichtlich ihrer strategischen Charakteristika. Sie erhalten so vier Gruppen in einem Spektrum von proaktiv bis reaktiv handelnden Organisationen. Proaktiv ausgerichtete Organisationen („Prospectors“) suchen aktiv nach neuen Handlungsfeldern, Zielgruppen, Ressourcen, etc., wohingegen reaktiv („Defender“) handelnde Organisationen stark an einem etablierten Tätigkeitsfeld festhalten (Brown/Iverson 2004, S. 380).

Brown/Iverson (2004) stellen fest, dass proaktiv handelnde Organisationen ihre Vorstände stark in die strategische Arbeit der Organisation einbinden: sie verfügten über komplexere Vorstandsstrukturen und eine bessere Einbindung ihrer Stakeholder. In Organisationen, die stärker am Status quo ausgerichtet waren, war die Vorstandseinbindung ebenso wie seine Komplexität geringer (dies., S. 394 ff.). Auch dieses Ergebnis weist darauf hin, dass in Organisationen, deren Strategie offener ist, die also bspw. nicht von einer Finanzierungsquelle abhängen, ihre Vorstände stärker einbeziehen und damit das Gremium, das

Damit kann festgestellt werden, dass die Vorstandsaufgabe der strategischen Leitung durch die Art der finanziellen Ressourcen einer Organisation stark beeinflusst wird. Gibt es auf die Finanzen der Organisation bezogen vor allem *einen* Stakeholder, in den ausgewerteten Studien häufig der Staat, gewinnt dieser erheblichen Einfluss auf die *Ziele* der Organisation: Um weiterhin die staatliche Finanzierung zu erhalten, wird die Governance der Organisation auf die Vorgaben des Hauptfinanciers hin angepasst. Dies führt zu einer Begrenzung des strategischen Einflusses des Vorstands. In solchen Organisationen wird die ursprüngliche Zielbindung der Mitglieder als Wahlgemeinschaft durch das Ziel einer verstetigten Finanzierung überlagert, das häufig eine kontinuierliche, professionelle Arbeit im Tätigkeitsfeld der Organisation ermöglichen soll. Ist der Vorstand dagegen verstärkt selbst in der Sicherstellung der Organisationsfinanzierung aktiv eingebunden und sind die Finanzierungsquellen der Organisation breit gefächert, gerät diese weniger schnell in die Situation, primär Auflagen des Hauptfinanciers erfüllen zu müssen und bewahrt sich so auch ihre strategische Unabhängigkeit. Konsequenterweise erlaubt dies auch die stärkere Einbindung mitgliedschaftlicher Interessen in der Organisationsleitung, mithin das, wovon im organisationssoziologischen Theoriediskurs der Nonprofit-Forschung ausgegangen wird (Horch 1983/1985, Merton 1966) und was ihre gesellschaftliche Funktion ausmacht (Putnam 1993/1995/2000). Mit Blick auf die Governance einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation setzt eine Ökonomisierung der Organisation also nicht erst dann ein, wenn in der Organisation eine reziproke Handlungslogik durch eine geld- oder kontraktbasierte tatsächlich abgelöst wurde (Enjolras 2002b, S. 357), sondern bereits dann, wenn sich auf Grund ökonomischer Abhängigkeiten das bindende Organisationsziel verändert, das von der Führungsspitze angestrebt wird.

4.5.3.5 Leistung und Effizienz: (Miss-)Erfolge in der Organisationssteuerung

Die Frage nach der Performance einer Organisation, also nach ihrer Leistung und Effizienz, trifft den Kern des Governance-Diskurses. Gleich, welchem Strang der Diskussion man folgt, das Ziel, eine Organisation möglichst so zu führen, dass sie den größten Erfolg erzielt, ist letztendlich immer sichtbar. Dem Shareholder-Ansatz folgend wird in Unternehmen dieser Erfolg als Gewinn an die Anteilseigner ausgeschüttet, der Stakeholder-Ansatz erweitert die einseitig auf monetären Gewinn ausgerichtete Perspektive um die Einbindung aller relevanten Anspruchsteller der Organisation mit dem Ziel, alle Interessen gleichermaßen gewinnbringend auszugleichen. Im Markt ist auch dieser Gewinn in der Regel klar messbar, stehen doch zumindest für die relevantesten Stakeholder-Beziehungen messbare Gewinnindikatoren bereit (wie Löhne und Gehälter von Mitarbeitenden, Steuern in den örtlichen Gemeinden, etc.). Corporate Governance wird so zum Mittel, ein Unternehmen gut und erfolgreich zu führen. Dieser Anspruch wird auch im Nonprofit-Sektor sichtbar: Bei genauer Umsetzung des Modells soll mittels einer verbesserten Organisationsführung größerer Erfolg in der Performance der Organisation, also ihrer Leistung und Effizienz, realisiert werden.

Die empirischen Arbeiten, die sich unter der Frage subsummieren lassen, welche Governance-Faktoren zu größerem Organisationserfolg führen, können grosso modo unter der Frageperspektive gruppiert werden, inwieweit bestimmte Merkmale dieser Gremien als Prädiktoren für eine (gute) Leistung des Vorstands (Brudney/Murray 1998, Herman/Renz 2000/2004, Herman/Renz/Heimovics 1997) und damit der Organisation fungieren. Gemeinsam ist den Arbeiten eine Unschärfe hinsichtlich dessen, wie in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen die Performance der Organisation und/oder ihrer Organe gemessen werden *soll*. Besonders deutlich tritt diese Problematik mit Blick auf die bereits in der frühen Phase empirischer Governance-Forschung in Nonprofit-Organisationen vertretene, als sozialkonstruktivistisch bezeichneten Perspektive zu Tage (Bradshaw/Murray/Wolpin 1992, S. 246, gründend auf Heimovics/Herman 1990, siehe auch Herman/Heimovics/Jurkiewicz 1993,

Kearns 1995, Murray/Bradshaw/Wolpin 1992), ebenfalls aber auch im Kontrast zur Arbeit von Kushner/Poole (1996), die zur Erfolgsmessung von Organisationen im Bereich Kunst und Musik einen speziellen Indikator mit Objektivitätsanspruch entwickelt hatten, um eine bloße subjektive Einschätzung zu vermeiden. Ein solcher Indikator ist jedoch nicht universal in unterschiedlichsten Organisationen und Tätigkeitsfeldern verwendbar.

Ausgehend vom Standpunkt der executive leadership in Nonprofit-Organisationen (Herman/Heimovics 1990/1991/1994a/b) wird demgegenüber in der sozialkonstruktivistischen Perspektive die Auffassung vertreten, dass auf Grund mangelnder objektiver Kriterien im Nonprofit-Bereich subjektiv eingeschätzt werden *müsse*, wie gut einzelne Governance-Organe arbeiten respektive wie gut oder schlecht die Leistung der gesamten Nonprofit-Organisation sei. Mit Blick auf die Ausbildung der Hauptamtlichen wird ihnen dabei größere Kompetenz in der Leistungsbeurteilung eingeräumt (Kearns 1995), jedoch sind sie nicht die einzigen Stakeholder, auf deren subjektive Einschätzung zur Arbeit des Vorstands bzw. der Organisation zurückgegriffen wird. An die Prämisse anschließend, eine subjektive Einschätzung sei zwingend, wird ebenfalls postuliert, dass eine gute Arbeit der Führungsorgane in der Organisation Voraussetzung für ihren Gesamterfolg sei, vor allem auch mit Blick auf ihren Vorstand: „[...] nonprofit organizations’ effectiveness is related to the effectiveness of their boards of directors.“ (Herman/Renz 2000, S. 146). Damit wird für engagementorientierte Nonprofit-Organisationen dasjenige Gremium in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt, das auch im Sinne der organisationssoziologischen Nonprofit-Theorien (Krimmer 2010) als dasjenige angesehen werden kann, in dem die Vertretung der Mitgliederinteressen zur Zielerreichung der Organisation gesammelt und umgesetzt werden (Horch 1983/1985, Merton 1966, Perrow 1970, Streeck 1981/1987, Strob 1999). Auf diese Argumentation aufbauend wird die subjektive, sozialkonstruktivistische Leistungsbeurteilung als universaler Leistungsindikator für Nonprofit-Organisationen in die empirische Literatur eingeführt, flankiert durch finanzielle Kennzahlen zur Gesamtetathöhe oder zum An-

teil der Spenden am Etat der Organisation, als weiteren, sogenannten „objektiven“ Leistungsindikatoren.

Herman/Renz/Heimovics (1997) und Herman/Renz (2000/2004) arbeiten im Rahmen einer Panel-Untersuchung einen umfangreichen Versuch zur Leistungsmessung engagementorientierter Nonprofit-Organisationen aus und wenden sich zunächst der Performance des Vorstands zu. Die Studien untersuchen Vorstände in kleineren, engagementorientierten (lokal) tätigen Nonprofit-Organisationen (Herman/Renz 2004, S. 697); sie greifen auf dieselbe Stichprobe von Organisationen aus dem Sozialbereich zurück, die auf lokaler Ebene tätig sind und überwiegend (53 von 64 Organisationen gaben dies an) mit Freiwilligen arbeiten (Herman/Renz/Heimovics 1997, S. 377). Sie rechtfertigen ihren sozialkonstruktivistischen Zugang zum Thema durch den erwähnten Mangel an objektiven Kriterien, die Leistung einer Nonprofit-Organisation, bzw. ihres Vorstands, auf der Outputseite wirklich beziffern und messen zu können.¹¹³ Sie begegnen dieser Herausforderung, indem sie argumentieren, dass Akteurshandeln in einem institutionalisierten sozialen Setting mindestens ebenso von subjektiven wie von objektiven Kriterien geleitet ist, nämlich von der *subjektiven Einschätzung* eines Akteurs, wie gut oder schlecht das Handeln seines Gegenübers ist. Die Einschätzung von Effizienz und Leistung ist damit sozial konstruiert und kann von Akteur zu Akteur verschieden ausfallen:

„A social constructionist perspective recognizes that important stakeholders make and act on judgments of effectiveness. These judgments, no doubt, are based on certain information and impressions. However, different stakeholders may use and evaluate different kinds of information in forming their judgments. There may be substantial variation in stakeholder judgments. [...] The fundamental idea of the social constructionist perspective is that there is no independently real board (or organizational) effectiveness. [...] *Effectiveness is judgment.*“ (Herman/Renz/Heimovics 1997, S. 375; Herv. i.O.).

¹¹³ „The major challenge in the study of board effectiveness is the lack of criteria for defining and measuring board effectiveness. The elusiveness of board effectiveness is further aggravated by the elusiveness of organizational effectiveness for nonprofit organizations.“ (Herman/Renz/Heimovics 1997, S. 374).

Im Sinne Kearns (1995) wird anschließend auf die Einschätzung der Geschäftsführenden als wichtigen Stakeholdern zurückgegriffen, um Leistung und Effizienz der Vorstände einschätzen zu können. Dabei wird die Frage gestellt, inwieweit ‚best practice‘ Empfehlungen zur Vorstandsarbeit bzw. zur Governance von Nonprofit-Organisationen in diesen umgesetzt werden und ob diese Umsetzung vom Finanzierungsmix der Organisationen abhängt. Hinter dieser Frage steht eine Überlegung, die im Abschnitt zur Finanzierung der Organisationen auch von anderen Arbeiten vertreten wurde, nämlich zum Zusammenhang von staatlicher Finanzierung und einer professionalisierten Organisationsführung. Außerdem untersuchen die Autoren, inwieweit Vorstandsgremien, die viele der in der Literatur empfohlenen Anweisungen umsetzen, von ihren Geschäftsführungen, den Vorständen selbst und von Financiers (also unterschiedlichen Stakeholdern) als besonders effektiv eingeschätzt werden. Als Befragungsinstrument wurde ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung der Arbeit von Vorständen (Slesinger 1981) angepasst, der die meisten relevanten Vorstandsaufgaben enthält¹¹⁴ und mit dessen Hilfe eine Einschätzung (durch die Geschäftsführung) abgefragt werden kann, wie gut diese Aufgaben erfüllt werden. Kernergebnis der Studie ist, dass fast alle der ins Sample aufgenommenen Organisationen die ‚best practice‘ Empfehlungen zur Governance weitgehend umsetzen, unabhängig von ihrem Finanzierungsmix. Weit weniger einheitlich ist das Ergebnis bezüglich der eingeschätzten Leistung und Effektivität der Vorstände: Zwar führte eine stär-

¹¹⁴ “[...] we adapted the eleven items in *Self-Assessment for Nonprofit Governing Boards* (Slesinger, 1991). This instrument was developed for and is widely used by boards. The eleven items in the instrument concern mission definition and review; the board role in chief executive officer (CEO) selection and review and the working relationship between the board and the CEO; program selection consistent with the mission and program monitoring; the board’s role in giving and soliciting contributions; the board’s role in financial management, including approval and review of budget and securing an independent audit; strategic planning by the board; new board member selection and training; the working relationship between the board and staff; the board’s role in marketing and public relations; the conduct of board and committee meetings; and the board’s role in risk management. These items directly address the prescribed responsibilities of nonprofit boards. Respondents chose one from among five responses for each item. The alternatives varied from (1) board completely fulfills this responsibility to (5) board does not fulfill this responsibility at all. Thus, low scores indicate higher board effectiveness.” (Herman/Renz/Heimovics 1997, S. 377 f.; Herv. i.O.).

kere Verwendung von ‚best practice‘ Empfehlungen zu einer besseren Leistungseinschätzung durch die Geschäftsführungen, dies deckte sich jedoch nicht mit der Selbsteinschätzung oder der Sicht der Mittelgeber auf die Vorstandsarbeit (ebd., S. 381). Um diesen Widerspruch¹¹⁵ aufzulösen, untersuchten Herman/Renz das Sample erneut, fokussierten aber in einem komparativen Ansatz stärker auf als insgesamt besonders gut und besonders schlecht eingeschätzte Vorstände, indem sie die besten und die am schlechtesten eingeschätzten 10 Vorstände aus dem Sample herausnahmen (Herman/Renz 2000). In dieser vertieften Untersuchung wurde festgestellt, dass sich die Anzahl der verwendeten ‚best practice‘ Empfehlungen zwar nur um 12%, jedoch signifikant unterscheidet:

„The prescriptive literature suggests that boards using a greater number of recommended board practices will be more effective. However, the lack of consistency in board effectiveness judgments for the full sample rendered impossible any attempt to test this expectation. Focus on the organizations at the top and bottom of effectiveness ratings permits such a test. We found that, on average, the top 10 nonprofit organizations use 68% of the recommended board practices and that the bottom 10 use 56%. Because the subsample used in this analysis is nonrandom, the use of significance tests is inappropriate in the strictest application of the procedure. Nonetheless, as an aid in interpreting the magnitude of the difference, we note that the difference is statistically significant at the .05 level ($t = .2.09$, one-tailed) in spite of the small number of cases.“ (ebd., S. 156.)

Ebenso konnte im Vergleich der beiden Gruppen nachgewiesen werden, dass der Einsatz der ‚best practice‘ Empfehlungen ebenfalls deutlich mit dem Gesamterfolg der Organisationen zusammenhängt.¹¹⁶ Sie schließen,

¹¹⁵ „The dissensus among stakeholders in their judgments of board and organizational effectiveness raises a significant issue. High levels of variation in stakeholders‘ judgments may invalidate analyses based on the averages of those judgments.“ (Herman/Renz 2000, S. 154 ff.).

¹¹⁶ „The top 10 organizations reported using 86% of the correct procedures, whereas the bottom 10 use 70% (a difference significant at the .001 level, with a t value of 3.7). The correlation between reported use of prescribed board practices and correct procedures is $r = .32$ in the restricted sample; the same correlation in the full sample is $r = .24$. The relation is stronger in the sample of the most and least effective organizations, although the increase is not as great as expected.“ (ebd., S. 157).

dass „[...] fairly strong support exists for the hypothesis that nonprofit-organizational effectiveness, whether conceived as a real property or as socially constructed judgment, is related to board effectiveness.“ (ebd., S. 157).

Herman/Renz erweitern die beiden Einzelstudien, die sich auf den Erhebungszeitpunkt 1993 beziehen, 2004 zu einer Gesamtbetrachtung, die 1999 44 der ursprünglich 64 Organisationen erneut untersucht (Herman/Renz 2004, S. 697). Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob sich langfristige Zusammenhänge zwischen Vorstandscharakteristika und dem durch die Stakeholder der Organisation wahrgenommenen Organisationserfolg messen lassen. Letzterer wurde durch ein Instrument gemessen, das die Autoren selbst konstruiert hatten, ebenso wie finanzielle Kennzahlen zur Beurteilung herangezogen wurden. In dieser Studie kommen sie zu dem Schluss, dass die Implementation von ‚best practice‘ Empfehlungen zur Vorstandsarbeit *nicht* mit der Einschätzung zusammenhängen, ob für die Organisation relevante Stakeholder die Vorstandsarbeit als effizient einschätzen oder die Leistung der Organisation als gut, ebensowenig wie sich ein Zusammenhang mit objektiven Kriterien wie der finanziellen Ausstattung der Organisation nachweisen lässt. Die subjektive Leistungseinschätzung der Vorstandsarbeit werde, ebenso wie die Leistungseinschätzung der Organisation, durch den Blick auf die finanzielle Ausstattung der Organisation überlagert:

„Chief executives’ judgments of board effectiveness, like those of board members, are affected by financial results. Both board members and chief executives apparently regard the financial condition of the organization as the true measure of board effectiveness.“ (Herman/Renz 2004, S. 700).

Neben dem Panel von Herman/Renz und Heimovics untersuchten auch Brudney/Murray (1998) den Zusammenhang zwischen den Governance-Strukturen der Organisationen sowie ihrem Erfolg. Die Autoren kommen zu einem der Panel-Untersuchung ähnlichen Ergebnis. Sie untersuchten ebenfalls die Frage, wie in Nonprofit-Organisationen eine gezielte Änderung der Governance-Strukturen und Prozesse von den Beteiligten wahrgenommen und für den Organisationserfolg eingeschätzt wird. In einer

breit angelegten Untersuchung von 851 kanadischen Nonprofit-Organisationen, die über ihre Dachverbände kontaktiert wurden¹¹⁷, konnte zwar nachgewiesen werden, dass ein bewusster, häufig tiefgreifender¹¹⁸ Veränderungsprozess im Vorstand in der Regel aus subjektiver Sicht der Geschäftsführungen zu einer verbesserten Leistung des Gremiums führte: „From the perspective of CEOs at least, planned change does appear to be associated with heightened board effectiveness.“ (Brudney/Murray 1998, S. 338). Die Veränderungsprozesse fanden außerdem hauptsächlich in Feldern statt, wie sie auch im Rahmen dieser Metaanalyse als besonders wichtig für eine reibungslos funktionierende Führungsstruktur einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation geschildert wurden.¹¹⁹ Gleich-

¹¹⁷ Mit Blick auf das von Brudney/Murray (1998) verwendete Sample ist davon auszugehen, dass es zu einem großen Teil aus engagementorientierten Nonprofit-Organisationen besteht, wie sie im Rahmen dieser Arbeit betrachtet werden sollen, auch wenn hier mit großer Varianz zu rechnen ist. Die Autoren geben aber an, dass die Hälfte der teilnehmenden Organisationen 73 Freiwillige und gleichzeitig nur 10 Hauptamtliche hat (Medianwerte) (ebd., S. 336). Ähnlich wie im Fall der Studie Iecovichs (2005) wird die Studie deshalb mit in die Metaanalyse aufgenommen, gerade weil auch ihre Ergebnisse die gleiche Tendenz wie das zuvor vorgestellte Panel aufweisen.

¹¹⁸ „Table 1 shows board aspects actually changed. The most common change was in board responsibilities—the issues to which the board devotes its time—cited by 69 percent of the CEO respondents. Following closely behind, at 65 percent, were changes in the board’s committee structure (for example, in committee size, composition, or purpose). The type of change made least often, according to the CEOs, was in board relationships with important external actors such as funding sources, government authorities, and interest groups (cited by 27 percent).“ (Brudney/Murray 1998, S. 337).

¹¹⁹ Dabei handelt es sich um die Kompetenzverteilung zwischen haupt- und ehrenamtlichem Gremium (exemplarisch Moser/Nicholson 1996, Green et al. 2001), die Frage nach Kompetenzen, die die Vorstände mitbringen müssen, um die Bedürfnisse der Organisation zu bedienen (exemplarisch Brown 2002) sowie die Verbesserung der Arbeitsprozesse insgesamt, um beispielsweise Konflikte zu vermeiden (exemplarisch Golden-Biddle/Rao 1997, Lewis/French/Steane 1996).

Brudney/Murray (1998) führten eine Faktorenanalyse durch, die diejenigen Felder strukturierte, in denen gezielte Governance-Veränderungen notwendig geworden waren: „Factor 1 was made up of three of the presenting problems identified by CEOs: „confusion over the board’s areas of responsibility,” „confusion over the board’s role versus that of the CEO,” and „board interfered too much in areas of day to day management of the organization.” This factor suggests a general problem of the board’s being confused over its role or „meddling” in operational detail. Factor 2 comprised another three problems: „too many board members did not provide the help expected,” „too much absenteeism and turnover on the board,” and „problems with board composition.” This factor suggests the general problem of composition – not having the right kind of people on the board. Factor 3 consisted of two problems: „board makes too many decisions not good for the

zeitig gingen diese Veränderungen nur selten mit einer deutlich verbesserten Organisationsleistung einher, maß man diese an Hand „harter“ finanzieller Kriterien¹²⁰:

„We [...] looked at whether those organizations reporting intentional board change efforts were more or less likely to have avoided budget decreases than those with no intentional change. [...] Although not overwhelming, these results do suggest a positive association between planned board change and a sound financial position.“ (ebd., S. 344).

Insgesamt lässt sich mit Blick auf die Performance-Messung in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen festhalten, dass – ähnlich den Ergebnissen der Studien, die bereits Anfang der 1990er Jahre verfasst wurden – ein Missverhältnis zwischen subjektiver Leistungswahrnehmung und objektiver Leistung der Organisationen, bzw. ihrer Organe zu konstatieren ist. Mit Blick auf die eingangs erwähnte These, dass die Verbesserung der Governance einer Organisation zur Verbesserung der Vorstandsarbeit und schließlich ihrer Leistung führt, unterstützen die empirischen Forschungsergebnisse diese These nur bedingt. Es ist mit Sicherheit so, dass eine gezielte Verbesserung der Governance-Prozesse die Zusammenarbeit zwischen den Führungsgremien der Organisationen vereinfacht (darauf weisen auch die Ergebnisse aus den Studien hin, die im Abschnitt zum Verhältnis von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen analysiert wurden); eine solche Verbesserung wird auch von den Betroffenen in Vorstand und Geschäftsführung der Organisationen positiv wahrgenommen, darüber hinaus erlaubt sie eine informiertere Zusammenarbeit aller Führungsorgane. Gleichzeitig kann jedoch nicht mit *objektiven* Kriterien nachgewiesen werden, *dass eine Organisation erfolgreicher ist*, sorgt sie

organization” and „too much conflict on the board.” This factor points to general problems in decision making. Factor 4 consisted of two final difficulties: „problems with board committees” (for example, too many, confused purposes) and „problems with board meetings” (for example, too long, too disorganized). These items suggest a general problem with board structure and processes, exemplified by confusion over what belongs in committees and what needs to be discussed at meetings of the board as a whole.“ (Brudney/Muray 1998, S. 339 f.).

¹²⁰ Eine solche Verbesserung sei jedoch das eigentliche Ziel eines strategischen Governance-Veränderungsprozesses: „[...] the ultimate goal of board change is not simply improved board performance but *improved organizational performance*.” (ebd., S. 343; Herv. i.O.).

für eine solche bessere Zusammenarbeit. Als objektive Kriterien dienen in der Regel finanzielle Kennzahlen, die wie die Etathöhe, die Veränderung des Jahresbudgets oder das Spendenaufkommen der Organisation.

Vor dem Hintergrund des Strobschen Konzepts der Wahlgemeinschaft (1999), aus dem sich die Einbindung des ehrenamtlichen Vorstands als dem Vertreter der Kerninteressen der Organisation (und damit der Zielbindung ihrer Mitglieder und Freiwilligen) ableiten lässt, und das dieser Arbeit zu Definition der engagementorientierten Nonprofit-Organisationen sowie ihrer Merkmale dient, stellt sich die Frage, inwieweit eine Erfolgsmessung für die Organisation auf Grund dieser objektiven Kriterien zweckmäßig ist. Kern des Konzepts ist die gemeinsam geteilte Zielbindung von Vereinsmitgliedern, Freiwilligen und Helfern einer Organisation, Ehrenamtlichen in ihren Gremien, usw.. Sie finden sich in einer institutionalisierten Gruppe zusammen, um einen gemeinsamen Zweck zu verfolgen. Diesem Zweck dient auch die (möglichst gute) finanzielle Verfassung der Organisation, dies jedoch nur mittelbar. Unmittelbar bindend ist zunächst das Sachziel. Wendet man dies, ebenso wie die Grundgedanken der anderen organisationssoziologischen Nonprofit-Theorien, auf die aus der Governance-Diskussion stammende Kompetenzverteilung der Führungsorgane an, so muss der Vorstand im Sinne einer Erfolgskontrolle primär prüfen, ob die Ziele der Organisation aus seiner Sicht erreicht werden, die Organisation damit erfolgreich arbeitet und so weiterhin von einer Interessenskongruenz (Horch 1983/1985) zwischen Organisation und Mitgliederschaft ausgegangen werden kann. Insgesamt kann so eine subjektive Leistungsbewertung argumentiert werden. Herman/Renz/Heimovics (1997) und Herman/Renz (2000/2004) bieten dafür zwei Instrumente an, die außerdem von ihnen als methodisch ausreichend belastbar eingeschätzt werden.¹²¹ Eine tatsächliche Einschätzung dieser

¹²¹ „To measure judgments of *board effectiveness*, we adapted the 11 items in the Self-Assessment for Nonprofit Governing Boards (Slesinger 1991), [...]. We chose this instrument because it has been widely used with boards and is considered meaningful by board members (appendix D). The questionnaire was sent to the chief executives of sample organizations at both times, as well as to two board officers at both times and two funders. [...] The questionnaire had high reliability at time 1, with a Cronbach's alpha of

Situation kann jedoch nur vorgenommen werden, wenn auch andere relevante Stakeholder und ihre Ziele in einen solchen Evaluationsprozess miteingebunden werden, nicht nur Vorstand und Geschäftsführung. Dazu zählen in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen vor allem Mitglieder, die jedoch nur in der Arbeit von Kong/Jenkins/Ardagh (2009) überhaupt Berücksichtigung finden.

4.6 Fazit: Empirische Forschung zur Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen

Eingangs wurde in einem Aufriss ein Überblick über die Kernfragen der Metaanalyse zur Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen gegeben, wie sie an die Theoriediskussion rückgekoppelt werden können. Hier wurde auf die essenziellen Charakteristika der Governance in Organisationen verwiesen: Aufsicht, Partizipation, Ressourcensicherung und Zielerreichung sind die prägenden Elemente des Governance-Diskurses, denen im Rahmen der anschließenden Metaanalyse nachgegangen werden sollte. Dazu war es notwendig, einen Fragekatalog aufzustellen, der im Rahmen dieses Fazits beantwortet wird.

- (1) Welcher theoretische Hintergrund liegt den empirischen Arbeiten zu Grunde?
- (2) Auf welche messbaren Konstrukte fokussiert die empirische Forschung?

0.89. [...] The reliability of the instrument at time 2 was also strong (Cronbach's alpha = 0.82)." (Herman/Renz 2004, S. 699; Herv. A.B.).

„[...]we were aware of Tsui's instrument (1984) for measuring coworkers' judgments of the effectiveness of individual managers and adapted her three-item instrument, with her permission, to apply to organizations (appendix E). What we found desirable about Tsui's scale is that the items do not define how effectiveness was to be understood, as our instrument does, but ask respondents to assess the organization's effectiveness. The basis for their response is whatever is important to them. For this reason, we describe the instrument as a measure of *organizational responsiveness as effectiveness*. We included the adapted instrument with the questionnaires we sent to stakeholders. The instrument has very strong reliability, with a Cronbach's alpha of 0.91. Of course, we have data on this measure only at time 2." (ebd.; Herv. i.O.).

(3) Was gilt in der empirischen Forschung als erfolgreiche Nonprofit-Governance?

Im Mittelpunkt der Metaanalyse standen also drei Aspekte: die theoretische Perspektive, unter der die empirischen Arbeiten auf das Thema Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen zugreifen, ihre empirische Operationalisierung sowie die Frage nach einer Zusammenfassung und Analyse aufgedeckter Zusammenhänge und Ergebnisse. Damit wird das Forschungsfeld Governance vermessen, gleichzeitig kann durch die Selektionskriterien der Analyse weitgehend sichergestellt werden, dass sich diejenigen Arbeiten, die in die Analyse eingegangen waren, mit engagementorientierten Nonprofit-Organisationen auseinandersetzen und so das Forschungsanliegen der vorliegenden Arbeit weiter präzisiert wird. Jenseits einer Analyse der einzelnen Studien, wie sie bis hierher ausgebreitet wurde, soll in der Gesamtschau aufgedeckt werden, wie sich der Stand der empirischen Forschung entwickelt hat und wie er im Vergleich zur Theorieentwicklung zu bewerten ist. Dazu wird ein tabellarischer Überblick über die in den Studien verhandelten Variablen, Zusammenhänge, Kernergebnisse und verwendeten Indikatoren gegeben. Die Tabellen lassen sich jeweils von rechts nach links lesen und zeigen auf, welche Faktoren im Mittelpunkt einer oder mehrerer Studien standen, wie diese operationalisiert wurden, um die Zusammenhänge zu weiteren Merkmalen der Governance engagementorientierter Nonprofit-Organisationen zu erforschen und zu welchen Kernergebnissen (in einer möglichst kurzen, prägnanten Zusammenfassung) diese Forschung geführt hat.

Die drei Tabellen sind nach den Hauptthemenkomplexen geordnet, die in der Metaanalyse identifiziert werden konnten: (1) Vorstandsstrukturen und –prozesse, (2) Kompetenzen und Kompetenzverteilung sowie (3) Finanzierung und Governance. Diese thematische Systematisierung ist gleichzeitig ein erstes Hauptergebnis der Metaanalyse. Sie zeigt, vor allem in der Gesamtschau der untersuchten Variablen und Faktoren, dass die empirische Forschung zur Governance von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen besonders zwei Charakteristika aufweist: Sie ist eng

an der Führungsspitze der Organisationen orientiert, gleichzeitig bezieht sie sich dort stark auf die individuelle Ebene.

Tabelle 9: Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen – Zusammenhänge um Vorstandsstrukturen und –prozesse

Einflussfaktor	Operationalisiert als	Hat Einfluss auf	Operationalisiert als	Kernergebnisse
Zusammensetzung des Vorstandsgremiums	Soziodemographische Daten: u.a. Alter, Geschlecht, Religionszugehörigkeit, Ethnie, Schul- und Berufsbildung, Schicht Erfahrung als Mitglied in Nonprofit-Vorständen Organisations- und Größengröße Rekrutierungsstrategien in den Vorstand	Zielbindung Spendenhöhe Einbindung von Stakeholdern in das Gremium (Repräsentation) Offenheit des Vorstands	Einstufung durch eine/n Hauptamtliche/n	Die Heterogenität des Vorstandsgremiums beeinflusst positiv die Spendenhöhe und die Treue zum eigentlichen Organisationsziel (Siciliano 1996). Generell sind die Vorstände häufig aber eher homogen zusammengesetzt, mit einem deutlichen Bias hinsichtlich höherer beruflicher Qualifikationen (Iecovich 2005, Siciliano 1996). Die Voraussetzung zur Einbindung von Stakeholdern sind gezielte Management- und Rekrutierungs-Strategien, da die Gremien sonst zu Abschottung neigen können (Brown 2002). Neben einem guten persönlichen Klima ist eine hohe Qualifikation ein Faktor, der Partizipation an Entscheidungen positiv beeinflusst (McDonald 1993).
	Persönliche Charakteristika der Vorstände (wie Motivationen und Werte) Skala nach Inglis/Cleave (2006)	Bereitschaft, sich zur Verfügung zu stellen	Partizipation an Entscheidungen nach White/Ruh 1973	Die Bereitschaft zur Übernahme eines Amtes geht der Frage nach der Kompetenz voraus (Kearns 1995) und hängt häufig mit der sozialen, gemeinschaftlichen Dimension in den Organisationen zusammen (Inglis/Cleave 2006).

Einflussfaktor	Operationalisiert als	Hat Einfluss auf	Operationalisiert als	Kernergebnisse
Struktur des Vorstands	Hierarchische Geschlossenheit des Entscheidungsprozesses	Innovationsfähigkeit der Organisation	Qualitative Operationalisierung	Voraussetzung für Innovationen ist das Zusammenführen möglichst vieler, unterschiedlicher und gut informierter Perspektiven und Sichtweisen auf ein Problem. Flache Hierarchien begünstigen dies und ermöglichen so Innovationen und einen größeren Organisationserfolg (Kong/Jenkins/Ardagh 2009).
Vorstandsprozesse	Formalisierung (in Arbeitsgruppen, Ausschüssen, etc.) Größe	Performance von Vorstand und Organisation	Selbsteinschätzung durch die Vorstände Beurteilung durch die Geschäftsführung Veränderung des Etats der Organisation	Die Zusammenhänge zwischen der Vorstandsstruktur, Vorstandsprozessen und Machtverteilung sowie der Leistung des Vorstands sind vor allem in subjektiven Einschätzungen sichtbar, dort auch positiv. Ihnen gegenüber fallen die Zusammenhänge zu objektiven Leistungsdaten deutlich schwächer aus (Bradshaw/Murray/Wolpin 1992).
	Gemeinsam geteilte Strategie/gemeinsam geteiltes Ziel Kompetenzverteilung zwischen Vorstand und Geschäftsführung Dauer und Anzahl der Vorstandssitzungen Anzahl der für die Vorstandsarbeit geleisteten Stunden			

Einflussfaktor	Operationalisiert als	Hat Einfluss auf	Operationalisiert als	Kernergebnisse
Vorstandsprozesse (Fortsetzung)	Macht und Einfluss in der Organisationsspitze: dargestellt in aus qualitativen Interviews entwickelten Szenarien, die in einem Fragebogen präsentiert und auf einer Likert-Skala beurteilt werden.			
	Macht und Einfluss in der Organisationsspitze: Dargestellt in einer Vierfelder-Matrix aus Zentralität der Machtverteilung und Inklusivität/Exklusivität zwischen Hauptamt und Ehrenamt	Performance der Organisation	Qualitative Operationalisierung (umfangreiche Anpassung an das Tätigkeitsfeld der Organisation)	Es gibt keinen eindeutigen Zusammenhang, der eine bestimmte Art der Einflussverteilung besonders effektiv erscheinen lässt (Kushner/Poole 1996).

Einflussfaktor	Operationalisiert als	Hat Einfluss auf	Operationalisiert als	Kernergebnisse
	Vorstandsprozesse als Frames nach Bolman/Deal (1991): structural frame; human resource frame; political frame; symbolic frame	Performance von Vorstand und Organisation	Qualitative Operationalisierung	Die Leistung der Gremien und damit der Organisation hängt auch davon ab, inwieweit Konflikte in der Organisationsführung gelöst werden können. Dies kann am erfolgreichsten durch eine möglichst breite Beteiligung relevanter Stakeholder im Rahmen eines politischen, diskursiven Prozesses (political frame) geschehen (Heimovics/Herman/Jurkiewicz 1993).
Performance der Organisation Soziodemographische Merkmale der Geschäftsführungen Vorstandsstrukturen & Vorstandsprozesse (s. o.)	Finanzielle Kennzahlen (s. o.)	Entlohnung der Geschäftsführungen		Steigen die in Zahlen messbaren Performance-Indikatoren der Organisation, steigt auch das Gehalt des CEO. Auf Seiten des CEOs wirken sich Ausbildung, Alter sowie eine leistungsorientierte Bezahlung positiv aus. Die Zusammensetzung des Vorstands (sowohl persönliche Charakteristika der Vorstände als auch die Struktur des Gremiums) und seine Größe beeinflussen die Entlohnung des CEOs positiv (Barros/Nunes 2007).

Quelle: Eigene Darstellung

In der Gesamtschau der Themen und Fragestellungen wird in der vorliegenden Metaanalyse deutlich, dass sich der weit überwiegende Teil der Arbeiten mit Fragen nach den Vorstandsstrukturen und den Arbeitsprozessen im Vorstand auseinandersetzt. Dies bedeutet gleichsam, dass die individuelle Ebene in den Organisationen in den Vordergrund tritt. Im Rahmen dieser Forschung werden Fragen nach den persönlichen Charakteristika der Vorstände von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen gestellt, nach ihrem sozio-demographischen Hintergrund, nach ihren Werten und ihrer Motivation oder nach der Karriere, die sie in Organisationen des Dritten Sektors gemacht haben. Diese Charakteristika werden im Sinne persönlicher Ressourcen gedeutet, die die Gremienmitglieder in die Organisationen einbringen. So wird die Ressourcenabhängigkeitstheorie (Pfeffer/Salancik 1978) zur Hintergrundfolie, auf der die untersuchten Einzelaspekte einer Governance engagementorientierter Nonprofit-Organisationen untersucht werden. Kernergebnis, um das herum weitere Resultate angeordnet werden, ist die Feststellung, dass im Rahmen persönlicher Charakteristika der Bildungsgrad der Vorstände sowie deren für die Organisation verwendbare Kenntnisse entscheidend für die Arbeit des Vorstands werden. Sie determinieren den Grad der Partizipation an Entscheidungen (McDonald 1993), eine gezielte Einbindung von Stakeholdern (Brown 2002), aber auch allgemein eine gute Arbeit des Vorstands für die Organisation durch einen hohen Einsatz für ihre Ziele oder eine aktive Arbeit im Fundraising (Iecovich 2005, Siciliano 1996), ebenso wie dies wiederum zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit der Organisationen führt, hier dargestellt als Ergebnis einer großen Vielfalt von an Entscheidungen beteiligten Perspektiven (Kong/Jenkins/Ardagh 2009).

Insgesamt wirkt die Ressourcenabhängigkeitstheorie so als strukturierendes Element der Governance-Forschung auch in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen, ein weiteres Ergebnis der durchgeführten Metaanalyse. Es zeigt sich, dass die Frage nach dem, was die Vorstände mitbringen und wo sie durch Fachkenntnis und persönliche Fähigkeiten wirken können, relevant in der Diskussion um die Steuerung und Steuerungsfähigkeit der Organisationen bleibt. Dies zeigen auch die durch die Ergebnisse der Metaanalyse bestätigten Ergebnisse aktueller Forschung

(auch jenseits der Begrenzung auf engagementorientierte Organisationen), wie sie in der Einleitung der Arbeit skizziert wurden: Mit Blick auf die Vorstandsarbeit in den Organisationen benötigen diese gutes Personal, die Qualifikation der Einzelnen und des Einzelnen wird dabei für Vereine immer wichtiger. Vor diesem Hintergrund überraschen auch neuerlich aufgedeckte Rekrutierungsschwierigkeiten (Wolf/Zimmer 2010) kaum.

Die Untersuchung der Vorstandszusammensetzung zeigt jedoch nur die eine Hälfte dessen, was unter Governance-Fragestellungen in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen bearbeitet wird. Einen ebenso großen Platz nehmen diejenigen Arbeiten ein, die sich mit der Arbeitsstruktur und den Arbeitsprozessen innerhalb der Vorstände befassen. Auch diese Arbeiten fokussieren zum Großteil auf die individuelle Ebene. Gemein ist ihnen die Feststellung, dass es deutliche Differenzen zwischen objektiven und subjektiven Leistungsindikatoren gibt, geht es darum, die Vorstandsarbeit einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation zu beurteilen (Bradshaw/Murray/Wolpin 1992, Kushner/Poole 1996). In der Zusammenschau geben als objektiver eingeschätzte Kriterien der Organisationsleistung, wie ihr Etat, die Spendenhöhe, etc. nicht die erwartete Rückmeldung darüber, ob eine lehrbuchgemäße Struktur und Arbeit im Vorstand der Organisation eine positive Entwicklung ermöglichen. Dem steht gegenüber, dass die Beteiligten selbst ihre eigene Führungsarbeit und die Arbeit ihrer Organisation besser einschätzen, findet sie in geordneten Strukturen statt. Eine solche, als gut eingeschätzte Arbeit muss dabei aber im Krisenfall alle Stakeholder der Organisation berücksichtigen (Heimovics/Herman/Jurkiewicz 1993). In der Gesamtschau verweist dies auf die Frage nach den Kompetenzen und der Abgrenzung zwischen den einzelnen Governance-Organen. Virulent wird diese vor allem in Hinblick auf die in einzelnen Zweigen des Nonprofit-Bereichs verstärkt einsetzende Professionalisierung, in deren Rahmen auch einige kleine, bislang mitgliedschaftlich orientierte und vor allem auf Bürgerschaftliches Engagement setzende Nonprofit-Organisationen erste Ansätze von Hauptamtlichkeit in der Organisationsführung etablieren. Eine solche Entwicklung wird in den Vereinigten Staaten im Governance-Diskurs früh aufgegriffen. Bereits die in den 1990er Jahren entwickelten Governance-Modelle

gehen in der Regel auch in kleineren Organisationen vom Vorhandensein bezahlten Personals aus. In den letzten Jahren wird diese Entwicklung auch in Deutschland (wie am Beispiel des Sports bereits erwähnt) beobachtet.

Tabelle 10: Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen – Kompetenzen und Kompetenzverteilung in der Führungsspitze engagementorientierter Nonprofit-Organisationen

Einflussfaktor	Operationalisiert als	Hat Einfluss auf	Operationalisiert als	Kernergebnisse
<p>Kompetenzen von Vorstand und Geschäftsführung (falls vorhanden)</p>	<p>Qualitative Operationalisierung Rückgriff auf Green/Griesinger 1996 Entwicklung einer Skala durch Inglis & Kollegen Grad der Umsetzung von best-practice Katalogen aus der Literatur</p>	<p>Leistung des Vorstands Leistung der Organisation</p>	<p>Selbsteinschätzung durch die Vorstände an Hand einer angepassten Skala von Slesinger (1991) Selbsteinschätzung durch die Geschäftsführung Selbsteinschätzung des Organisationserfolgs an Hand einer angepassten Skala von Tsui (1984) und an Hand einer Skala von "Elements of Correct Procedure Effectiveness" von Herman/Renz 2000 Finanzielle Kennzahlen</p>	<p>Das Verhältnis zwischen den hauptamtlichen und ehrenamtlichen Organen ist tatsächlich stark von dem geprägt, was in den Governance-Modellen überwiegend gefordert wird, nämlich eine Trennung in überwiegend strategische Kompetenz im Vorstand und den operativen Aufgaben der Geschäftsführung (Herman/Heimovics 2004, Herman/Renz 1997/2000, Inglis 1997, Inglis/Alexander/ Weaver 1999, Moser/Nicholson 1996). Dabei zeigt sich ein Missverhältnis in der Wahrnehmung zwischen den Hauptamtlichen und den Ehrenamtlichen: Erstere scheinen allgemein kritischer zu sein gegenüber der Arbeit von Ehrenamtlichen (Green et al. 2001), beide Gruppen neigen dazu, mehr Kompetenzen an sich ziehen zu wollen (dies.). Außerdem sollten die gemeinschaftlichen Aspekte einer Führungstätigkeit in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen nicht vernachlässigt wer-</p>

Einflussfaktor	Operationalisiert als	Hat Einfluss auf	Operationalisiert als	Kernergebnisse
				<p>den: Neben kognitiven Vorstandskompetenzen werden gerade soziale und emotionale Kompetenzen in der Vorstandsarbeit verlangt (Balduck/van Rossem/Buelens 2010).</p> <p>Gleichzeitig sind die Zusammenhänge mit der Performance einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation unklar: Einerseits lassen sich positive Zusammenhänge zwischen einer eindeutigen, an ‚best practise‘ orientierten Kompetenzverteilung und der subjektiven Einschätzung der Performance der Organisation nachweisen (Brudney/Murray 1998, Herman/Renzman/Heimovics 2004, Herman/Renz 1997/2000). Langfristig scheint die Orientierung am finanziellen Erfolg der Organisation jedoch so groß zu werden, dass sie andere Erfolgsmaßstäbe überlagert (Herman/Heimovics 2004).</p>

Einflussfaktor	Operationalisiert als	Hat Einfluss auf	Operationalisiert als	Kernergebnisse
Organisationskultur	Qualitative Operationalisierung	Kompetenzverteilung Konfliktfähigkeit Fähigkeit zur Zusammenarbeit Kontrolle und Aufsicht in der Organisation Lernprozesse zur Anpassung der eigenen Rolle	Qualitative Operationalisierung	Die Organisationskultur beeinflusst stark die Umsetzung der Kompetenzverteilung zwischen ehrenamtlichem und hauptamtlichem Führungspersonal. Dabei werden aber funktionale Notwendigkeiten, wie bestimmte Governance-Aufgaben (Aufsicht und Kontrolle) überlagert (Gold-Biddle/Rao 1997, Lewis/French/Steane 1996): Eine starke Ausrichtung an Gemeinschaftswerten erschwert die Lösung konfliktuöser Situationen (Lewis/French/Steane 1996) oder eine reibungslose Kooperation (Barnes/Fisher 2006). Auch auf individueller Ebene kommt es zu Widersprüchen in Bezug auf die eigene Rolle und die kulturellen Ansprüche des organisationalen Umfelds (Sherlock/Nathan 2007, Wright/Millesen 2008), die sich auch auf den Engagementwillen von Vorständen negativ auswirken (Wirght/Millesen 2008).

Quelle: Eigene Darstellung

In der Gesamtschau zeigen die Studien eine grundlegende Annahme der Governance-Forschung auf: Es wird in den meisten empirischen Arbeiten davon ausgegangen, dass ein Mehr an Governance-Regularien zu einem Mehr an Organisationserfolg und einer Verbesserung ihrer Leistung führt. In der Regel wird hierzu mindestens ein Strang der auch in dieser Arbeit diskutierten Literatur aufgegriffen und in Merkmalen abgefragt, die dann in Zusammenhang mit dem Organisationserfolg gebracht werden sollen (Brudney/Murray 1998, Green et al. 2001, Herman/Heimovics 2004, Herman/Renz 1997/2000, Inglis 1997, Inglis/Alexander/ Weaver 1999, Moser/Nicholson 1996). Hier, ebenso wie bei den zuvor weniger präskriptiv aufgeladenen Untersuchungen zu den Vorstandsstrukturen und deren Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit der Organisation, wird darauf aufmerksam gemacht, dass einem Umsetzen von Regeln guter Governance aus Modellen und Empfehlungen zwar der Eindruck des Führungspersonals folgt, besser zu arbeiten und damit die Leistung der Organisation zu erhöhen, sich dies jedoch kaum in anderen Kategorien der Organisationsleistung (wie einer Erhöhung des Etats, des Spendenanteils, etc.) niederschlägt. Das weist auf eine Krux der bisherigen Governance-Forschung in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen hin: Diese hat, mehr oder minder, Erfolgsmaßstäbe aus dem Markt übernommen und zunächst versucht, diese auf größere Nonprofit-Organisation, schließlich aber auch auf engagementorientierte Organisationen anzuwenden (Harris 1998). Dies bedeutet eine starke Orientierung an der finanziellen Ausstattung der Organisationen. Das Einkommen der Organisationen substituiert dabei die Gewinnorientierung des Marktes und wird in Nonprofit-Organisationen damit begründet, dass es den Organisationen durch Dienst- oder freiwillige Leistungen gelingen muss, ausreichend Ressourcen für ihre Zwecke aufzutun. Dies ermögliche letztlich ihre Arbeit an ihrem inhaltlichen Ziel; also sei es sinnvoll, der Organisation durch eine gute Führungsarbeit möglichst viele Ressourcen zuzuführen. Dass diese Analogie den Kern der Organisationen trifft, ist zweifelhaft, denn sie orientiert sich nur noch mittelbar an dem, was als Zielbindung organisationssoziologisch als das genuine Charakteristikum der Organisationen gilt (Strob 1999): Durch Bürgerschaftliches Engagement getragene Nonprofit-

Organisationen dienen dem Interesse der in ihnen „organisierten Menschen“ (Schuppert 1989). Ihre finanzielle Ausstattung ist daher mehr Notwendigkeit als eigentliches Ziel, welches in der Regel durch ein Nebeneinander mehrerer Dimensionen gekennzeichnet und entsprechend schwer zu operationalisieren ist (Kushner/Poole 1996). So kann die finanzielle Ausstattung eher als ein Approximator unter mehreren dienen, denn als einziges Substitut. Aus Sicht einiger Autoren stellt sich an dieser Stelle die Frage, inwieweit Selbsteinschätzungen des Führungspersonals als Erfolgsmaßstab dienen können (Bradshaw/Murray/Wolpin 1992, S. 246, gründend auf Heimovics/Herman 1990; siehe auch Herman/Heimovics/Jurkiewicz 1993, Kearns 1995, Murray/Bradshaw/Wolpin 1992), ist doch das Organisationsziel so stark mit den Organisationsmitgliedern verknüpft. Weiter unterstützt wird eine solche Orientierung an subjektiven Erfolgsmaßstäben durch Forschungsergebnisse, die die Relevanz des kulturellen ‚settings‘ in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen unterstreichen (Balduck/van Rossem/Buelens 2010, Barnes/Fisher 2006, Golden-Biddle/Rao 1997, Lewis/French/Steane 1996, Sherlock/Nathan 2007, Wright/Millesen 2008, auch Heimovics/Herman/Jurkiewicz 1993). Hier ist festzuhalten, dass vor allem in den Organisationen eine gute Zusammenarbeit und die erfolgreiche Lösung von Herausforderungen festzustellen war, in denen es gelang, kulturelle Aspekte von Gemeinschaftlichkeit und sozialem Miteinander in der Governance der Organisation zu integrieren und zu verankern.

Auch methodologisch hätte ein solches Umschwenken Vorteile, denn zur Evaluation der eigenen Vorstandsarbeit stehen erprobte Untersuchungsinstrumente bereit, mit deren Hilfe sich unterschiedliche Dimensionen der Governance-Arbeit in Nonprofit-Organisationen messen lassen und die es so erlauben, nach Zusammenhängen zwischen diesen Dimensionen zu suchen. Dazu gehören die Selbsteinschätzungsinstrumente in Anlehnung an Slesinger (1991) (verwendet in Herman/Renz/Heimovics 1997), Tsui (1984) (verwendet in Herman/Renz 2000/2004) oder Boyatzis (2008) (verwendet in Balduck/van Rossem/Buehlens 2010). Sie können, angepasst an Nonprofit-Organisationen, als Gegengewicht für Fragen nach der Verwendung von Governance-Richtlinien dienen, zu deren Abfrage eben-

falls ein umfangreiches Inventar zur Verfügung steht (Green/Griesinger 1999, Inglis 1997, Inglis/Alexander/Weaver 1999). Dies verweist auf die Forschungsfragen 2 und 3 der Metaanalyse, mit ihrem Ziel, die Messkonstrukte der empirischen Governance-Forschung zusammenzutragen und aufzudecken, was empirisch als erfolgreiche Nonprofit-Governance in kleinen, engagementorientierten Organisationen gilt.

Darüber hinaus lassen sich die Forschungsperspektiven erweitern, berücksichtigt man diejenigen Instrumente, die, ebenfalls auf subjektiven Einschätzungen beruhend, Aspekte von Macht und Einfluss in Vorständen und Führungsspitze (Murray/Bradshaw/Wolpin 1992), der Einbindung Einzelner in die Entscheidungsfindung im Vorstand oder der Organisationsführung insgesamt und somit der partizipativen Offenheit der Organisation (White/Ruh 1973), oder das Führungsverhalten des Spitzenpersonals im Konfliktfall (Bolman/Deal 1991) operationalisieren. Dies verweist insgesamt auf Forschungsperspektiven, die es erlauben, auch die Governance in kleinen, durch Bürgerschaftliches Engagement getragenen Nonprofit-Organisationen auf der Ebene zu untersuchen, die dort im Mittelpunkt steht: der *individuellen Ebene* von Mitgliedern, Freiwilligen, Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen.

Fokussiert man auf diese Ebene, lässt sich auch in diesen Organisationen einlösen, was Governance in Nonprofit-Organisationen zum unmittelbaren Ziel hat: Eine Organisation so zu steuern, dass sie den Interessen ihrer Hauptstakeholder dient. Wie im ersten Teil dieses Kapitels herausgearbeitet werden konnte, stehen in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen die Interessen derjenigen im Mittelpunkt, die die Organisation gegründet haben oder ihr beitraten, um dort gemeinsam mit Anderen ihre Ziele zu verfolgen. Dies lässt sich unter Rückgriff mehrerer organisationssoziologischer Ansätze (Krimmer 2010) argumentieren, die alle in den Vordergrund stellen, dass durch die den Organisationsmitgliedern offenstehende Freiheit, die Organisation jederzeit zu verlassen, eine Bindung an die Organisation nur durch mit dieser geteilten Interessen stattfinden könne (Horch 1983/1985, Streeck 1981/1987, Strob 1999). So rückt die individuelle, jedoch gemeinsam geteilte Zielbindung (Strob

1999) in der Steuerung einer engagementorientierten Nonprofit-Organisation in den Mittelpunkt und bietet sich deshalb als diejenige Dimension an, die begründet als Erfolgsmaßstab für eine Messung von Leistung und Effizienz der Organisation und ihrer Gremien dienen kann. Hinzu kommt, dass mit Blick auf die Messbarkeit dieser Dimension argumentiert werden kann, eine Ausrichtung an den subjektiven Eindrücken des beteiligten Führungspersonals, also die sogenannte sozialkonstruktivistische Perspektive, fasse die relevanteste Erfolgsdimension in durch Engagement getragenen Organisationen, nämlich den Eindruck derjenigen, die dieses Engagement bereitstellen (Perrow 1970), ob die Organisation auch weiterhin das gemeinsame Ziel erfolgreich verfolgt, oder nicht. Hiervon hängt schlussendlich die weitere idelle, personelle (und damit auch finanzielle) Ausstattung der Organisationen ab; eine theoretische Perspektive, die, wie gezeigt werden konnte, die empirische Forschung um Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen maßgeblich beeinflusst.

Tabelle 11: Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen – Auswirkungen der Organisationsfinanzierung auf die Governance der Organisation

Einflussfaktor	Operationalisiert als	Hat Einfluss auf	Operationalisiert als	Kernergebnisse	Indikatoren
Finanzierungsmix der Organisation	Kategorial als privat, öffentlich, entgeltlich	<p>Einbindung des Vorstands in die Organisationsleitung</p> <p>Demokratische Leistungsfähigkeit der Organisation</p> <p>Selbstverständnis der Organisation/Fokus der Organisationsstrategie</p>	<p>Einbindung des Vorstands nach Skala "Elements of Correct Procedure Effectiveness" von Herman/Renz 2000</p> <p>Qualitative Operationalisierung</p>	<p>Dominiert eine Finanzierungsquelle, oft der Staat, verändern sich die Ziele der Organisation den Präferenzen des Financiers entsprechend (Guo 2007, Kreutzer 2009, Kreutzer/Jäger 2011, Rosenthal 1996, Stone 1996) und der Vorstand ist weniger in die Organisationsführung eingebunden (Hodge/Piccolo 2005, Rosenthal 1996).</p> <p>Diese Veränderung wird durch die finanzielle Abhängigkeit befördert. Letztlich kann dies zu einer Marginalisierung der ursprünglichen Kern-Stakeholder der Organisation führen (Guo 2007, Rosenthal 1996), orientiert sich die Organisation stark an einem externen Fokus (Kreutzer 2009). Das eigentliche Organisationsziel wird von den Hauptinteressen des Mittelgebers abgelöst (Guo 2007, Rosenthal 1996), widerspricht u.U. dem ursprünglichen Selbstverständnis der Organisation (Kreutzer/Jäger 2011).</p>	<p>Herman, Richard D./Renz, David O. (2000): Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations. In: American Review of Public Administration. 30/2, S. 146 – 160.</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Unterstrichen wird also die Relevanz des ressourcenorientierten Ansatzes als theoretischer Perspektive und einer Orientierung an der individuellen als der Ebene, auf der Erfolg und Misserfolg engagementorientierter Nonprofit-Organisationen eingeschätzt und empirisch gemessen werden können. Blickt man auf die Forschungsarbeiten, die sich mit der Finanzierung solcher Organisationen befassen und aus denen hervorgeht, dass sich mit dem Finanzierungsmix häufig die Interessenlage in den Organisationen verlagert – weg von den unmittelbaren Sachinteressen ihrer Mitglieder, hin zu einer stärkeren Berücksichtigung der Interessen der Hauptmittelgeber – wird sichtbar, dass in einigen Forschungsarbeiten Spannungen genau an dieser Stelle nachgewiesen werden können (Guo 2007, Hodge/Piccolo 2005, Kreutzer 2009, Kreutzer/Jäger 2011, Rosenthal 1996, Stone 1996). Eine Orientierung an den Interessen der Hauptmittelgeber wird mit dem Verweis begründet, eine stabile und gute finanzielle Ausstattung ermögliche eine gute Arbeit der Organisation. In Organisationen, die neben finanziellen auch auf ideelle Ressourcen ihrer Mitglieder angewiesen sind, ist aber nicht zwangsläufig davon auszugehen, dass mit dieser Neuausrichtung den Zielen der Organisation und ihrer Mitglieder gedient wird.

Die Metaanalyse des empirischen Materials, das zur Governance von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen vorliegt, verweist abschließend also ganz deutlich auf die Notwendigkeit, erstens einen normativ-ontologischen Kern für Steuerungsstrukturen in solchen Organisationen festzulegen, der aus Sicht der vorliegenden Aufarbeitung in der Zielbindung der Organisation als Wahlgemeinschaft begründet sein muss. Zweitens unterstreicht diese Fundierung die Relevanz der Bindung zwischen Mensch und Organisation allgemein und deutlicher ausformuliert, als es die Grundbedingung der Freiwilligkeit vornimmt. Diesem zweiten relevanten Bereich in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen wendet sich die vorliegende Dissertation in ihrer Untersuchung des Organizational Commitment zu.

5 Die Beziehung zwischen Mensch und Organisation – Organizational Commitment

Ähnlich wie im vorstehenden Kapitel zur Governance engagementorientierter Nonprofit-Organisationen wird auch mit Blick auf das Organizational Commitment ihrer Mitglieder, Freiwilligen, Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen das Ziel einer Systematisierung und Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes verfolgt, um Forschungslücken zu schließen, die bezüglich engagementorientierter Nonprofit-Organisationen bestehen. Die Forschungslandschaft zum Organizational Commitment, einem Konzept, das aus der Arbeits- und Organisationspsychologie stammt und zunächst im Kontext von Unternehmen Anwendung fand, ist ähnlich facettenreich, wie dies auch für die Governance von Nonprofit-Organisationen gilt.

Organizational Commitment befasst sich mit der Bindung zwischen Menschen und Organisationen. Im Rahmen psychologischer Forschung wurden seit den 1970er Jahren mehrere Instrumente entwickelt, die fassen sollen, *warum* sich Menschen an eine Organisation binden und *zu welchen Konsequenzen*, gerade mit Blick auf die Organisation, ihre Bindung führt. Ruft man sich die im ersten Abschnitt der Dissertation ausgebreiteten organisationssoziologischen (Krimmer 2010) Ansätze der Nonprofit-Forschung in Erinnerung, wird die Parallelität beider Forschungsfelder deutlich. Ein großer Teil der organisationssoziologischen Nonprofit-Theorien befasst sich mit Fragen, welche Konsequenzen die Freiwilligkeit der Anbindung eines Mitglieds an eine Nonprofit-Organisation für diese hat, sowohl bezüglich ihrer Ressourcenausstattung (Perrow 1970), aber auch mit Blick auf die gesellschaftliche Ebene (Putnam 1993/1995/2000). Gleiches gilt, wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt wurde, für ihre inhaltliche Ausrichtung (Horch 1983/1985, Streeck 1981/1987) sowie die Regelung von Prozessen zur Einbindung Einzelner und ihrer Meinungen (Merton 1966, Streeck 1981/1987). Strob (1999) fasst diesen gesamten Bereich, wenn er von Wahlgemeinschaften spricht, die auf einer doppelten *Bindung* basieren.

Zielbindung und persönliche Bindung werden von ihm als diejenigen Mechanismen beschrieben, die grundlegend das Funktionieren vor allem kleinerer Nonprofit-Organisation ermöglichen. Gerade engagementorientierte Organisationen, die als institutionalisierte Gebilde über den familiären und privaten Bereich hinausgehen, gleichzeitig aber nicht gewinnorientiert, also marktförmig, arbeiten und außerdem staatsunabhängig bleiben, die weitgehend auf persönlichen, freiwillig geleisteten Beiträgen Bürgerschaftlichen Engagements beruhen (Zimmer 1997, Zimmer/Priller 2007), können mit Blick auf die individuelle Ebene als solche Wahlgemeinschaften gefasst werden. Erweitert man die Perspektive auf den institutionalisierten Rahmen der Organisation, lässt sich die Diskussion um die Governance von Nonprofit-Organisationen als Vertiefung des Zielbindungsaspekts im Stroschen Ansatz aufarbeiten und so in den Kanon der Nonprofit-Forschung einordnen. Dem Konzept weiter folgend stellt sich die Frage, inwiefern der Aspekt persönlicher Bindung des Einzelnen an die Organisation weiter ausgearbeitet werden kann.

Organizational Commitment wird in der vorliegenden Arbeit als eine Möglichkeit gefasst, die persönliche Bindung des Einzelnen an eine engagementorientierte Nonprofit-Organisation besser beschreiben zu können. Es bietet als Konzept die Möglichkeit, die im Rahmen der organisationssoziologischen Auseinandersetzungen diffus gefasste Bindung zwischen Mensch und Organisation aus individueller Perspektive als Einstellung und Verhalten genauer zu fassen. Im Mittelpunkt stehen dabei emotionale (affektive), wertebezogene (normative) und rationale (kalkulierende) Komponenten, aus denen sich das individuelle Bindungsmuster eines Menschen zusammensetzt. Das folgende Kapitel selbst ist analog zur Ausarbeitung des Themas Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen aufgebaut: Auf eine Darstellung des theoretischen Konzepts und den es umgebenden akademischen Debatten folgen zusammenfassende Vorüberlegungen zum Übertrag des Konzepts auf den Nonprofit-Bereich und anschließend eine Metaanalyse relevanter Studien zum Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen. Das Forschungsziel der vorliegenden Dissertation wird so an zwei Stellen deutlich:

-
- Erstens trägt die Dissertation durch die systematische Aufarbeitung des Organizational Commitment-Konzepts unter Bezug auf die Nonprofit-Forschung zur Erweiterung ihrer Forschungsgebiete bei. Organizational Commitment wurde – wie nachfolgend skizziert wird – vor allem mit Blick auf die (Ein-)Bindung von Menschen in Unternehmen entwickelt und angewendet. Aus der Diskussion lassen sich jedoch Argumente ableiten, die eine Adaption auf engagementorientierte Nonprofit-Organisationen erlauben. So kann die Frage der Bindung zwischen Mensch und Organisation auch für diese Organisationen besser gefasst werden, was gleichsam den wissenschaftlichen Mehrwert dieser Arbeit bildet. Der Versuch einer solchen Übertragung ist nicht neu, empirische Studien zum Organizational Commitment in Nonprofit-Organisationen wurden bereits durchgeführt. Ähnlich der Problematik im Bereich Governance wurden jedoch auch hier häufig große, unternehmensähnlich aufgebaute und agierende Nonprofit-Organisationen untersucht, die Übertragbarkeit auf engagementorientierte Nonprofit-Organisationen angenommen, jedoch nicht systematisch geprüft.
 - Diese unbedachte Übertragung (Harris 1998) auf das Feld der engagementorientierten Organisationen scheint jedoch auch hier zweifelhaft, da sich – wie noch zu zeigen sein wird – die Art der Bindung erheblich danach ausrichtet, welchen Fokus sie hat. Charakteristika der Organisation, wie ihre Größe, sind von diesem Fokus nicht zu trennen. Deshalb wird in der Dissertation zweitens eine weitere Metaanalyse durchgeführt, die Organisationen mit den gleichen Charakteristika fokussiert, wie die Metaanalyse im vorangegangenen Kapitel, jedoch zum Thema Organizational Commitment.

Organizational Commitment ist ein sehr stark von empirischer Forschung geprägtes, wenig umfassend theoriegeleitetes Arbeitsfeld der Arbeits- und Organisationspsychologie. Seine Empirielastigkeit ist der Tradition des Fachs geschuldet und soll mit einigen Sätzen eingeordnet werden, um den Hintergrund des Konzepts besser verstehen zu können, bevor seine Entwicklung nachgezeichnet wird.

Psychologische Forschung im Kontext der Arbeitswelt stand zu Anfang weitgehend im Dienst der Betriebe (von Rosenstiel 1980, S. 53). Daraus resultierte eine Haltung gegenüber ihrem Studienobjekt, den Betriebsmitarbeitern, die sie ausschließlich im Kontext ihres Platzes im Produktionsprozess sah. Mitarbeiter sind unter dieser Perspektive in gewisser Weise Produktionsmittel, deren Charakteristika es zu erforschen gilt, um sie optimal für den Betrieb nutzen zu können. Schon früh gab es Kritik, die sich gegen die starke Vereinnahmung der noch jungen Psychologie wandte und sich dafür aussprach, zunächst die Grundlagen des Fachs auszubilden. Diese Position konnte sich jedoch kaum durchsetzen, empirische Forschung und Theoriebildung wurden in der Arbeits- und Organisationspsychologie seit dem mehr oder minder parallel betrieben (Nerdinger/Blickle/Schaper 2008). Grundlegend haben sich drei Schulen herausgebildet, deren spezifische Menschenbilder bis ins Konzept des Organizational Commitment hineinwirken. Aus dem Taylorismus kommend wird einer Person eher rationales, abwägendes Verhalten unterstellt, handelt sie innerhalb einer Organisation. Eher soziales, auf andere ausgerichtetes Verhalten unterstellt die Human Relations Bewegung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das dritte und letzte tragende Element der Arbeits- und Organisationspsychologie ist die Berücksichtigung menschlichen Selbstverwirklichungsstrebens (von Rosenstiel 1980). Diese drei Positionen, ebenso wie die stark empirische Ausrichtung des Fachs, schlugen sich deutlich in der Diskussion um Organizational Commitment nieder.

Die Konjunktur des Konzepts selbst setzte zu einem Zeitpunkt ein, als die Arbeitswelt begann, sich zu wandeln (Mowday/Porter/Steers 1982). Meyer/Allen (1997) verweisen beispielsweise auf Entwicklungen wie dem Aufkommen neuer Informationstechnologien oder einer globalisierten Arbeitswelt und ihren Konsequenzen, die Unternehmen als Organisationen vor neue Herausforderungen stellen. Sie halten fest: „These changes are requiring new approaches to the way companies ‘organize’.” (ebd., S. 4). Das schließt ihren Umgang mit Mitarbeitern ein, einer ihrer wichtigsten Ressourcen (Pfeffer/Salancik 1978), dem Kernargument für die Forschung zu den Fragen, warum, wie und mit welcher Konsequenz sich Menschen an Organisationen binden. Festzuhalten ist also, dass sich das

Konzept einerseits fast ausschließlich an der individuellen Ebene ausgerichtet, seine Relevanz und letztlich auch der Anlass, es zu erforschen, über die Ebene der Organisation begründet werden.

Organizational Commitment wird zwischen Emotionalität und Rationalität, als affektive oder normative Einstellung gegenüber der Organisation, den Kollegen, den Vorgesetzten modelliert, oder aber als das Ergebnis eines Vergleichs von geleisteten Beiträgen und in Aussicht stehenden Anreizen. Konsequenz ist, dass eine Fülle unterschiedlicher Ansätze existiert, die für sich jeweils unterschiedliche Akzente in der Konzeptualisierung von Organizational Commitment setzen und so an eine der drei Forschungsrichtungen anschließen. Die starke empirische Ausrichtung des Forschungszweigs führt außerdem zu einer Fülle publizierten Materials, da für immer neue Betriebe, Organisationen, Berufsgruppen, etc. eigene Untersuchungen durchgeführt wurden. Eine Vereinheitlichung dieser Befunde ist schwierig. Im Lauf der Zeit haben sich aber die empirische Forschung dominierende Ansätze herausgebildet, ebenso wie einige Untersuchungen für den gesamten Forschungszweig wegweisend waren. Sie bilden den Kern der folgenden konzeptuellen Aufarbeitung. Im Zentrum steht dabei die Unterscheidung zwischen Modellen, die Organizational Commitment als Einstellung einer Person fassen, während ein weiterer Teil der Theorien stärker versucht, die individuelle Bindung an die Organisation verhaltensbezogen zu entwerfen.

5.1 Eindimensionale Commitment-Modelle

Commitment bedeutet zunächst nicht viel mehr als eine Bindung an etwas. Überlegungen, an was sich Personen binden, weshalb sie dies tun und welche psychologischen Prozesse dem zu Grunde liegen, setzen bereits Ende der 1950er, Anfang der 1960er Jahre ein (exemplarisch Becker 1960, Dubin 1956, Lodahl/Kejner 1965). Morrow (1983) und Reichers (1985) bieten einen differenzierten Überblick über die unterschiedlichen Ansätze der frühen Commitment-Forschung. Während Morrow die unterschiedlichen empirischen Zielsetzungen der Ansätze untersucht, befasst

sich Reichers mit den definitorischen Wurzeln der bis dahin getätigten Forschung.

In ihrer Aufarbeitung, deren Ziel die Abgrenzung des Organizational Commitment-Konzepts zu anderen, verwandten Forschungsthemen ist, identifiziert Morrow vier Bindungsfelder neben dem der Organisation. Dazu gehören ‚protestant work ethic‘ (Blood 1969), ‚career salience‘ (Greenhaus 1971), ‚union commitment‘ (Gordon et al. 1980) sowie Ansätze, die sich mit der Einstellung zur eigenen Arbeit (‚job ...‘) befassen (Dubin 1956, Lohdahl/Kejner 1965). In der Gesamtbetrachtung konstatiert Morrow eine Unschärfe, die zu über 25 unterschiedlichen Commitment-Konzepten und dazu gehörenden Messinstrumenten führe.¹²² Eine Durchsicht der Konzepte weise auf deutliche Redundanzen hin. Diesem Ergebnis schließt sich Reichers in seiner Konzeptanalyse an. Zwar seien gemeinsame Wurzeln der Ansätze zu erkennen, diese differenzieren sich jedoch nicht trennscharf aus. Reichers schlägt deshalb zwei Zugänge zum Forschungsfeld vor, die die Forschung am stärksten prägten (Reichers 1985, S. 468). Diese weisen Organizational Commitment einer Einstellung (exemplarisch Mowday/Porter/Steers 1982, Porter et al. 1974) zu, oder einem Verhalten, welches indirekt zu Commitment führe (exemplarisch Alutto/Hrebiniak/Alonso 1973, Becker 1960, O’Reilly/ Caldwell 1980/1981, Salancik [1977] 1982).

5.1.1 Organizational Commitment als Einstellung

Die Vorstellung, eine persönliche Bindung an etwas als Einstellung zu modellieren, ist zunächst intuitiv einleuchtend. Zu den meisten Dingen, die einem im täglichen Leben begegnen, hat man eine wertende Einstellung, obschon diese einem nicht immer bewusst ist. Dies gilt auch für Organisationen. Commitment hat dann einen externen Fokus: „Attitudinal commitment focuses on the process by which people come to think about

¹²² „A review of work commitment concepts used in organizational research indicates that *many researchers have elected to formulate their own definition and measure of work commitment rather than rely on an existing approach to commitment.*“ (Morrow 1983, S. 486; Herv. A.B.).

their relationship with the organization.“ (Mowday/Porter/Steers 1982, S. 26). Von dieser Grundannahme ausgehend wurden Modelle entwickelt, wie Commitment entsteht und welche Konsequenzen es hat. Seit den 1970er Jahren haben das Modell und das zugehörige Fragebogeninstrument von Mowday, Porter und Steers den Forschungsbereich weitgehend dominiert. Es handelt sich um den „Organizational Commitment Questionnaire“ (OCQ) (Mowday/Porter/Dubin 1974, Mowday/Porter/Steers 1982, Mowday/Steers/ Porter 1979, Porter et al. 1974, Steers 1977).

In ihrer Definition legen die Autoren des OCQ Commitment explizit als Einstellung fest:

„Attitudinal commitment thus represents a state in which an individual identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in order to facilitate these goals. [...] organizational commitment was defined here as the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. It can be characterized by at least three related factors: (1) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; (2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and (3) a strong desire to maintain membership in the organization.“ (Mowday/Steers/Porter 1979, S. 225 f.).

Organizational Commitment als Einstellung sei zwar bereits erforscht worden, jedoch kritisieren die Autoren, dass die zugehörigen Erhebungsinstrumente kurz und inhaltlich nicht fundiert seien. Zudem böten sie keinen Nachweis ausreichender Validität. Porter und Smith erarbeiteten deshalb seit Beginn der 1970er Jahre Itemkataloge, die die drei Elemente ihrer Commitment-Definition wiedergeben und gleichzeitig durch eine strikte Untersuchung ihrer Qualität zu einem Standardinstrument für die Erhebung von Organizational Commitment entwickelt werden sollten (Cook et al. 1981, Mowday/Steers/Porter 1979). Der entstandene Fragebogen wurde in den Folgejahren häufig und erfolgreich bei der Suche nach Ursachen und Konsequenzen für Organizational Commitment angewandt.

Ebenfalls einstellungsorientiert, jedoch mit einem vollkommen anderen Ansatz, argumentieren Wiener und Kollegen (Wiener/Gechman 1977,

Wiener 1982, Wiener/Vardi 1980). Sie postulieren eine „normative view“ auf das Thema Organizational Commitment. Grundannahme ihres Konzepts ist die Bindewirkung sozialer Normen. Soziale Normen wirken stabilisierend auf die Beziehung von Person und Organisation. Sie werden entweder früh (durch Familie und Gesellschaft) erlernt und ermöglichen so den eigenen Umgang mit Anderen im sozialen Gefüge (als generalisierte soziale Normen) oder aber bei Organisationseintritt, als spezifische Normen der Organisation.¹²³ Das verweist auf zwei Normebenen: Zum einen ist von kulturellen und gesellschaftlichen Einflüssen, zum anderen von individuellen Einflüssen auf die Internalisierung der Normen auszugehen. Beide Ebenen sind Ansatzpunkte, empirisch Einflüsse auf Normatives Commitment nachzuweisen. Sind Normen einmal erlernt und internalisiert, schreiben Wiener und Kollegen ihnen eine höhere Bindewirkung zu, als dies andere Einstellungen oder das Wissen um persönliche Vor- oder Nachteile durch ein bestimmtes Verhalten bieten können. Die Bindung an eine Organisation entsteht also durch die bindende Erwartung, richtiges Verhalten zu zeigen. Welches Verhalten richtig ist, entscheidet eine internalisierte Einstellung, die aus der Organisation erlernt wurde.

„Organizational commitment is viewed as the totality of internalized normative pressures to act in a way that meets organizational goals and interests. [...] Thus, committed individuals may exhibit certain behaviors [...] because they believe that it is the “right” and moral thing to do.“ (Wiener 1982, S. 421).

Moralische und normative Einstellungen der Personen werden zum Imperativ ihres Handelns. Dieses Konzept von Organizational Commitment ist noch stärker als der OCQ-Ansatz auf Dauerhaftigkeit und Stabilität ausgelegt, beschränkt sich gleichzeitig aber auf einen Ausschnitt möglicher Einstellungen, nämlich moralischer und ethischer Normen, die eine Person erlernt oder ausgebildet hat.¹²⁴

¹²³ „Through complex processes involving both conditioning (rewards and punishments) and modeling (observation and imitation of others), individuals learn what is valued and what is expected of them by the family, the culture, or the organization.“ (Meyer/Allen 1997, S. 61; Herv. A.B.).

¹²⁴ Neben gesellschaftlich-kulturell und individuell erlernten sozialen Normen ist in Hinblick auf die Sozialisation in Organisationen ein dritter Mechanismus denkbar, der zur Entste-

5.1.2 Organizational Commitment als Verhalten

Die Unterscheidung, ob man Organizational Commitment als Einstellung oder als Verhalten begründet, ist eine der ältesten und weitreichendsten Diskussionen des Forschungszweigs (Meyer/Herscovitch 2001, Mowday/Porter/Steers 1982, Reichers 1985). Die Unterscheidung beider Ansätze erfolgt am Fokus dessen, woran sich Personen binden. Konzipiert man Organizational Commitment als Einstellung, fokussiert man auch immer auf ein externes Ziel, auf das sich die Einstellung bezieht (im vorliegenden Fall die Organisation). Im Gegensatz dazu versuchte eine ganze Reihe Modelle das Commitment von Personen zu erklären, indem ihr Verhalten auf sie selbst zurückbezogen wird (Becker 1960/1964b, Kiesler 1971, Salancik [1977] 1982, Staw 1974/1981). Als Referenzpunkt dient dann kein externer Fokus, sondern eigenes, vergangenes Verhalten.

Eines der ältesten Konzepte von Organizational Commitment geht auf einen soziologischen Aufsatz (Becker 1960) zurück, der sich mit Commitment als dem Ausdruck einer Handlung von Personen oder Organisationen im sozialen Zusammenhang (und somit auf Verhalten) bezieht (Becker 1960, S. 32). Ausgangspunkt ist die Feststellung, dass konsistente Handlungsabläufe beobachtet, aber mit Mitteln soziologischer Theorie nur unbefriedigend erklärt werden können. Damit wird Organizational Commitment von vornherein anders entworfen und verortet, als dies beim OCQ der Fall ist. Es geht um sichtbares Verhalten und nicht um Einstel-

lung von Normen führt: Druck. Diese Modellierung verweist deutlich auf die Anreiz-/Beitrags Theorie (March/Simon 1958), die in der einstellungsorientierten Commitment-Forschung in ihren Grundzügen Anwendung findet, und entwirft einen *psychologischen Vertrag* zwischen Person und Organisation. Es wird unterstellt, dass normativer, moralischer Druck entsteht, loyal gegenüber der Organisation zu sein und zu bleiben, wenn man die Austauschbeziehung zwischen eigenen Beiträgen und dem, was einem die Organisation bietet (Gehalt, Privilegien, Sicherheit, etc. in Unternehmen, beispielsweise aber auch Zusammengehörigkeit und Gemeinschaft in Nonprofit-Organisationen) als ungerecht und *zuungunsten der Organisation* empfindet. In einem dabei angenommenen psychologischen Vertrag zwischen Person und Organisation erscheint es einer Person so, als ob sie ihre Verbindlichkeiten gegenüber der Organisation nicht ablösen kann – folglich fühlt sie sich verpflichtet, der Organisation weiterhin zur Verfügung zu stehen (Rousseau 1989).

lungen und dazu führende innere Prozesse.¹²⁵ Konzipiert man Commitment als Ablauf konsistenter Handlungen, stellt sich die Frage, welche Mechanismen für diese Konsistenz sorgen. Becker interpretiert dies mit einem übergeordneten Ziel in Form einer ‚side bet‘ (Becker 1960, S. 35). „The diverse activities have in common the fact that they are seen by the actor as activities which, whatever their external diversity, serve him in pursuit of the same goal.” (ebd., S. 33). Früheres Verhalten kann aktuelles insoweit vorstrukturieren, als dass Handlungsoptionen als zu kostspielig eingeschätzt werden, um sie zu realisieren. Auf das Feld der Beziehungen zwischen Person und Organisation, also Organizational Commitment, angewendet bedeutet dies, dass zum Beispiel erworbene Privilegien in der Organisation (wie der Aufstieg in der Hierarchie mit höherem Gehalt, Statussymbole wie ein Dienstwagen, Pensionsansprüche o. ä.) als übergeordnete Ziele dazu dienen, eine Person zum Festhalten an ihrer Organisationsmitgliedschaft zu bewegen. Diese Privilegien sind indirekte Interessen (‚side bets‘), die es im Entwurf einer Theorie oder eines Modells von Commitment zu berücksichtigen gilt.¹²⁶ Im Rahmen der Commitment-Forschung wurden die bindenden ‚side bets‘ unterschiedlich ausformuliert.¹²⁷⁻¹²⁸ Staw (1981) betont die Bindewirkung von hohen Investments,

¹²⁵ Becker weist in seinem Aufsatz auch explizit auf diesen Unterschied hin. Commitment als Einstellung zu konzipieren, weist er als tautologisch zurück, denn: „Used this way, the concept has the same flaws as those psychological theories which explain behavior by referring to some unobserved state of the actor’s psyche, this state deduced from the occurrence of the event it is supposed to explain.” (Becker 1960, S. 35)

¹²⁶ Becker illustriert dies am Beispiel eines Verhandlungsprozesses: „Suppose that you are bargaining to buy a house; you offer sixteen thousand dollars, but the seller insists on twenty thousand. Now suppose that you offer your antagonist in the bargaining certified proof that you have bet a third party five thousand dollars that you will not pay more than sixteen thousand dollars for the house. [...] you have committed yourself to pay no more than you originally offered. This commitment has been achieved by making a *side bet*.” (Becker 1960, S. 35, Herv. i.O.)

¹²⁷ Meyer/Allen (1984) adaptieren Beckers Theorie der ‚side-bet‘ und verwenden sie in ihrem dreigliedrigen Modell von Organizational Commitment, wie es später noch dargestellt wird. Sie kommentieren zur Rezeption Beckers: „The terms *side bet* has been applied quite loosely in this context. Generally, it has been used to refer to anything of value the individual has invested (e.g., time, effort, money) that would be lost or deemed worthless at some perceived cost to the individual if he or she were to leave the organization.” (Meyer/Allen 1984, S. 372 f., Herv. i.O.)

¹²⁸ Ritzer/Trice (1969) unternahmen als erste den Versuch, Beckers Thesen auf die Beziehung von Person und Organisation anzuwenden und empirisch zu prüfen. Dies gelingt

die zu Kosten werden können, verlässt man einen einmal eingeschlagenen Handlungspfad. Dazu zählt ein Organisationswechsel, denn einmal erworbener Status oder einmal erworbene Privilegien können häufig nicht mit in eine neue Organisation transferiert werden. Gleichzeitig stellt er aber auch fest, dass die Bindewirkung von Investments nicht so hoch ist, wie Bindungen, die auf intrinsische Motivation gründen. Das Organizational Commitment einer Person erhöht sich sogar, entfallen Zwänge, die aus ‚side bets‘ erwachsen (Staw 1974).

Mowday/Porter/Steers (1982) machen die unterschiedlichen ‚side bets‘ Konzepte zur Grundlage der Unterscheidung von einstellungs- und verhaltensorientierten Commitment-Modellen.

„Attitudinal commitment [...] can be thought of as a mind set in which individuals consider the extent to which their own values and goals are congruent with those of the organization. Behavioral commitment, on the other hand, relates to the process by which individuals become locked into a certain organization and how they deal with this problem.“ (Mowday/Porter/Steers 1982, S. 26).

Ähnlich argumentiert Salancik ([1977] 1982), der darauf hinweist, dass eine Person auch *sich selbst gegenüber* konsistent erscheinen *will* (Salancik [1977] 1982, S. 4). Es ist wichtig, dass durch aktuelle, neue Handlungen eigene, frühere Handlungen nicht als unsinnig erscheinen. So schrumpft die Menge möglicher Handlungsoptionen im Lauf der Zeit und es wird eine Handlungsgeschichte konsistenter Abfolgen aufgebaut. Das kann zu einer Situation führen, in der sich Personen „eingeschlossen“ fühlen: Sie müssen in der Organisation verbleiben, um ihr vergangenes Verhalten vor sich selbst zu rechtfertigen und können die Organisation nicht mehr verlassen. Gefühlte Inkonsistenzen werden in diesem Modell so betont, dass sie die Rolle von Kosten einnehmen, die durch einen Organisationsaustritt zum Tragen kämen und die ein rationaler Mensch vermeidet.

ihnen jedoch nicht. Vier Jahre später ist der Versuch empirischer Umsetzung bei Alutto/Hrebiniak/Alonso (1973) erfolgreich. Sie untersuchen zwei Stichproben (Lehrer und Krankenschwestern) und kommen zu dem Ergebnis, Commitment sei kein rein sozialpsychologisches Phänomen (also auf eine Einstellung zurückzuführen), sondern beruhe auch auf strukturellen Elementen (wie der ‚side-bet‘ Beckers).

Gleichwohl die vorgestellten Ansätze unterschiedlich argumentieren, wie Commitment zu Stande kommt, lassen sie sich auf zwei grundlegende Argumente zurückführen, die beide im Kontext der Arbeits- und Organisationspsychologie eine große Rolle spielen. Es handelt sich dabei um Festingers Theorie kognitiver Dissonanz (Festinger 1957) und die Grundannahmen der Anreiz-/Beitragstheorie (March/Simon 1958).¹²⁹ Auch diese beiden Argumente können nach Verhalten oder Einstellungen differenziert werden. Die Anreiz-/Beitragstheorie unterstellt, grob skizziert, dass eine Person ihre Beiträge in einer Organisation mit den Anreizen vergleicht, die für den Fall einer kontinuierlichen Mitgliedschaft weiterhin bestehen. Fällt dieser Vergleich mit positivem Saldo aus, nimmt die Theorie den weiteren Verbleib in der Organisation an, bei negativem Saldo wird ein Organisationsaustritt vorhergesagt. Festingers Begriff der kognitiven Dissonanzen unterfüttert diese Verhaltensvorhersagen mit einer Darstellung der kognitiven und emotionalen Vorgänge, die in einer Vergleichssituation zum Tragen kommen. Demnach strebt der Mensch nach einem hohen Maß an Konsonanz. Konsonanz bezeichnet dabei die in sich widerspruchsfreie Übereinstimmung kognitiver Elemente. Auf die Anreiz-/Beitragstheorie angewendet sind sowohl Anreize als auch Beiträge kognitive Elemente. Fällt der nun angestellte Vergleich negativ aus, gehen March/Simon von einer Verhaltensänderung aus. Im Kontext Festingers Überlegungen wird eine Person deshalb zunächst Spannung empfinden und versuchen, wieder Konsonanz herzustellen, gleich ob durch ein Verlassen der Organisation oder durch eine Veränderung der eigenen Einstellung der Situation gegenüber. An diesem Punkt gehen die vorgestellten Commitment-Modelle unterschiedliche Wege. Während Mowday/Porter/Steers (1982) mit dem OCQ davon ausgehen, dass sich zunächst die Einstellung zur Organisation verändern muss, bevor diese in Verhalten umgesetzt werden kann, wird in der Nachfolge Beckers (1960) eine direkte Verhaltensänderung angenommen.

¹²⁹ Staws Feldexperiment (1974) unter Mitarbeit der US-Armee sollte Annahmen aus den Theorien Festingers und March/Simons widerlegen, führt jedoch zum gegenteiligen Ergebnis und bestätigte sie. Demnach hängt die Einschätzung einer Kosten-/Nutzenabwägung, hier in Bezug auf einen freiwilligen Organisationsbeitritt, auch von der Bindung gegenüber der Organisation ab.

5.2 Multidimensionale Commitment-Modelle

Kritik richtete sich früh gegen die Eindimensionalität der Commitment-Modelle. Gemein war den Konzepten dieser Generation, dass sie durchgängig Organizational Commitment entweder als Verhalten oder als Einstellung, entweder auf Basis ungerechter Austauschbeziehungen oder als Ergebnis unterschiedlich platzierter Investments etc. konzipierten. Die Situation von Personen, die einen Organisationswechsel zwar leicht würden bewerkstelligen können, die Ziele der Organisation als sehr wichtig und wertvoll empfinden und deshalb dort verbleiben, konnte so kaum abgebildet werden. Im Gegenteil, es kam zu einem Nebeneinander von Konzepten für fast jede denkbare Situation. Reichers verweist an dieser Stelle auf Morrow (1983) und kommentiert für die Situation in Unternehmen bzw. für den Fokus auf Arbeit in Organisationen:

„Finally, the concept redundancy that has characterized organizational commitment may be decreased when commitment is conceptualized and measured as a multifaceted construct that possesses multiple foci. *Global* organizational commitment demonstrates disturbingly high statistical overlap with concepts such as job involvement, job attachment, and career satisfaction.“ (Reichers 1985, S. 474; Herv. i. O.).

Der Vorschlag, mehr als eine Dimension zur qualitativen Beschreibung der Beziehung zwischen Person und Organisation zu berücksichtigen, wurde dabei schon in den 1960er Jahren aufgebracht (Etzioni [1961] 1975), in der Soziologie aus Perspektive der Organisation weiterverfolgt (Kanter 1968/1972), allerdings zunächst ohne die Forschung zu Commitment von Personen zu befruchten. Erst Anfang der 1980er Jahre (O'Reilly/Caldwell 1980/1981, O'Reilly/Chatman 1986) und endgültig Anfang der 1990er Jahre (Meyer/Allen 1991) etablierte sich in der psychologischen Commitment-Forschung die Ansicht, nicht *eine globale* Einstellung Sorge für Bindung an eine Organisation, sondern unterschiedliche Dimensionen und Parameter wirkten als Organizational Commitment zusammen. Der Kritik an der Eindimensionalität der oben vorgestellten Commitment-Konzepte begegneten diese Ansätze durch die Einführung von Commitment-Mustern („patterns of organizational commit-

ment“). Unterschiedliche Teilaspekte des Commitment-Konstrukts wurden kombiniert in neue Modelle aufgenommen und sollten so ermöglichen, auch komplexe Einstellungen und komplexes Verhalten zu erklären.

Der erste dieser Ansätze blieb zunächst einer gewissen Eindimensionalität verbunden und war einem nicht-psychologischen Kontext entlehnt. Im Rahmen von Überlegungen, wie dafür gesorgt werden kann, dass Organisationsmitglieder einer Organisation kontinuierlich folgen, präsentierte Amitai Etzioni ([1961] 1975, S. 5) eine Typologie dreier Handlungsmodelle der Organisation. Um Folgschaft zu gewährleisten, müssten Organisationen entweder für ein Klima sorgen, in dem aus kalkulatorischen, aus moralischen Überlegungen oder schlicht aus Zwang den Direktiven und Organisationszielen gefolgt wird. Aus Sicht der Organisationsmitglieder heißt dies, sie können der Organisation folgen, wenn es ihnen etwas bringt, wenn sie es für richtig halten oder wenn sie müssen. Formuliert man Etzionis Annahmen also nicht aus Sicht der Organisation, sondern aus Sicht der Organisationsmitglieder, sind die Übereinstimmungen mit dem Commitment-Konzept in Bezug auf die Merkmale persönliche Einstellung und eigener Vorteil offensichtlich. Allerdings gesteht Etzioni den Organisationen nur einen Handlungsmodus zu, so dass ein mehrschichtiges Commitment-Muster auf Seiten der Organisationsmitglieder nicht denkbar ist. Nichtsdestotrotz öffnet dieser Ansatz die Diskussion um Organizational Commitment für eine Sichtweise vom Standpunkt der Organisation aus.

Wenige Jahre später wird dieser Standpunkt erneut durch Kanter (1968/ausführlich 1972) eingenommen und umfassender argumentativ abgestützt. Aus der Systemtheorie heraus argumentiert sie, soziale Systeme seien mit drei Schlüsselproblemen konfrontiert, geht es um das Commitment ihrer Mitglieder: „[...] social control, group cohesiveness, and continuation as an action system (retaining participants).“ (Kanter 1968, S. 500). Jedem dieser drei Probleme ordnet sie spezifische, voneinander unabhängige Formen eines Organizational Commitment zu (Kanter 1972, S. 67 ff.) und löst so das Problem eindimensionaler Ansätze. „Continuance Commitment“ (Kanter 1968, S. 500) bezeichnet eine Bin-

ding zwischen Person und Organisation, die letztlich auf Beckers ‚side bets‘ (Becker 1960) zurückgeht. Organisationsmitglieder verbleiben in der Organisation, verhalten sich problemlos und wie es der Organisation dient, setzen sich für diese ein – und tun dies aus dem einfachen Grund, weil ein Scheitern der Gesamtorganisation bedeutet, dass alle Beiträge, die sie bis dahin geleistet haben, verfallen. „Cohesion Commitment“ (ebd.) berücksichtigt die Tatsache, dass Organisationen aus Gruppen von Menschen bestehen. In ihnen gibt es soziale Kontakte und diese können die Bindung an die Organisation stärken. Dies gilt vor allem dann, wenn es der Organisation gelingt eine Situation zu schaffen, in der ihr zugerechnet wird, die sozialen Kontakte zu ermöglichen oder sie eine stärkere soziale Vernetzung innerhalb ihrer Grenzen belohnt. „Control Commitment“ (ebd., S. 501) als letztem ihrer Elemente wird mit Bezug zu sozialen Normen innerhalb der Organisation entworfen und beruht auf der Überzeugung der Organisationsmitglieder. Die Ansprüche der Organisation werden „[...] as right, as moral, as just, as expressing one’s own values [...]“ (ebd.) angesehen.

Insgesamt gesehen lösen beide Ansätze einen großen Teil der Problematik auf, mit der die Organizational Commitment-Forschung konfrontiert war. Von der Organisationsebene her kommend, setzen beide Ansätze unmittelbar an dem an, was Morrow (1983) als dem Fokus des Commitment bezeichnet. Ihrer von Reichers (1985) aufgenommenen Kritik, der Commitment-Forschung fehle ein einheitliches Ziel, woran Commitment ausgebildet würde, wird hier abgefangen. Darüber hinaus lösen sie die Eindimensionalität der Modelle auf und differenzieren Commitment in Subkategorien aus. Während Kanter die einzelnen Kategorien genauer differenziert und vermutet, dass diese in starker wechselseitiger Beziehung miteinander stehen, postuliert Etzioni, ein Handlungs- und damit auch ein Commitmentmodus dominiere (Mowday/Porter/Steers 1982). Gleichwohl wurden beide Ansätze von der psychologischen Forschung kaum weiter verfolgt. Ansätzen, die ausschließlich auf der individuellen Ebene angesiedelt waren, wurde der Vorzug gegeben. Dazu zählt das Commitment-Modell von O’Reilly und Kollegen (O’Reilly/Caldwell 1980/1981, O’Reilly/Chatman 1986, Caldwell et al. 1990).

Es beruht auf einer Verquickung der Forschungsarbeiten von Salancik ([1977] 1982) und Staw (1974) und folgert, dass Organizational Commitment *sowohl* extrinsisch *als auch* intrinsisch basiert sei. Kernergebnis einer Untersuchung von O'Reilly und Caldwell zur Arbeitgeberwahl (O'Reilly/Caldwell 1980) ist, dass Commitment zum neuen Arbeitgeber stärker ausgebildet wird, gibt es keine äußeren Zwänge mehr, durch die es gerechtfertigt würde. Beruht Commitment auf äußeren Zwängen oder Investitionen (wie es Beckers ‚side bet‘ Theorie (1960) nahe legt), ist es extrinsisch motiviert. Entfällt eine solche extrinsische Motivation, ist eine neue Rechtfertigung der Situation und des eigenen Handelns notwendig, in dieser und keiner anderen Organisation zu bleiben. Ohne externe Faktoren muss die Entscheidung von eigenen Motive und Einstellungen her legitimiert werden. Hier greift Salanciks (1977) Modell der intrinsisch motivierten Rechtfertigung eigenen Handelns: Um vor sich selbst ein konsistentes Bild abzugeben, stelle eine Person durch retrospektives Rationalisieren ihrer Handlungen eine solche Rechtfertigung schließlich her (O'Reilly/Caldwell 1981). Gleichzeitig bleiben intrinsische Motivationen, wie sie in der Auswahl-situation ursprünglich bereits bestanden haben können, unberührt. Insgesamt *muss* Commitment also ein mehrdimensionales Konstrukt sein, seine Dimensionen *müssen* sowohl über eine Verhaltens- als auch über eine Einstellungsorientierung verfügen. Aus diesen Annahmen wird Organizational Commitment als aus den Dimensionen ‚compliance‘, ‚identification‘ und ‚internalization‘ bestehend definiert:

„Compliance occurs when attitudes and behaviors are adopted not because of shared beliefs but simply to gain specific rewards. In this case, public and private attitudes may differ. Identification, in Kelman's terms, occurs, when an individual accepts influence to establish or maintain a satisfying relationship; that is, an individual may feel proud to be a part of a group, respecting its values and accomplishments without adopting them as his or her own. Internalization occurs when influence is accepted because the induced attitudes and behavior are congruent with one's own values; that is, the values of the in-

dividual and the group or organization are the same.“
(O'Reilly/Chatman 1986, S. 493).¹³⁰

Ähnlich wie O'Reilly und Kollegen setzen auch Meyer/Allen und Kollegen (Allen/Meyer 1990, Meyer et al. 1989/2002, Meyer/Allen 1984/1991/1997, Meyer/Allen/Gellatly 1990, Meyer/Allen/Smith 1993, Meyer/Herscovitch 2001) auf einen multidimensionalen Ansatz, greifen aber im Gegensatz zu ihren Vorgängern, explizit bisherige Forschungsansätze aus der Organizational Commitment-Forschung auf und fügen diese in ein kohärentes Modell ein, das die unterschiedlichen, hier vorgestellten Ansätze, gezielt so verbindet, dass ihre Grundannahmen erhalten bleiben.

Zunächst bedeutet dies die Anerkennung, dass Organizational Commitment *sowohl* einstellungs- *als auch* verhaltensorientiert konzipiert werden kann (Meyer/Allen 1991, S. 62, ebd. 1997, S.10). Meyer/Allen und Kollegen ordnen die Commitment-Ansätze schon früh in ihrer Arbeit diesen beiden Kategorien zu und stellen heraus, dass sich diese nicht gegenseitig ausschließen, sondern ergänzen (Meyer/Allen 1984, S. 373). Darauf aufbauend entwerfen sie ein dreigliedriges Commitment-Modell, das affektives, normatives und verstetigendes („continuance“) Commitment unterscheidet (Meyer/Allen 1984, Meyer et al. 1989, Meyer/Allen/Gellatly 1990, Meyer/Allen 1991, Meyer/Herscovitch 2001).¹³¹ Meyer/Allen (1991) definieren die drei Komponenten, aus denen Organizational Commitment besteht:

¹³⁰ Sie beziehen sich dabei auf eine Arbeit von Kelman (1958). Darin geht es um die Veränderbarkeit von Einstellungen. O'Reilly/Chatman (1986) übertragen die Prinzipien auf Organizational Commitment, entwickeln jedoch sowohl eigene Definitionen über die Beziehung zwischen Person und Organisation als auch ein eigenes Untersuchungsinstrument.

¹³¹ Zu diesem Zeitpunkt waren in der Arbeits- und Organisationspsychologie inzwischen nicht nur mehrere Forschungskonzepte im Umlauf, sondern auch die Fülle der Begrifflichkeiten war so unübersichtlich geworden, dass einige Begriffe je nach verwendetem Forschungskonzept unterschiedliche Bedeutungen aufwiesen (Moser 1997). Neben empirischen Meriten, die sich das Drei-Komponenten-Modell der Autoren erarbeiten würde und auf die in den folgenden Abschnitten noch eingegangen wird, ist also die Strukturierung des Forschungsstands und die explizite Zuordnung bestimmter Forschungstraditionen der Commitment-Forschung zu den Bestandteilen ihres Modells als wissenschaftliche Leistung des Teams um Meyer/Allen zu unterstreichen.

„[...] we will argue that this psychological state need not be restricted to value and goal congruence as described by Mowday et al.. Rather, we argue that it can reflect a desire, a need, and/or an obligation to maintain membership in the organization.“ (Meyer/Allen 1991, S. 62).

Jede der Komponenten wird auf ihren Ursprung zurückgeführt und so den unterschiedlichen Forschungstraditionen um Organizational Commitment zugeordnet:

„Commitment as conceptualized in the three approaches identified [...] will be referred to, hereafter, as *affective*, *continuance*, and *normative* commitment, respectively. Common to these three approaches is the view that commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization. Beyond this, however, it is clear that the nature of the psychological states differ. Affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so. Continuance commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because the need to do so. Finally, normative commitment reflects a feeling of obligation to continue employment. Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization.“ (Meyer/Allen 1991, S. 67; Herv. i.O.).

Affektives Commitment kommt den Commitment-Konzepten am nächsten, die Commitment als Einstellung gegenüber der Organisation modelliert haben. Dazu zählt zu allererst der OCQ, dessen Begründer in ihrer Definition explizit auf die Übereinstimmung von Werten und Zielen von Person und Organisation und die Identifikation einer Person mit der Organisation abheben (Mowday/Steers/Porter 1979). Continuance Commitment fußt auf Beckers (1960) grundlegenden Annahmen zu ‚side bets‘ (Meyer/Allen 1984). Normatives Commitment greift ebenso eindeutig auf die Vorarbeiten von Wiener und Kollegen zurück (Wiener 1982) und spielt auf die sozial erlernte Pflicht bzw. Wertüberzeugungen an, die ein

Organisationsmitglied empfinden kann, der Organisation gegenüber loyal zu sein und zu bleiben. Daneben kann der Ansatz Meyer/Allens mit den Arbeiten von O'Reilly und Kollegen verglichen werden, die wie bereits erwähnt, ebenfalls mehrere voneinander unabhängige Commitment-Dimensionen vermuteten, diese jedoch anders konzipierten. So entsprechen ‚compliance‘ sowie ‚identification‘ und ‚internalization‘ den Dimensionen verstetigenden und affektiven Commitments, eine Berücksichtigung sozialer Kontrolle oder erlernter sozialer Regeln als Commitment-Element integriert jedoch nur das Modell Meyer/Allens. Außerdem, und dies spielt in der folgenden empirischen Begutachtung der Modelle eine große Rolle, entwerfen die Autoren des Modells nicht nur konzeptuell drei aufeinander abgestimmte Commitment-Dimensionen, sondern setzen diese auch in drei aufeinander abgestimmte Messinstrumente um.

5.3 Eine, zwei oder mehr Dimensionen: Überprüfung der Konzepte

Neben der Entwicklung theoretischer Zugänge zum Thema individueller Bindung an Organisationen erwächst gerade aus der eingangs bemerkten praktischen Orientierung der Arbeits- und Organisationspsychologie der empirische Schwerpunkt der Organizational Commitment-Forschung: Fast allen der dargestellten Konzepte lässt sich ein Messinstrument zuordnen, das zu fassen versucht, was das jeweilige Modell annimmt. Gerade mit Blick auf die Unterschiedlichkeit der Konzepte bzw. ihre Mehrdimensionalität ist deshalb zunächst zu klären, inwieweit die Messinstrumente tatsächlich unterschiedliche Dimensionen von Organizational Commitment zuverlässig abzubilden in der Lage sind. Über die Jahre wurden sowohl Modelle und Instrumente in Bezug auf ihre Eigenschaften als auch Untersuchungsergebnisse gezielt quantitativen Metaanalysen unterzogen, von denen inzwischen eine Fülle vorliegen (exemplarisch Allen/Meyer 1996, Cohen 1996, Cohen/Lowenberg 1990, Meyer et al. 2002, Morrow 1983, Mowday/Steers/Porter 1979, Mowday/Porter/Steers 1982, Reichers 1985, Vandenberg/Self/Seo 1994).

Im Rahmen der folgenden Auseinandersetzung mit dem empirischen Schwerpunkt der Organizational Commitment Forschung werden zunächst diejenigen Ergebnisse in den Blickpunkt gerückt, die sich mit der konzeptionellen Validität der unterschiedlichen Ansätze auseinandersetzen. Ist auf Modellebene deutlich geworden, wie stark das Drei-Komponenten-Modell von Meyer/Allen auf ältere Ansätze rekurriert, gibt die empirische Entwicklung des Forschungsfelds Hinweise darauf, wo die Stärken dieses Modells im Vergleich zu seinen Vorgängern liegen. Im Vergleich zu anderen Konzepten von Organizational Commitments war es neben Mowday/Steers/Porter (1979) auch Allen/Meyer (1990) gelungen, stabile Indikatoren zu entwickeln, mit denen Commitment gemessen werden konnte. Weniger günstig waren diesbezüglich die Resultate für die von O'Reilly und Kollegen entwickelte Adaption der Kelmanschen Arbeit zu persönlichen Einstellungen. In der Anwendung stellten sich die Skalen als nicht trennscharf heraus, so dass die postulierten Faktoren ‚identification‘ und ‚internalization‘ nicht herauszuarbeiten waren (Vandenberg/Self/Seo 1994) und gleichzeitig die dritte Dimension, ‚compliance‘, nicht im Sinne eines Organizational Commitments fungierte, sondern positiv mit dem Beenden der Organisationsmitgliedschaft korrelierte (Meyer 1997). Berücksichtigt man diese Forschungsergebnisse und legt deshalb die beiden Faktoren ‚identification‘ und ‚internalization‘ zusammen, entspricht das daraus entstehende Konzept der Dimension affektiven Commitments aus dem Modell von Meyer/Allen; ebenso sind die Überschneidungen mit dem Ansatz von Mowday/Porter/Steers mehr als deutlich. Diese sprechen von Anfang an in ihrer Definition von Organizational Commitment über Identifikation und ‚involvement‘ (einer Beteiligung und inneren Anbindung) einer Person gegenüber einer Organisation (Mowday/Steers/Porter 1979, S. 225 f.), also emotionalen, affektiven Komponenten. Affektives Commitment ist insgesamt dasjenige der drei Organizational Commitment-Konzepte, das sowohl konzeptuell als auch empirisch die breiteste Akzeptanz beanspruchen kann. Schon mit einer der ersten Präsentationen des OCQ-Fragebogens wiesen Mowday/Steers/Porter (1979) dessen Verwendbarkeit auf unterschiedliche Po-

pulationen nach und zeigten auf, dass die Skalen robust konstruiert waren und stabile Ergebnisse produzierten.¹³² In ihrer Analyse zu den vorliegenden Commitment-Konzepten bescheinigt auch Morrow (1983) dem OCQ hohe Verlässlichkeit und eine hohe Übereinstimmung zwischen theoretischen Überlegungen und der praktischen Umsetzung in ein Untersuchungsinstrument.¹³³ Eine der ersten umfangreichen Metaanalysen der bis dahin getätigten empirischen Forschung zu Organizational Commitment bestätigt dies ebenfalls (Mathieu/Zajac 1990).

Bezüglich eines Commitments, das auf den Annahmen Beckers (1960) fußt, sind die empirischen Ergebnisse nicht eindeutig. Zu bemängeln ist hier die operative Umsetzung der Gedanken Beckers. Kommen Hrebiniak/Alutto (1972) sowie Alutto/Hrebiniak/Alonso (1973) zu dem Schluss, dass ‚side bets‘ bei der Konzeption von Organizational Commitment nicht zu vernachlässigen sind, gelang es Ritzer/Trice (1969) nicht, Bindungseffekte nachzuweisen, die auf Investitionen oder wahrgenommenen Kosten beruhen. Sie beurteilen es als „[...] psychological phenomenon and [...] not a structural phenomenon as Becker contends.“ (ebd., S. 478). Aranya/Jacobson (1975) sowie Ferris/Aranya (1983) weisen zwar Effekte nach, jedoch nur in geringer Stärke. Außerdem schließen sie sich eher der Sichtweise von Ritzer/Trice (1969) an. Insgesamt beurteilen Cohen/Lowenberg (1990) deshalb die empirischen Arbeiten zu Beckers Theorie als ergebnislos: Es sei kaum gelungen, aus der Theorie entwickelte Hypothesen erfolgreich empirisch nachzuweisen und die empirischen Ergebnisse seien widersprüchlich. Dies beruhe vor allem darauf, dass Alter oder die Dauer der Organisationsangehörigkeit in den Untersuchungen dazu dienen, ‚side bets‘ zu operationalisieren. Dabei wird auf die Hypothese zurückgegriffen, je länger die Person Zeit hatte, ‚side bets‘ abzuschließen (wie durch ein höheres Alter oder eine längere Zugehörigkeit zur Organisation), umso eher ist dies geschehen und sie ist somit an die Organisation gebunden. Kann die Hypothese im Sinne der Theorie zwar noch argumentiert werden, gilt dies augenscheinlich aber nicht für zu

¹³² Gleiches gilt auch für die deutsche Übersetzung des OCQ (Maier/Woschée 2002).

¹³³ „This measure demonstrates an exceptionally strong relationship to its conceptual definition.“ (Morrow 1983, S. 491).

Grunde liegenden Indikatoren: Alter und Organisationszugehörigkeit korrelieren anders als erwartet.¹³⁴

Meyer/Allen (1984) bieten eine Erklärung für die inkonsistenten Forschungsergebnisse zur ‚side bet‘ Theorie an. Im Rahmen eines Forschungsvorhabens, das die (Un-)Abhängigkeit der theoretischen Konstrukte zu Organizational Commitment *insgesamt* nachweisen soll, testen Meyer/Allen an einer Stichprobe sowohl ihre eigenen Skalen, als auch den OCQ und die auf ‚side bets‘ ausgelegten Instrumente von Ritzer/Trice (1969) sowie Hrebiniak/Alutto (1972), von denen sie konzeptuelle Überschneidungen erwarten. In der Überprüfung der Skalen Hrebiniak/Aluttos sowie von Ritzer/Trice stellen sie anschließend fest, dass sie stark mit affektiven Commitment-Konstrukten, wie dem OCQ, zusammenhängen, sowohl korrelativ als auch in Bezug auf ihre Prädiktoren. Widersprüchliche Ergebnisse bezüglich kalkulativen Commitments hängen ihrer Ansicht nach deshalb weniger am Konzept, als an dessen Umsetzung. Die verwendeten Skalen bilden nicht kalkulatives, sondern Affektives Commitment ab. Als Gegenentwurf präsentieren sie eine eigene Skala, der später durch McGee/Ford (1987) bestätigt wird, „[...] to more closely parallel the side bet view of commitment, as described originally by Becker“ (ebd., S. 640).¹³⁵ Insgesamt gelingt es damit jedoch, nicht nur einzelne Dimensionen des Modells von Meyer und Kollegen zu überprüfen, sondern auch nachzuweisen, dass die aufwendige, dreidimensionale Lösung insgesamt als gut operationalisiert gelten kann und verlässliche Ergebnisse produziert (Allen/Meyer 1990, Cohen 1996, Dunham/Grube/Castañeda 1994, Hackett/Bycio/ Hausdorf 1994, Meyer/Allen/Gellatly 1990, Meyer/Allen/Smith 1993, Moorman/Niehoff/Organ 1993, Shore/Tetrick 1991, Somers 1993), auch für den deutschsprachigen Raum (Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998).

¹³⁴ Einzelheiten zu diesen Zusammenhängen zwischen beziehungsweise um die Variable Alter siehe auch den Abschnitt „personal/person characteristics“.

¹³⁵ Gleichzeitig zeigt sich in der Untersuchung, dass sich auch die von Meyer/Allen vorgeschlagene Skala in zwei Perspektiven differenzieren lässt, und zwar in eine, die Commitment auf Grund mangelnder Alternativen und eine zweite, die Commitment als Ergebnis persönlichen Verzichts perspektiviert. Eine spätere Meta-analyse von Meyer et al. (2002) bestätigt diese Differenzierung.

5.4 Emotionalität versus Rationalität: empirische Forschungsergebnisse

Die Modelle O'Reillys und Meyer/Allens sind die komplexesten Ansätze, Organizational Commitment zu entwerfen und messbar zu machen. Sie berücksichtigen, dass mehrere Motive und Einstellungen parallel in der Beziehung zwischen Person und Organisation wirken können. Beide setzen auf Ebene der Individuen an und beziehen ein, dass Einstellungen und Verhalten nicht vollständig voneinander zu trennen sind. Für beide Modelle, ebenso wie für die weiteren, war jedoch ihre empirische Güte zu prüfen. Bilden sie tatsächlich die postulierten Dimensionen einer Commitment-Beziehung ab?¹³⁶ Außerdem war für multidimensionale Modelle zu klären, ob Diskriminanzvalidität ihrer Dimensionen besteht, d.h., inwieweit diese voneinander unabhängig sind und tatsächlich verschiedene Facetten eines Sachverhalts wiedergeben und nicht nur eine Dimension aus unterschiedlichen Blickwinkeln perspektiviert wird.

Die empirischen Arbeiten zu Organizational Commitment lassen sich am einfachsten entlang ihrer Hauptanliegen ordnen. Neben der gezielten

¹³⁶ In ihrer Arbeit aus dem Jahr 1997 (Meyer/Allen 1997) sowie einem Aufsatz aus dem Jahr 2001 (Meyer/Herscovitch 2001) zeigen Meyer und Kollegen darüber hinaus eine weitere Perspektive ihres dreidimensionalen Ansatzes auf. Einer der Hauptkritikpunkte, der der Organizational-Commitment Forschung schon früh entgegengebracht wurde, bezieht sich auf die Trennschärfe des Ansatzes. Es wurde debattiert, ob Personen überhaupt eine Bindung an eine Organisation entwickeln, oder ob es empirisch nicht fruchtbarer sei, Facetten der Person-/Organisationsbeziehung, gerade in Unternehmen, gezielter zu fassen. Dazu zählt beispielsweise eine Fokussierung auf Arbeitszufriedenheit, Bindung an den eigenen Beruf etc.. Schon Morrow (1983) brachte diesen Punkt auf und versuchte, Organizational Commitment als eigenständiges Thema abzugrenzen. Reichers (1985) ergänzte, dass Unternehmen nicht als die Organisation erlebt werden, sondern zusammengesetzt aus unterschiedlichen ‚constituencies‘. Kollegen, Vorgesetzte, die eigene Filliale, etc. bildeten die eigentlichen Bezugsgruppen. Damit griff er auf eine Arbeit von Mowday/Porter/Dubin (1974), die eine der frühesten Untersuchungen unternahm, um festzustellen, welche Konsequenzen strukturelle Merkmale wie dezentrale Arbeitsorganisation, Teambeziehungen oder Hierarchien auf Organizational Commitment haben. Ergebnis dieser Arbeiten war ein stärker generalisierbares Modell, das forschungsleitend für Arbeiten zu Commitment wirken kann, indem es zu berücksichtigende Themenfelder aufzeigt, die zu Commitment führen oder dessen Konsequenz sind. Gleichzeitig betonen die Autoren, Organizational Commitment bleibe ein eigenständiges Konzept und es sei durchaus möglich, Bindung auch gegenüber der Gesamtorganisation als einem Commitment-Fokus zu entwickeln (Meyer/Herscovitch 2001).

Überprüfung der oben genannten Modelle stand vor allem die Identifikation von Merkmalen, die zu Organizational Commitment führen („antecedents“ of Organizational Commitment) und seine Konsequenzen („consequences“ of Organizational Commitment) im Vordergrund der Forschung.

5.4.1 „Antecedents“ of Organizational Commitment

Mehr noch als bei den Konzepten fällt in der empirischen Arbeit auf, dass sich die Herangehensweisen stark unterscheiden und wie zahlreich die mit Organizational Commitment in Verbindung gebrachten Faktoren sind. Dies ist wenigstens zum Teil auch der Unterschiedlichkeit der einzelnen Modelle geschuldet, die, wie gezeigt werden konnte, so andersgeartete Aspekte wie persönliche Investitionen, affektive Einstellungen, die Wahrnehmung potentieller alternativer Organisationsmitgliedschaften, erlernter Normen aus Organisation oder biographischem Hintergrund und anderes mehr als Teil von Organizational Commitment operationalisieren. Reichers kommentiert dazu: „Despite the substantial number of studies that have investigated the „antecedents“ of organizational commitment, *this literature is still characterized by a “laundry list“ of significant antecedent or correlate variables.*“ (Reichers 1985, S. 467; Herv. A.B.). Inzwischen wurden einige Versuche unternommen, den Waschzettel zu ordnen (Allen/Meyer 1996, Cohen 1992, Mathieu/Zajac 1990, Meyer/Allen 1991, Meyer et al. 2002, Mowday/Porter/Steers 1982, Schoorman/Mayer 1998, Steers 1977). Auch hier soll dies geschehen, indem sowohl „antecedents“ als auch „consequences“ in Kategorien geordnet und die gefundenen Zusammenhänge zu Organizational Commitment dargestellt werden.¹³⁷ Vorab müssen jedoch zwei Hinweise gegeben werden. Erstens be-

¹³⁷ Der Rückgriff auf Metaanalysen bietet sich aus zwei Gründen an. Die verwendeten Fragebogeninstrumente unterscheiden sich bis in die 1990er Jahre ganz erheblich voneinander, erst mit dem Aufkommen des Modells von Meyer/Allen setzte sich eine gewisse Konsistenz durch. Dies gilt ganz besonders für diejenigen Commitments, die nicht affektive Einstellungen prüften. Hier war bereits seit den 1970er Jahren die Dominanz des OCQ erkennbar. Insgesamt heißt dies jedoch, dass eine Prüfung der einzelnen Studien selbst, ohne durch den Rückgriff auf absichernde metaanalytische Forschungsmethoden, sehr wahrscheinlich zu Fehleinschätzungen führt. Gleichzeitig ist die Menge untersuchter Stichproben und damit die Menge der durchgeführten Studien 40 Jahre nach Beginn der Forschung zu Organizational Commitment anders kaum handhabbar.

dient sich der überwiegende Teil empirischer Forschung zu Organizational Commitment korrelativer Auswertungsmethoden. Das hat zur Folge, dass strenggenommen nicht unterschieden werden kann, was Ursache, was Wirkung ist, treten zwei Ausprägungen eines Merkmals überzufällig oft gemeinsam auf. Inhaltlich verunmöglicht das, auf Grund empirischer Forschungsergebnisse *definitive Aussagen* zur Wirkrichtung zu treffen. Die Interpretation der Ergebnisse war und ist deshalb besonders auf eine gute theoretische Fundierung angewiesen, die beispielsweise Spezifika der Branche, des Organisationstyps, den Forschungsanlass etc. berücksichtigt und zuvor äußert, welche Beziehungen zwischen einer Einflussgröße und Organizational Commitment vermutet werden und welche der untersuchten Variablen deshalb als unabhängig gilt. Zweitens ist für die vorliegende Arbeit besonders wichtig, welche empirischen Zusammenhänge, die in der Forschung entdeckt wurden, auch auf Nonprofit-Organisationen übertragen werden können. Generell wird eine Übertragbarkeit des Konzepts auf unterschiedliche Organisationsbereiche angenommen. Meyer/Allen erweitern deshalb ihre Definition von Organizational Commitment: „Affective, continuance, and normative commitment are psychological states that characterize the person’s relationship with *the entity in question* and have implications for the decision to remain involved with it.” (Meyer/Allen 1997, S. 93, Herv. A.B.).

Die unterschiedlich langen Forschungstraditionen zu Organizational Commitment schlagen sich auch empirisch nieder. Gibt es zu affektivem Commitment verhältnismäßig detaillierte Ergebnisse, beschränkt sich die gezielte Forschung zu normativem Commitment bis heute eher auf theoretische Überlegungen (Meyer/Allen 1997). Auch kalkulatives Commitment weist keine weit zurückreichende Forschungstradition auf (Cohen/Lowenberg 1990).

Wie schon in der Modelldiskussion aufgezeigt werden konnte, sind die gefundenen Ergebnisse teilweise widersprüchlich. Waren zunächst die Untersuchungsinstrumente unzureichend, wurden später neue Dimensionen verstetigenden Commitments aufgedeckt. Die bereits erwähnte Studie von McGee/Ford (1987) gab der Forschung zu verstetigendem Commitment

eine neue Richtung, indem sie es in zwei Skalen aufteilte, „the first based on perceptions that few employment alternatives exist and the second on high personal sacrifice associated with leaving the organization.“ (ebd., S. 640). In der Folge wurde diese Struktur mit den beiden Unterskalen erfolgreich getestet und mit unterschiedlichen Konsequenzen von Commitment, wie Fluktuation und Fluktuationsabsicht oder Leistung in Verbindung gebracht (Dunham/Grube/Castañeda 1994, Hackett/Bycio/Hausdorf 1994, Meyer/Allen/Gellatly 1990, Meyer et al. 1989, Somers 1993). Verstetigendes Commitment konnte außerdem in Zusammenhang mit Bildung, organisationsspezifischem Wissen und klassischen ‚side bets‘, wie Pensionen, Status etc. gebracht werden (Meyer/Allen 1997). In allen drei Bereichen fungieren diese Merkmale für die Person als in eine Organisation eingebrachte Beiträge, deren Erträge durch einen Organisationswechsel riskiert würden und die deshalb für verstetigendes Commitment sorgen. Ebenfalls im Vergleich zu den ersten Studien zu verstetigendem Commitment (exemplarisch Alutto/Hrebiniak/Alonso 1973, Ritzer/Trice 1969), die solche Beiträge unspezifisch durch Alter oder Dauer der Organisationsangehörigkeit zu operationalisieren versuchten und widersprüchliche Ergebnisse produzierten, wird auch klar, dass eine möglichst genaue Anpassung der Instrumente an die Forschungssituation wichtig ist.¹³⁸ Die Operationalisierung möglicher ‚side bets‘ in konkrete Verzichtssituationen oder als konkrete Kosten im Sinne einer situativen Fundierung führte zu belastbareren Ergebnissen. Dafür sprechen auch die Ergebnisse der Metaanalyse von Cohen/Lowenberg (1990), die die ‚side bet‘ Theorie für Organizational Commitment zurückweisen, basieren diese nicht auf spezifischen Indikatoren.

Der Bereich, zu dem die meisten empirischen Daten vorliegen, ist Forschung, die sich auf die Wurzeln affektiven Commitments und so vor allem auf das Forschungsmodell von Mowday und Kollegen bzw. den Indikator zu affektivem Commitment von Meyer/Allen zurückverfolgen lässt.

¹³⁸ Alternative Forschungsansätze, die direkter auf die Überlegungen der Anreiz-/Beitrags-Theorie zurückgriffen, setzten sich in der Forschung zu verstetigendem Commitment nicht durch, obgleich sie empirische Zusammenhänge um Organizational Commitment aufdeckten (exemplarisch Mayer/Schoorman 1998).

Grosso modo lassen sich diese Forschungsergebnisse vier Bereichen zuordnen: Eigenschaften der Person („personal/person characteristics“), Eigenschaften der Organization („structural/organizational characteristics“), Sozialisation in der Organisation („work experiences“) sowie Eigenschaften der eigenen Arbeit („role-related/job characteristics“) (Steers 1977, Mowday/Porter/ Steers 1982, Meyer/Allen 1997). Weitgehende Uneinigkeit – dies sei vorab gesagt – herrscht jedoch über die Interpretation der gefundenen Ergebnisse.

„work experiences“, „role-related/job characteristics“

Die unmittelbar spürbare Arbeitsumgebung und ihr Einfluss auf die Person, sowohl situativ als auch über einen längeren Zeitraum hinweg, haben sich in den Metaanalysen als der Bereich erwiesen, der den stärksten Zusammenhang zu Organizational Commitment hat. Dabei wird deutlich, wie nahe einzelne Aspekte der Commitment-Forschung den Themen der Arbeitszufriedenheit (Tett/Meyer 1993) stehen: Variablen, die sich auf die aktuelle Arbeitssituation beziehen und mit affektivem Commitment verbunden werden, rücken das Konzept sehr an Arbeitszufriedenheitsmodelle, die ebenfalls versuchen, einzelnen Aspekten der Arbeitssituation persönliche Einstellungen zuzuordnen (Meyer/Allen 1991, S. 70 f.). Häufig wurde dafür auf das Arbeitszufriedenheitsmodell von Hackman/Oldham (Hackman/Oldham 1976/1980) oder einzelne seiner Bestandteile zurückgegriffen (Mathieu/Zajac 1990, Meyer/Allen 1997). Das Modell versucht, intrinsische Motivationen für Arbeit aufzugreifen und berücksichtigt Arbeitserfahrungen explizit, indem es fünf Kategorien abfragt, die von der Vielseitigkeit der Arbeit bis zum erhaltenen Feedback reichen. Damit bewegt es sich auch selbst in einem Commitment ähnlichem Bereich persönlicher Wahrnehmungen und den daraus entstehenden Einstellungen. „Specifically, affective commitment is expected to be correlated with those work experiences in [...] the organization, that make the employee feel “psychologically comfortable” [...] and that enhance his or her sense of competence [...].“ (Allen/Meyer 1991, S. 263.). Positive Erfahrungen in der Arbeitssituation führen erwartungsgemäß auch zu einer höheren affektiven Bindung an die Organisation (Allen/Meyer 1991, Mathieu/Zajac

1990, Meyer/Allen 1997, Meyer et al. 2002). Gleichermaßen gilt dies für die soziale Situation am Arbeitsplatz, d.h. als wie fair und gerecht Arbeitnehmer ihre Situation im Vergleich zu Kollegen empfinden, wie der Umgang mit Vorgesetzten ist, usw.. Im Allgemeinen gilt hier: Je stärker eine Person sozial in ihre Organisation integriert ist, umso stärker fühlt sie sich ihrer Organisation *an sich* verbunden (Mowday/Porter/Steers 1982). Mathieu/Zajac (1990) machen hier jedoch die Einschränkung geltend, dass gerade die Beziehung zu Vorgesetzten eine eher moderierende Rolle im Gefüge von Arbeitssituation und Commitment einnimmt, die im Zusammenhang mit der gesamten Arbeitssituation interpretiert werden muss.

Eng mit dem Feld der ‚work experiences‘ hängen die Forschung zu ‚job roles‘ und zu Arbeitszufriedenheit zusammen, was an die anfängliche Kritik am Commitment-Konzept unterstrich: Es schien lange nicht klar zu sein, welchen konzeptionellen Vorteil Organizational Commitment bieten sollte, das ähnlich wie das Konzept Arbeitszufriedenheit an der Schnittstelle von Person und Organisation angesiedelt ist und ähnlich wie die Forschung zu ‚job roles‘ auf die Person und ihre Rolle in der Organisation fokussiert. Sind sich Personen über ihre Rolle unsicher (‚role ambiguity‘) oder können diese nicht mit sich vereinbaren (‚role conflict‘), führt dies zu einer geringeren affektiven Bindung an die Organisation (Mathieu/Zajac 1990, Mowday/Porter/Steers 1982). Mit Blick auf das Forschungsthema Arbeitszufriedenheit bildeten sich in der Folge zwei unterschiedliche Herangehensweisen: Entweder wurde Arbeitszufriedenheit als Resultante von Organizational Commitment angesehen oder aber als dessen Voraussetzung. Basierend auf der Annahme, dass Commitment das zeitlich stabilere Konstrukt sei, das sich erst nach und nach herausbildet, wird Arbeitszufriedenheit, die eher auf aktuelle Parameter, wie der Beziehung zum Vorgesetzten, dem Arbeitsinhalt, den Kollegen, der Bezahlung etc. beruht, als Einflussfaktor auf Organizational Commitment modelliert. Demgegenüber kann jedoch gleichfalls angenommen werden, dass eine positive Einstellung gegenüber der Organisation, in die man sich begibt, unbedingte Voraussetzung ist, um überhaupt Zufriedenheit mit der aktuellen Situation entwickeln zu können. Für beide Argumente ließen sich empirische Funde nachweisen (Tett/Meyer 1993). Arbeitszufriedenheit und

Organizational Commitment hängen also zusammen (Mathieu/Zajac 1990, Meyer et al. 2002), bezogen auf Konsequenzen mangelnder Bindung und Arbeitsunzufriedenheit, wie Fluktuation oder Absentismus ließen sich in einer Metaanalyse von Tett und Meyer (1993) Effekte nachweisen, die jeweils einem der beiden Themen zuzuschreiben sind (ebenso Felfe/Six 2006). Insgesamt spricht diese Uneindeutigkeit dafür, bei einer Untersuchung der Organisationsbindung von Personen Arbeitszufriedenheit als moderierenden Einfluss, d.h. weder als Voraussetzung, noch als Konsequenz von Organizational Commitment, sondern als einen von außen mitwirkenden Aspekt, mit in ein Untersuchungsmodell aufzunehmen und ihren Einfluss statistisch zu kontrollieren.

„personal/person characteristics“

Das Alter der Befragten und damit einhergehend die Dauer ihrer Organisationszugehörigkeit steht in moderat positivem Zusammenhang mit Organizational Commitment (Mathieu/Zajac, 1990, Meyer/Allen 1997, Meyer et al. 2002, Mowday/Porter/Steers 1982). Interpretiert wird dieser Zusammenhang mit Bezug auf unterschiedliche Haltungen gegenüber dem Arbeitgeber in unterschiedlichen Alterskohorten, weniger alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten in höherem Alter oder als Ergebnis einer längeren, stabilen Beziehung zwischen Person und Organisation. Mit Verweis auf persönliche Neigungen und Werthaltungen wird vermutet, dass ältere Menschen loyaler auf ihren Arbeitgeber reagieren und deshalb in Gruppen höheren Alters Organizational Commitment stärker ausgeprägt ist (Meyer/Allen 1997). Außerdem geht mit steigendem Alter und einer längeren Organisationsangehörigkeit im Arbeitsleben oft ein Aufstieg in der Organisation einher, der affektiv zu mehr Zufriedenheit führen kann, schließlich wird die eigene Leistung belohnt (Meyer/Allen 1984) bzw. die Organisation bietet über die Vergabe einer höheren Position mehr Anreize, auch künftig zu bleiben (March/Simon 1958). So steigen, im Licht der Beckerschen ‚side bet‘ Theorie betrachtet, anders gewendet also die Kosten für einen Organisationswechsel (Becker 1960). Cohen (1993) untersucht gezielt die Beziehung von Alter und Commitment und bestätigt den Zusammenhang zwischen höherem Alter, längerer Organisa-

tionszugehörigkeit und Organizational Commitment. Jedoch ergeben seine Untersuchungen auch, dass der direkte Zusammenhang zwischen Alter und Commitment bei sehr jungen Befragten besonders ausgeprägt ist. Es kristallisieren sich zwei Ergebnisse heraus: Erstens haben junge Organisationsmitglieder ein hohes Commitment, weil sie sich in einer neuen Organisation oder einem neuen Beruf beweisen wollen (oder müssen), zweitens wirkt sich eine lange Organisationsangehörigkeit (durch anschließend ausgebildete Loyalität) ebenfalls positiv auf die affektive Bindung einer Person aus. Der mittlere positive Zusammenhang zwischen Organisationsebene, einem Merkmal, das in Zusammenhang mit dem möglichen Aufstieg in einer Organisation steht, und Affective Commitment (Mathieu/Zajac 1990) unterstützt diese Sichtweise.

Beim Bildungsgrad wird ein schwacher, aber interpretierbarer Zusammenhang zu affektivem Commitment berichtet (Mathieu/Zajac 1990, Meyer/Allen 2002, Mowday/Porter/Steers 1982). Die Interpretation bezieht hier die größeren Beschäftigungsmöglichkeiten höher qualifizierter Arbeitnehmer mit ein, die sich selbst mit einem zu hohen Commitment zu einer bestimmten Organisation einschränken würden. Alternativ ist denkbar, dass sie eher an ihrer Tätigkeit hängen, als an der Institution, die ihnen die Ausübung ermöglicht. Beides verweist auf eine Kopplung an verstetigendes Commitment (Mathieu/Zajac 1990). In Bezug auf weitere demographische Variablen, wie Geschlecht (Aven/Parker/McEvoy 1993) oder Familienstand, ist der Zusammenhang zu affektivem Commitment nur schwach ausgeprägt oder nicht vorhanden (Mathieu/Zajac 1990).¹³⁹

¹³⁹ In Bezug auf den Familienstand, der Variablen, die einen schwachen Zusammenhang zu affektivem Commitment zeigt, bieten Mathieu/Zajac jedoch eine Forschungsperspektive bzw. eine Interpretationslinie an, die sich auf verstetigendes Commitment bezieht: Durch die Bindungen, die Arbeitnehmer durch Partner und Kinder erwerben, sind sie nicht so flexibel wie Singles, im Umkehrschluss also stärker auf ihren Arbeitgeber angewiesen. Dies ist eine Situation, die exakt mit den Annahmen Beckers übereinstimmen würde (Mathieu/Zajac 1990, S. 177 f.). Gleiches ließe sich auch auf Angestellte mit niedrigerem Bildungsstand anwenden, die auf Grund dessen weniger Wahlmöglichkeiten haben. Auch für diese Population wurde festgestellt, dass persönliche Merkmale stärker in Zusammenhang mit Organizational Commitment stehen (Cohen 1992).

Während demographische Variablen häufig als reine Deskriptoren eines untersuchten Samples verwendet wurden, beschäftigte sich eine ganze Reihe von Studien gezielt mit möglichen Zusammenhängen von Persönlichkeitsmerkmalen und Organizational Commitment. Hier gab es teilweise weitreichende Überschneidungen zwischen den untersuchten Konzepten, wie zum Beispiel mit Blick auf das Konzept ‚protestant (work) ethic‘. Eine ganze Reihe Studien hatte dies aufgegriffen, ebenso wie teilweise umfangreiches Material zu Arbeit als zentralem Lebensinhalt erarbeitet wurde.¹⁴⁰ Im Gegensatz zu den demographischen Personenmerkmalen war hier eine wesentlich stärkere theoretische Fundierung zu erwarten, die die Zusammenhänge mittlerer Stärke (Mathieu/Zajac 1990, Meyer/Allen 1991, Mowday/Porter/Steers 1982) erklärbar machte. Dem standen jedoch die Unschärfen entgegen, auf die bereits Morrow (1983) aufmerksam gemacht hatte. So sind Persönlichkeitsmerkmale wie eine ausgeprägte ‚protestant (work) ethic‘ in sich schon stark auf Arbeit und den Arbeitgeber ausgerichtet.¹⁴¹ Den stärksten Zusammenhang zeigte eine Variable, die am engsten am Thema Arbeit ausgerichtet ist und den Übergang zu Themenbereichen wie ‚work experience‘ kennzeichnet: Die Wahrnehmung eigener Kompetenz korreliert stark mit affektivem Commitment (Mathieu/Zajac 1990).¹⁴²

‚structural/organizational characteristics‘

Forschungs- und metaanalytische Ergebnisse zeigen selten, und wenn, dann nur geringe, Zusammenhänge zwischen strukturellen Merkmalen und Organizational Commitment (Mathieu/Zajac 1990). Merkmale wie Organisationsgröße, Zentralisierungsgrad oder Grad der Kontrolle waren nicht mit Organizational Commitment in Verbindung zu bringen, jedoch

¹⁴⁰ Eine Leitfrage dieser Forschungsrichtung kann exemplarisch wie folgt zusammengefasst werden: „Wie entwickelt sich Bindung an eine Organisation, wenn Arbeit an sich eine herausragende Rolle im Leben spielt?“.

¹⁴¹ Kidron (1978, S. 240) definiert die ‚protestant work ethic‘ als stark ausgerichtet an „[...] the values of hard work, to work itself as an objective, and the work organization as an inevitable structure within which those internalized values can be satisfied“.

¹⁴² Mowday/Porter/Steers (1982) weisen in diesem Zusammenhang auf die Funktion der Arbeit als Bedürfnisbefriediger hin, als einem Ort, wo auf die Erfüllung höherer Bedürfnisse hingearbeitet werden kann und so Zufriedenheit erzeugt wird.

zeigten sich schwache Zusammenhänge, fokussierte man nicht ausschließlich auf strukturelle Einflussgrößen, sondern bezieht die Personen mit ein.¹⁴³ So weisen zum Beispiel Partizipationsmöglichkeiten als ein Merkmal dezentraler Organisationen einen positiven Zusammenhang zu Organizational Commitment auf (Meyer/Allen 1991/1997, Mowday/Porter/Steers 1982).

Fazit: Einflussfaktoren auf Organizational Commitment

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die empirische Forschung zu Organizational Commitment stark von einer klaren Zuordnung zu einem Commitment-Fokus abhängt. Deutlich wird dies an den unterschiedlichen Interpretationen zu Personenmerkmalen und Organizational Commitment, die, je nach Untersuchung, unterschiedlich ausfallen und sich auf die ‚side bet‘ Theorie oder affektive und emotionale Bindung zurückführen lassen. Gleiches gilt für strukturelle Merkmale, wo deutlich gemacht werden muss, weshalb für die konkrete Situation, die untersucht wird, relevant ist, wie zentral oder dezentral die Organisation aufgebaut ist, was auf Grund von Status- oder Positionsunterschieden erwartet wird und welche Konsequenzen aus der jeweiligen individuellen Beziehung zwischen Person und Organisation erwachsen können. Organizational Commitment ist in diesem Sinne *situativ fundiert*. Meyer/Allen (1997) entwickeln ein integratives Modell von Organizational Commitment, das aufzeigt, welche Dimensionen bei der empirischen Arbeit mit dem Konzept zu beachten sind

¹⁴³ Schon Reichers (1985) weist auf die unterschiedlichen ‚constituencies‘ hin, aus denen die Struktur einer Organisation zusammengesetzt ist und die als leitende Perspektive dienen kann, Organizational Commitment zu erschließen. Nicht die reine Größe oder der Zentralisierungsgrad werden von Organisationsmitgliedern wahrgenommen, sondern unterschiedliche Einheiten, die Ausdruck dieser Organisationsstruktur sind. So wird der Vorstand nicht als „oberstes Leitungsgremium“ der Organisation wahrgenommen, sondern er stellt eine eigene Gruppe dar, *die auch zur eigenen Organisation gehört*. Becker/Billings (1993) analysieren Commitment-Profile auf diese Einheiten hin und kommen zu dem Schluss, dass es sich eine Organisationsstruktur in vier unterscheidbaren Gruppen niederschlägt: „(1) the Locally Committed (employees who are attached to their supervisor and work group), (2) the Globally Committed (who are attached to top management and the organization), (3) the Committed (who are attached to both local and global foci), and (4) the Uncommitted (who are attached to neither local nor global foci).“ (Becker/Billings 1993, S. 177).

(ebd., S. 20 ff.). Die drei Commitment-Arten werden dabei unterschiedlichen Foki zugeordnet (der Organisation, dem Management, dem eigenen Team etc.) und können so als topologisches Schema dienen, Commitment-Profile zu erstellen und Zusammenhänge zu anderen, das Organizational Commitment beeinflussenden Variablen zu interpretieren.

5.4.2 ‚Consequences‘ of Organizational Commitment

Ähnlich vielfältig wie die Forschung zu Voraussetzungen von Organizational Commitment ist auch diejenige zu seinen Konsequenzen. Grundsätzlich, dies ist bereits in der Verortung des Konzepts innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie deutlich geworden, werden von Organizational Commitment positive Einflüsse auf betriebsrelevante Faktoren erwartet, d.h. die Bindung zwischen Mensch und Organisation wurde von Beginn an u.a. mit dem Ziel erforscht, *sie für die Organisation nutzbar zu machen*. Von einer starken Bindung an die Organisation wird abgeleitet, dass eine Person tut, was in ihrer Macht steht, um das Gedeihen und den Fortbestand der Organisation (des Unternehmens) zu sichern. Dazu zählen Anwesenheit, geringe Fluktuationsneigung, eine hohe Arbeitsleistung oder die Bereitschaft, mehr als das Notwendige zu tun (,extra-role behavior‘/, ,organizational citizenship behavior‘/, ,extra-role prosocial organizational behavior‘), um einige Felder zu nennen, auf die Organizational Commitment einen positiven Einfluss haben soll (Meyer/Allen 1997, Mowday/Porter/Steers 1982). Von der Perspektive der Organisation aus betrachtet wird so versucht, der Organisation durch eine hohe Bindung ihrer Mitglieder kontinuierlich Ressourcen zu erschließen (Pfeffer/Salancik 1978). Mit der Ausdifferenzierung des Commitment-Konzepts wurden auch hier einige Forschungsanstrengungen unternommen, um herauszufinden, welche Einflüsse zwischen Organizational Commitment und seinen angenommenen Konsequenzen bestehen.

Fluktuation/Fluktuationsneigung

Ein hohes Commitment gegenüber der Organisation korreliert negativ mit der Absicht, die Organisation zu verlassen. d.h. je stärker die Bindung

ausgeprägt ist, um so eher versuchen Personen, in der Organisation zu verbleiben. Dieses vor dem Hintergrund des Konzepts erwartbare Ergebnis empirischer Forschung ist gleichzeitig einer der meist beforschten Zusammenhänge um Organizational Commitment. Der negative Zusammenhang zwischen Commitment und Fluktuation und/oder Fluktuationsneigung (als der Einstellung, die dem tatsächlichen Verlassen der Organisation vorausgeht) kann durch zahlreiche Studien und deren metaanalytische Aufarbeitung für Affektives Commitment weitgehend als bestätigt gelten (Mathieu/Zajac 1990, Meyer 1997, Mowday/Porter/Steers 1982, ausführlich Somers 1995, Tett/Meyer 1993). Weniger konsistent sind die Ergebnisse in Hinblick auf normatives und Continuance Commitment. Meyer/Allen (1997) argumentieren mit Blick auf die Charakteristika dieser beiden Commitment-Typen bereits vor einer Überprüfung der bis dahin durchgeführten Untersuchungen, dass die Zwänge und Notwendigkeiten, in einer Organisation zu verbleiben (also Continuance Commitment) wenig Vorhersagekraft bieten, den tatsächlichen Verbleib einer Person in der Organisation zu antizipieren. Fluktuation und Fluktuationsneigung begründen in einer solchen Situation weitgehend auf Faktoren außerhalb der Organisation und können mit Instrumenten, die die Bindung einer Person *in* der Organisation abfragen, kaum erfasst werden (ebd., S. 25 f.).

Absentismus/Pünktlichkeit

In Unternehmen ist die Anwesenheit der Mitarbeiter eine Grundvoraussetzung für deren Funktionieren. Ihr (mutwilliges) Fernbleiben gilt es deshalb zu vermeiden. Ein hohes Commitment lässt wenig Abwesenheit erwarten: Affektives Commitment sollte die Anwesenheit begünstigen, da die Person weiß, dass sie der Organisation schadet, ist sie nicht da; Normatives Commitment beruht auf dem gelernten Verhalten, der Organisation gegenüber loyal zu sein; einzig verstetigendes Commitment könnte dazu führen, die Organisationsmitgliedschaft nicht zu beenden, sondern stärker auf absichtliches Fernbleiben zurück zu greifen. Angaben über Fehltagelassen können dazu genutzt werden, um das Commitment der Organisationsmitglieder zu überprüfen. Einige Studien der Commitment-Forschung haben diesen Ansatz gewählt. Insgesamt bestätigen sich jedoch

nur schwache Zusammenhänge zwischen Organisational Commitment und Absentismus oder Pünktlichkeit (Mathieu/Zajac 1990, Meyer et al. 2002, Mowday/Porter/Steers 1982). Darüber hinaus muss auf methodische Schwierigkeiten hingewiesen werden, denn die Frage nach absichtlichem Fernbleiben im Kontext einer Unternehmensbefragung produziert sehr wahrscheinlich keine ehrlichen Antworten, ein Zurückgreifen auf protokollierte Abwesenheitszeiten erlaubt keinen Rückschluss darauf, ob die Abwesenheit notwendig oder absichtlich war. Insgesamt stellen sich die Ergebnisse zu Absentismus deshalb wenig konsistent dar (Meyer/Allen 1997).

Leistung

Schon Mowday/Porter/Steers (1982) sprechen davon, dass eine entmutigende Feststellung der Commitment-Forschung sei, keinen direkten Zusammenhang zwischen Organisationsbindung und Leistung herstellen zu können, eine Einschätzung, die von anderen Autoren geteilt wird (Mathieu/Zajac 1990, Meyer/Allen 1997). Meyer (1997) verweist in seiner Zusammenfassung aktueller Forschungsergebnisse auf ähnliche Unschärfen hin, wie sie auch in Bezug auf Absentismus gelten: Leistung hängt nicht ausschließlich von den Möglichkeiten der (befragten) Person ab, sondern von weiteren Faktoren, die sich einer Kontrolle weitgehend entziehen.

„organizational citizenship behavior“

Unter dem Begriff ‚organizational citizenship behavior‘ versteht die Arbeits- und Organisationspsychologie soziales Verhalten in der Organisation. Bezogen auf die Arbeitswelt heißt dies, dass die Anforderungen der eigenen Arbeit übererfüllt und Verhaltensweisen gezeigt werden, die von Teamfähigkeit und Motivation zeugen.¹⁴⁴ Im Gegensatz zum Ansatz, die

¹⁴⁴ Meyer/Allen beschreiben ‚organizational citizenship behavior‘ und stellen es in den Zusammenhang der Commitment-Forschung: „For many employees, working involves more than showing up and carrying out required duties. [...] the relations between commitment to the organization and those behaviors that many believe are particularly critical to organizational success – the so-called organizational citizenship or extra-role behaviors [are examined, A.B.]. [...] measures typically include such things as providing extra help

Leistung der Befragten zu messen, die eben nicht nur von Faktoren abhängt, die die Befragten kontrollieren können, geht es hier um freiwilliges und damit kontrollierbares Verhalten. Deshalb eignet sich die Messung des ‚organizational citizenship behaviors‘ s besser, um fördernde Einflüsse von Organizational Commitment zu untersuchen. Im Gegensatz zur Leistung lassen sich hier auch stärkere positive Zusammenhänge nachweisen (Meyer 1997, Meyer et al. 2002), dies gilt vor allem für Affektives Commitment, das mit starkem Engagement für die Organisation einhergeht.¹⁴⁵

Fazit: Konsequenzen von Organizational Commitment

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Forschung nur eingeschränkt Konsequenzen von Organizational Commitment nachweisen kann. Hinzu kommt die zweite Einschränkung, dass die bisherige Forschung sehr stark auf die Untersuchung affektiven Commitments zugeschnitten war. Objektiv messbare Variablen, wie die Leistung von Mitarbeitern, die Senkung von Fehltagen oder Pünktlichkeit sind nur in geringem Umfang mit Organizational Commitment in Verbindung zu bringen. Anders stellt sich die Situation dar, betrachtet man Verhaltensweisen, die Organisationsmitglieder fast vollständig kontrollieren können – Engagement, das über den üblichen Rahmen hinausgeht und die Frage, ob die Organisation verlassen wird. Hier sind Zusammenhänge mit Organizational Commitment nachweisbar. Unter dem Strich heißt das, dass Commitment, ein Merkmal, das auf individueller Ebene angesiedelt ist, nur auf individueller Ebene Einfluss entfalten kann. Mögliche Konsequenzen von hohem Organizational Commitment sind also eine höhere Leistungsmotivation, die Bereitschaft, sich einzubringen und eine dauerhafte und stabile Bindung an die Organisation. Ähnlich wie mit Blick auf Bedingungen für Organizational Commitment gilt auch bei der Forschung zu dessen Konsequenzen, dass die

to coworkers, volunteering for special work activities, being particularly considerate of coworkers and customers, being on time, and making suggestions when problems arise.” (Meyer/Allen 1997, S. 33 f.).

¹⁴⁵ Normatives und Continuance Commitment haben im Rahmen der Forschungsarbeiten wenig Aufmerksamkeit erhalten, so dass nur vereinzelt Ergebnisse in die metaanalytischen Aufarbeitungen eingehen konnten (Meyer/Allen 1997, S. 34 f.).

meiste Forschung zu affektivem Commitment getätigt wurde, dem ältesten und am weitesten verbreiteten der drei Commitment-Modelle.

5.5 Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen: Vorüberlegungen und qualitative Metaanalyse

In der Gesamtschau wird am Konzept des Organizational Commitment deutlich, wie vielschichtig das Thema der Bindung zwischen Mensch und Organisation aufgebaut ist. Vor dem Hintergrund der Geschichte der Arbeits- und Organisationspsychologie, wo dieser Link zunächst primär aus Sicht der Organisation unter einer ressourcenorientierten Perspektive (Pfeffer/Salancik 1978) thematisiert wurde, differenzierte sich das Forschungsfeld stark aus und umfasst seitdem immer mehr emotionale und wertgebundene Aspekte. So formulieren Mowday/Porter/Steers (1979, S. 225 f.) eine der drei Facetten der Organisationsbindung als starken Glauben an die Organisation, ihre Werte und Ziele. Gleichzeitig weisen sie auf die daraus erwachsenden Konsequenzen hin, nämlich aus dieser Bindung heraus der Organisation weiterhin treu zu folgen und für sie zu wirken. Diese drei Aspekte, ebenso wie die daraufhin folgende Ausarbeitung durch weitere Autoren, leuchten die Bindung zwischen Mensch und Organisation auch jenseits von Vertragsbeziehungen und Arbeit in Organisationen als notwendigem Mittel zum Lebenserhalt aus. Lässt sich dieses Konzept auf engagementorientierte Nonprofit-Organisationen übertragen, stellt sich die Frage, was in diesen Organisationen jenseits von Freiwilligkeit dazu führt, dass sich Menschen in diesen selbstgewählten Gruppen zusammenfinden und sich an diese binden?

Das Organizational Commitment Konzept wendet sich klar der Schnittstelle zwischen Mensch und Organisation zu. Seine Einordnung in den Kanon der Nonprofit-Forschung gelingt damit wesentlich einfacher als diejenige der wissenschaftlichen Diskussion um Nonprofit-Governance. Waren dort sowohl Aspekte von Strukturen und Prozessen *sowie gleichfalls* das Verhalten der Akteure näher zu betrachten, beschränkt das Commitment Konzept seinen Geltungsanspruch auf die individuelle Ebe-

ne der Organisationsmitglieder und formuliert die Bindung an die Organisation aus ihrer Perspektive.

Damit ist das Konzept zwar fokussiert, jedoch werden mögliche Konsequenzen für die Organisation nicht ignoriert, mit Blick auf Einflussfaktoren und Konsequenzen eines niedrigen oder hohen Commitments werden auch diese integriert. Es ergänzt so die Thematisierung des organisierten Menschen (Schuppert 1989) in mehreren politikwissenschaftlichen und soziologischen Konzepten (Horch 1983/1985, Merton 1966, Perrow 1970, Streeck 1981/1987 sowie Putnam 1993/1995/2000) um bisher unbeleuchtet gebliebene psychologische Mechanismen seines „Organisiert-seins“. Diese müssten jedoch stärker ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken, ruft man sich diejenigen Kennzeichen in Erinnerung, die aus Sicht dieser organisationssoziologischer Theorien (Krimmer 2010) als Hauptmerkmale engagementorientierter Nonprofit-Organisationen gelten: Freiwilligkeit der Mitgliedschaft und die Bereitschaft ihrer Mitglieder zur Mitarbeit in der Organisation (d.h., die allgemeine Engagementbereitschaft, auch gefasst jenseits formeller Ämter und Positionen als Absicht, Gemeinschaftsarbeit im Sinne Strobs (1999) übernehmen zu wollen). Das unterscheidet sie von denjenigen Organisationen des Dritten Sektors, die inzwischen eine stärkere Professionalisierung durchlaufen haben und in die Wohlfahrtsproduktion des Staates integriert sind oder aber Marktorganisationen beispielsweise zur professionellen Vertretung ihrer Interessen dienen. So entstand, gerade in Deutschland, eine zweigeteilte Struktur des Sektors (Zimmer 1997). Freiwilligkeit als notwendige Bedingung der Organisationen betrifft dagegen den Kern dessen, was im Rahmen theoretischer Überlegungen zu Organizational Commitment als dessen Hauptinhalt identifiziert wurde, nämlich die individuelle Bindung zwischen der/dem Einzelnen und der Organisation.

Wendet man sich den Aspekten Freiwilligkeit und Engagementbereitschaft näher zu, stellt man fest, dass sie bislang nur wenig ausdifferenziert worden sind. Im Großen und Ganzen lässt sich zusammenfassen, dass davon ausgegangen wird, eine Mitgliedschaft in einer Nonprofit-Organisation beruhe hauptsächlich auf einem mit anderen Mitgliedern ge-

teiltem Interesse oder Ziel (Horch 1983/1985, Strob 1999) und würde aufgelöst, entwickelten sich Organisations- und persönliche Ziele auseinander. Dies stelle die Organisationen einerseits vor die Aufgabe, Mittel und Wege zu finden, sich verändernde Präferenzen ihrer Mitglieder in den Entscheidungsprozesse der Organisation mit aufzunehmen (Merton 1966), auch, wenn dies Spannungen im nach außen gerichteten Handeln der Organisation nach sich ziehe (Streeck 1981/1987). Die Notwendigkeit dieses Spagats beruhe auf der Abhängigkeit der Organisationen von ihren Mitgliedern, da diese durch ihre Mitarbeit oder andere Beiträge, also ihre Engagementbereitschaft, der Organisation wichtige Ressourcen stellen (Perrow 1970). Die Fragilität dieser Beziehung ergibt sich aus den Merkmalen, die die Organisationsmitgliedschaft zu einer freiwilligen machen: Sie kann einseitig und sanktionslos durch die Mitglieder beendet werden. Damit ist die Organisation mehr oder minder dem guten Willen ihrer Mitglieder ausgeliefert. Diese Überlegungen geben aber nur wenig Auskunft darüber, welche Faktoren das Bindungsverhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen, bzw. welche Konsequenzen für die Organisation aus dem Bindungsverhalten erwachsen. Daneben werden außerdem von den Autoren weitere Charakteristika engagementorientierter Nonprofit-Organisationen erkannt, die ihnen einen stark sozialen Charakter geben, mit Blick auf die Bindungen der Mitglieder untereinander (Strob 1999), aber auch mit Blick auf die Gesamtgesellschaft (Putnam 1993/1995/2000). Es wird davon ausgegangen, dass persönliche Bindungen in den Organisationen entstehen, die die Bindung an die Organisation weiter stabilisieren und darüber hinaus in der Form generalisierten Vertrauens gesellschaftlich stützend wirken. Der Gedankengang verweist darauf, dass die Bindung an Nonprofit-Organisationen auf mehr als nur einem geteilten Interesse beruht, also nutzenorientiert ist, sondern sich aus mehreren Faktoren zusammensetzt. Dies ist eine weitere Parallele zu den Überlegungen der Arbeits- und Organisationspsychologie hinsichtlich der Bindung von Mitarbeitern an Unternehmen. Dieser Parallele ist sich auch die dortige Forschung bewusst; Meyer/Allen (1997) erweitern deshalb ihre Definition von Organizational Commitment auf eine allgemein gehaltene „entity in question“ (ebd., S. 93), d.h. sie selbst gehen von einer

Übertragbarkeit des Konzeptes auf andere Felder und Organisationen jenseits von Markt und Unternehmen aus.

In der Gesamtbetrachtung ermöglicht das Organizational Commitment Konzept also eine Kategorisierung der Bindung eines Einzelnen an eine Organisation aus individueller Perspektive und legt dabei eine Trennung in zweckgebunden-rationale (verstetigend wirkende), wertgebundene (normative) sowie emotionale (affektive) Motive, bzw. Einstellungen zu Grunde. Es erlaubt so auch einen analytischen Zugriff auf die Bindung des Einzelnen an eine Nonprofit-Organisation. Hinzu kommt die Möglichkeit, dies zeigt der Überblick über die bisherigen in Unternehmen erarbeiteten empirischen Ergebnisse, über Organizational Commitment positive wie negative Organisationseffekte, beispielsweise Fluktuation oder Leistung, besser abschätzen zu können.

Am umfangreichsten integrierend wirkt hierfür das Modell von Meyer/Allen und Kollegen (Allen/Meyer 1990, Meyer et al. 1989/2002, Meyer/Allen 1984/1991/1997, Meyer/Allen/Gellatly 1990, Meyer/Allen/Smith 1993, Meyer/Herscovitch 2001), das Organizational Commitment in allen drei Dimensionen fasst und damit die früheren, getrennten Forschungsperspektiven aufgreift und integriert. Aus individueller Perspektive wird Bindung an die Organisation als Investition (zurückgehend auf Becker 1960), als normative Pflicht (zurückgehend auf Wiener/Gechman 1977, Wiener 1982, Wiener/Vardi 1980) sowie als affektive Einstellung modelliert (zurückgehend u.a. auf Mowday/Porter/Dubin 1974, Mowday/Porter/Steers 1982, Mowday/Steers/Porter 1979, Porter et al. 1974, Steers 1977) und von Meyer/Allen und Kollegen in einem abgestimmten Modell zusammengeführt.

In der Anwendung auf engagementorientierte Nonprofit-Organisationen lässt sich mit diesen drei Kategorien Anschluss an die Nonprofit-Forschung mit Fokus auf die individuelle Ebene finden. Wie bereits ausgeführt wurde, ist der affektive Anteil der Bindung an die Organisation als sozialer und gemeinschaftlicher Aspekt einer Mitgliedschaft in einer Organisation sowohl in der Organisation (exemplarisch Strob 1999) als auch gesamtgesellschaftlich (Putnam 1993/1995/2000) breit in der Nonprofit-

Forschung verankert. Gleichzeitig verweisen Studien, die sich mit der Rekrutierung in Führungspositionen der Organisationen befassen (exemplarisch Beher et al. 2007, Krimmer 2010) darauf, dass die Affinität zu Engagement oder beruflicher Tätigkeit im Sektor durch die Werte und Normen, denen man mit einem solchen Engagement Ausdruck verleihen kann, früh durch Sozialisation erlernt und verinnerlicht werden. Dies gilt auch für diejenigen, die keine Führungspositionen übernommen haben, sondern „nur“ gemeinschaftlich aktiv oder engagiert sind (exemplarisch Gensicke/Picot/Geiss 2006) und geht teilweise bis zu einer vollständigen biographischen Integration des Engagements als Teil des eigenen Selbst (exemplarisch Jakob 1993). Auf der anderen Seite können, gerade in Führungspositionen der Organisationen, Bindungen an die Organisation entstehen, die bewusst aus Kalkül eingegangen werden – die Stellung eines lokalen Honoratiore im Verein, der Bürgerstiftung etc. dient nicht nur der Organisation als Repräsentationsmittel, der Einzelne wird hier ebenfalls geehrt. Prestige oder das Netzwerken für Beruf und Karriere gelten zwar als wenig einflussreiche Motive, sich zu engagieren, finden jedoch in der Forschung zu den Eliten des Sektors trotzdem eine gewisse Aufmerksamkeit (exemplarisch Beher et al. 2007).

Neben der hier dargestellten konzeptuellen Integration von Organizational Commitment in die Nonprofit-Forschung soll ihre Anschlussfähigkeit ebenfalls mit Blick auf die empirischen Arbeiten geprüft werden. Auch hier wird, analog der Metaanalyse zur Governance im vorstehenden Kapitel, auf den Bereich engagementorientierter Nonprofit-Organisationen geachtet.

- 1) Welche Commitment-Faktoren erweisen sich als tragfähig für engagementorientierte Nonprofit-Organisationen?

Organizational Commitment stammt – ebenso wie das Forschungsfeld zur Governance von Nonprofit-Organisationen – nicht genuin aus den Feldern, in denen zu den Charakteristika dieser Organisationen gearbeitet wird, sondern ebenfalls aus einer anderen Disziplin, in diesem Fall der Arbeits- und Organisationspsychologie. Ebenso wie im Fall des aus den Wirtschaftswissenschaften stammenden Konzepts der

Governance in Organisationen wurden sowohl konzeptuelle Überlegungen als auch grundlegende empirische Forschungsarbeiten zunächst in (Groß-) Unternehmen unternommen; eine Übertragung auf Nonprofit-Organisationen erfolgte erstens spät und zweitens selten mit einem gezielten Blick auf die Frage, ob sich die bis dahin erarbeiteten Ergebnisse tatsächlich problemlos auch auf diejenigen Organisationen übertragen ließen, die einen Großteil des Nonprofit-Bereiches und von der Sache her seinen Kern ausmachen. Deshalb werden systematisch diejenigen Arbeiten metaanalytisch untersucht, die sich mit Organizational Commitment der Mitgliederschaft¹⁴⁶ engagementorientierter Organisationen auseinandersetzen, analog dem Vorgehen des Kapitels zu Governance in Nonprofit-Organisationen und der dort ausführlicher dargestellten Begründung.

- 2) Welche Einflussfaktoren auf das Organizational Commitment lassen sich in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen nachweisen?
- 3) Welche Konsequenzen hat Organizational Commitment in diesen Organisationen? Neben dem bereichsspezifischen Fokus, den die in der vorliegenden Arbeit durchgeführten Metaanalysen haben, werden für beide Forschungsbereiche jeweils die Kernfragen der empirischen Arbeiten herausgestellt, um die empirische Forschung zu systematisieren. Im Vergleich zum Thema Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen ist dies für Organizational Commitment leichter zu leisten, da es hier zwei Leitfragen gibt, die die Forschung überwiegend prägen: die Frage nach dem, was Organizational Commitment beeinflusst und die Frage nach dem, was daraus für Organisation und Mitgliederschaft erwächst. Diese beiden Fragen geben der nachfolgenden Analyse ihre Struktur.

Schließlich soll die Analyse eine weitere, für die Entwicklung des Forschungsfelds relevante Frage beantworten: Welche Instrumente stehen zur

¹⁴⁶ Zu unterstreichen ist hier, dass der Begriff der Mitgliederschaft weit zu fassen ist: Mitglieder als Teil der Organisation sind hier sowohl Mitglieder, Freiwillige, Ehrenamtliche als auch Hauptamtliche. Es geht um diejenigen Personen, die in irgendeiner Form der Organisation *angehören*.

Verfügung, um Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen zu untersuchen? Ähnlich wie im Fall der Governance von Nonprofit-Organisationen stehen auch für die Frage nach der Organisationsbindung ausgearbeitete, validierte Instrumente zur Verfügung, die nach einer Systematisierung und Einordnung der mit ihnen erzielten Ergebnisse auch in Zukunft eingesetzt werden können.¹⁴⁷

Damit verfolgt die Metaanalyse ein Forschungsprogramm, das für die Auseinandersetzung mit Organizational Commitment in Unternehmen in den vergangenen Jahren in quantitativer Form regelmäßig (exemplarisch Allen/Meyer 1996, Cohen 1996, Cohen/Lowenberg 1990, Mathieu/Zajac 1990, Meyer et al. 2002, Morrow 1983, Mowday/Steers/Porter 1979, Mowday/Porter/Steers 1982, Reichers 1985, Tett/Meyer 1993, Vandenberg/Self/Seo 1994), in jüngster Zeit auch qualitativ (Westphal/Gmür 2009), durchgeführt wurde, so dass Zusammenhänge um das Thema Bindung an Organisationen aus individueller Perspektive besser ausgeleuchtet werden konnten – ein Aspekt, der nach als Forschungslücke in der Nonprofit-Forschung, insbesondere in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen, erkannt wurde, die durch die vorliegende Arbeit geschlossen werden soll.

5.5.1 Datensammlung, Selektion und Auswertungsmethode

Auch diese Metaanalyse bezieht sich in ihrer Datensammlung und Selektion auf die Kriterien (1.) Empiriegehalt und (2.) Engagementorientierung, wie Sie in Kapitel 4.5.1 ausführlicher dargelegt wurden:

- 1) Es wurden nur Studien aufgenommen, die nachweislich eigene empirische Arbeit leisten (*Empiriegehalt*).

¹⁴⁷ Zitatorisch wird dabei so vorgegangen, wie in der Metaanalyse zur Governance engagementorientierter Nonprofit-Organisationen: die in der Beschreibung einzelner Studien genannten Instrumente werden auch in der vorliegenden Metaanalyse genannt, denn nur so können die einzelnen Studien vollständig beschrieben werden. Da der Bezugspunkt der einzelnen Quellen durch die Nennung der Studie eindeutig ist, wird auf eine Sekundärzitation als „zitiert nach“ gleichzeitig verzichtet. Die vollständige Literaturangabe für die Weiterverweise findet sich im Literaturverzeichnis der Arbeit.

- 2) Außerdem müssen in den aufgenommenen Studien Organisationen untersucht werden, die unter Rückgriff auf die zu Grunde gelegten Indikatoren Mitgliedschaftsumfang und Einbindung freiwilligen Engagements als engagementorientiert gewertet werden können.
- 3) An dieser Stelle ist zu ergänzen, dass im Gegensatz zur Metaanalyse über die Governance engagementorientierter Nonprofit-Organisationen Unschärfen in der Selektion des Datenmaterials wesentlich geringer ausfielen: Organizational Commitment als ein auf individueller Ebene angesiedeltes Konzept zieht zwangsläufig nach sich, dass an Personen geforscht wird, deren Gruppenzugehörigkeit in den Studien in der Regel offengelegt wurde. Dementsprechend konnte einfach festgehalten werden, ob es sich bei den Studienteilnehmenden um Mitgliederinnen und Mitglieder, Engagierte oder freiwilliges Leitungspersonal handelte und daraus abgeleitet werden, *ob es sich bei den untersuchten Organisationen aller Wahrscheinlichkeit nach um solche handelte, die Mitglieder und freiwillig Engagierte wesentlich in ihre Arbeit einbinden (Engagementorientierung)*.
- 4) Das dritte für die Ziehung der metaanalytischen Stichprobe notwendige Kriterium war die inhaltliche Ausrichtung der Studien auf das Thema Organizational Commitment, wie es in den vorstehenden Kapiteln aufgearbeitet wurde, d.h. die für die Metaanalyse ausgewählten Studien mussten sich insofern mit Organizational Commitment auseinandersetzen, als sie dieses Konzept als Einstellung oder Verhalten gezielt prüften.¹⁴⁸ *Die Literaturrecherche umfasste deshalb alle Publikationen, die bis August 2011 in den untenstehend genannten Datenbanken verzeichnet waren. Sie wurde mit einer Kombination der Suchworte „Nonprofit“ und „Commitment“, verbunden mit dem Operator*

¹⁴⁸ Unter einer gezielten Prüfung wird hier verstanden, dass die in den Studien verwendeten Variablen tatsächlich versuchen, Organizational Commitment abzubilden und nicht durch die Verwendung anderer Indikatoren zu approximieren. Wird z.B. zu Grunde gelegt, dass Organizational Commitment in der für das Engagement in einer Nonprofit-Organisation aufgewendeten Zeit anzunähern ist, handelt es sich nach Durchsicht der konzeptionellen Diskussion dabei bereits um eine Resultante von Organizational Commitment. Eine direkte Operationalisierung von Organizational Commitment war deshalb Voraussetzung für die Aufnahme der Studien in die Metaanalyse.

„AND“ als Freitextsuche durchgeführt (Bezug zu Organizational Commitment).

Grundlage der so selektierten Studien war wie im Fall der Metaanalyse zur Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen ebenfalls eine umfangreiche Literaturrecherche, die unter Rückgriff auf die Datenbanken, Datenbankzugänge und den Fernleihverkehr der Universitäts- und Landesbibliothek Münster durchgeführt wurde. Auch für die Metaanalyse zu Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen wurde auf die in Tabelle 6 aufgeführten, fachrelevanten Datenbanken zugegriffen, unter Ergänzung dreier weiterer, für den Fachbereich Psychologie wichtiger Datenbanken: PsycArticles, PsycINFO sowie SSG Psychologie. Insgesamt wurden so 19 Datenbanken durchsucht. Die Literaturrecherche wurde in den Monaten Juli und August 2011 durchgeführt. Auch diese Literaturrecherche war mit Absicht so breit wie möglich angelegt, da bislang keine Metaanalyse zum Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen durchgeführt worden war. Mit Rücksicht auf die Entwicklung der Debatte um Organizational Commitment wurde darauf verzichtet, gezielt nach dieser Begriffskombination zu suchen: Die ersten, auch konzeptionellen, Arbeiten in diesem Bereich verwendeten Organizational Commitment nicht durchgängig als feststehenden Begriff. Um dies abzubilden, wurde versucht, möglichst alle Arbeiten zu erfassen, die sich mit der Bindung von Mensch und Organisation im Nonprofit-Bereich auseinander setzten. Die Literatursuche wurde schließlich als Freitextsuche mit den beiden Begriffen „NONPROFIT“ und „COMMITMENT“ verbunden mit dem Operator „AND“ durchgeführt. Darüber hinaus wurde auf eine Einschränkung des Suchzeitraums verzichtet; es wurden alle publizierten Arbeiten, die auf diese Suchbegriffe indexiert waren, zur Anzeige gebracht. Insgesamt wurden ca. 1600 Treffer von den Literatursuchmaschinen angezeigt. Für sie gilt ebenfalls, wie in der bereits dargestellten Metaanalyse zur Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen, dass die Treffer der Suchmaschinen nicht gegenseitig ausschließend sind, so dass die einzelnen Studien immer wieder angezeigt wurden. Nach Ausschluss der nicht relevanten Praxisliteratur verringerte sich die Menge der genauer zu

betrachtenden Titel auf 216. Davon enthielten 63 einen empirischen Bezug, 25 unter ihnen erfüllten das Kriterium, sich mit engagementorientierten Nonprofit-Organisationen zu befassen. Diese 25 Studien gingen in die nachfolgende qualitative Metaanalyse ein, die gleichfalls wie die Metaanalyse zur Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen als analytisch geleitete, kombinierte Dokumenten- (Lamnek 1995b, S. 193 f.) und Inhaltsanalyse (Mayring 1988) angelegt war. Im Mittelpunkt standen dabei (ebenfalls analog zur bereits dargestellten Analyse in Kapitel 4.5.1) die leitende Gesamtfragestellung der ausgewählten Studien, ihre Hypothesen/Research Questions, die verwendeten Variablen/Indikatoren, der theoretische Hintergrund, von dem die Studien ausgingen, sowie ihre empirischen Ergebnisse.

5.5.2 Deskriptive Befunde des metaanalytischen Datensatzes

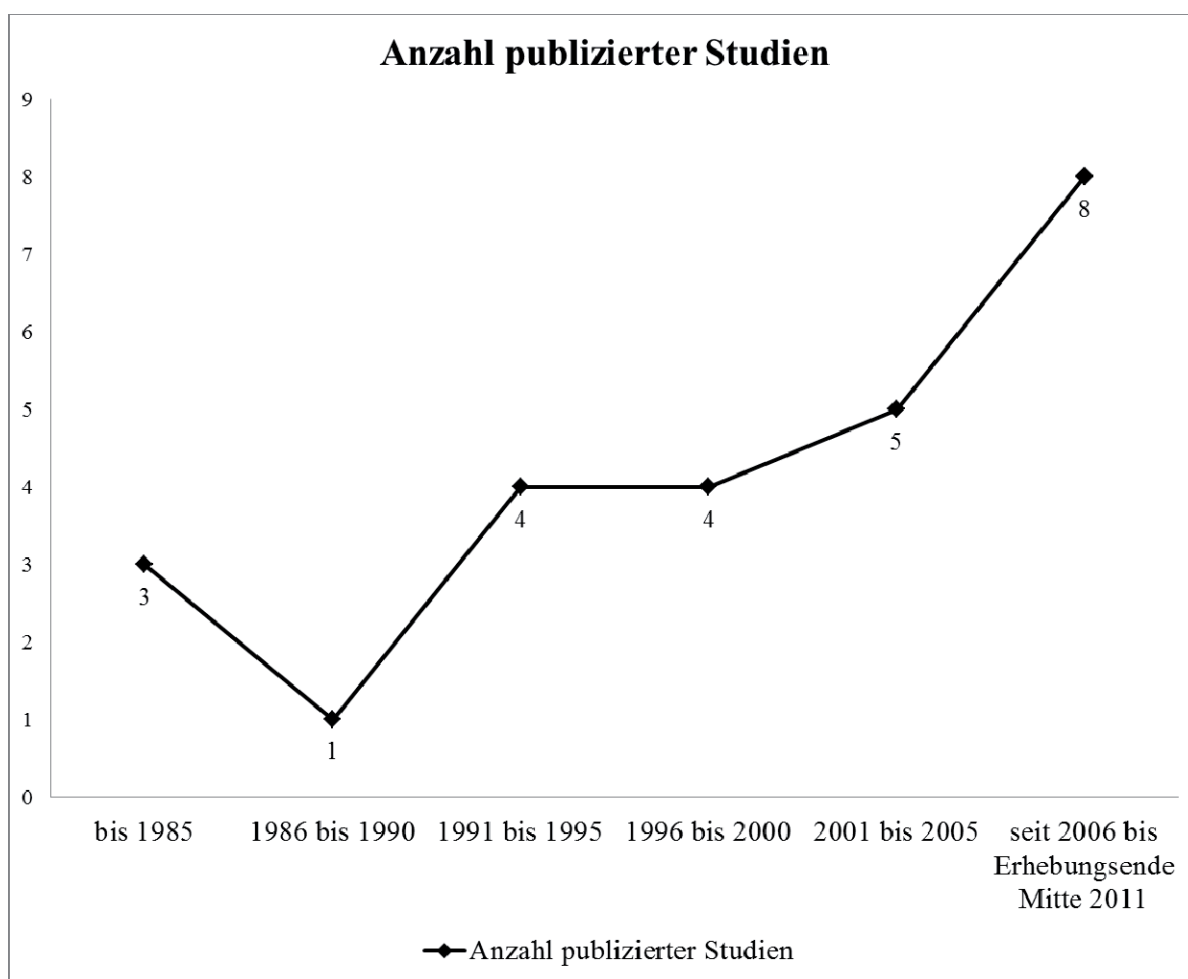
Vor der Auseinandersetzung mit den Befunden der qualitativen Metaanalyse erfolgt zunächst die Beschreibung der in diese eingegangenen Daten. Im Zentrum dieser deskriptiven Beschreibung stehen das Jahr der Veröffentlichung, der Entstehungsort, methodische Aspekte sowie eine grundlegende Beschreibung der Datensamples.

Dabei ist festzuhalten, dass die wissenschaftliche Beschäftigung mit Organizational Commitment auch mit Blick auf Nonprofit-Organisationen eine weitaus längere Tradition aufweist, als dies mit Blick auf die Governance dieser Organisationen der Fall und unter Berücksichtigung der Argumentation von Harris (1998) zu erwarten gewesen war.

Etwa ein Drittel (insgesamt acht) der in die Metaanalyse eingehenden Studien wurde 1995 oder früher publiziert, also vor dem Artikel, in dem Harris eine gezielte Auseinandersetzung mit den Steuerungsspezifika engagementorientierter Nonprofit-Organisationen, darunter den Merkmalen Freiwilligkeit und Engagement, einfordert und die gleichzeitig die Bindung zwischen Mensch und Organisation elementar betreffen. Diese Organisationen waren außerdem bereits im Blickfeld der Forschung, als die konzeptuelle Auseinandersetzung mit Organizational Commitment als

solchem geführt wurde; eine Übertragung des Konzepts folgte so nicht wie im Fall der Governance-Forschung nach der konzeptuellen Entwicklung auf ein neues Feld, sondern parallel. Einschränkend für diesen Befund wirkt allerdings die insgesamt verhältnismäßig geringe Gesamtzahl der geleisteten empirischen Forschungsarbeiten von 25 Studien.

Abbildung 6: Jahr der Veröffentlichung der Arbeiten zu Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen



Quelle: Eigene Darstellung

Erneut stammt auch in diesem Themenfeld der Großteil der Arbeiten (20) aus dem angelsächsischen Raum, speziell den Vereinigten Staaten (12). Nur vier Arbeiten stammen aus Europa (aus Spanien, den Niederlanden und Großbritannien). Methodisch handelt es sich ausschließlich um quantitative Arbeiten, sieben der 25 erheben zu mehr als einem Messzeitpunkt.

Dies liegt mit einem Rückblick auf die konzeptuelle Entwicklung des Forschungsbereichs nahe, in dem beständig darauf Bedacht gelegt wurde, die theoretische Weiterentwicklung auch durch entsprechende quantitative Untersuchungsinstrumente zu flankieren, die gleichzeitig primär für die Anwendung in großen Arbeitsorganisationen geeignet sein sollten. Gleichzeitig bedeutet es für die vorliegende Arbeit insoweit ein Problem, als sich die Frage stellt, weshalb die Möglichkeit, eine quantitative Metaanalyse durchzuführen, nicht genutzt wird. Die Entscheidung für eine qualitative Metaanalyse wird mit Blick auf den Gesamtaufbau der Arbeit begründet: Die Notwendigkeit zur Aufarbeitung der Forschungsfelder Governance und Organizational Commitment wird aus denselben Überlegungen der Nonprofit-Forschung abgeleitet und mit Blick auf die Strukturen des Nonprofit-Sektors und seiner Organisationen auf engagementorientierte Organisationen zugespißt. Dabei steht neben einer Aggregation der empirischen Forschungsergebnisse eine Auseinandersetzung mit den akademischen Debatten beider Themenfelder im Mittelpunkt, um diese in den Kanon der Nonprofit-Forschung einzuordnen.

Tabelle 12: Methodischer Zugang der Arbeiten zu Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen

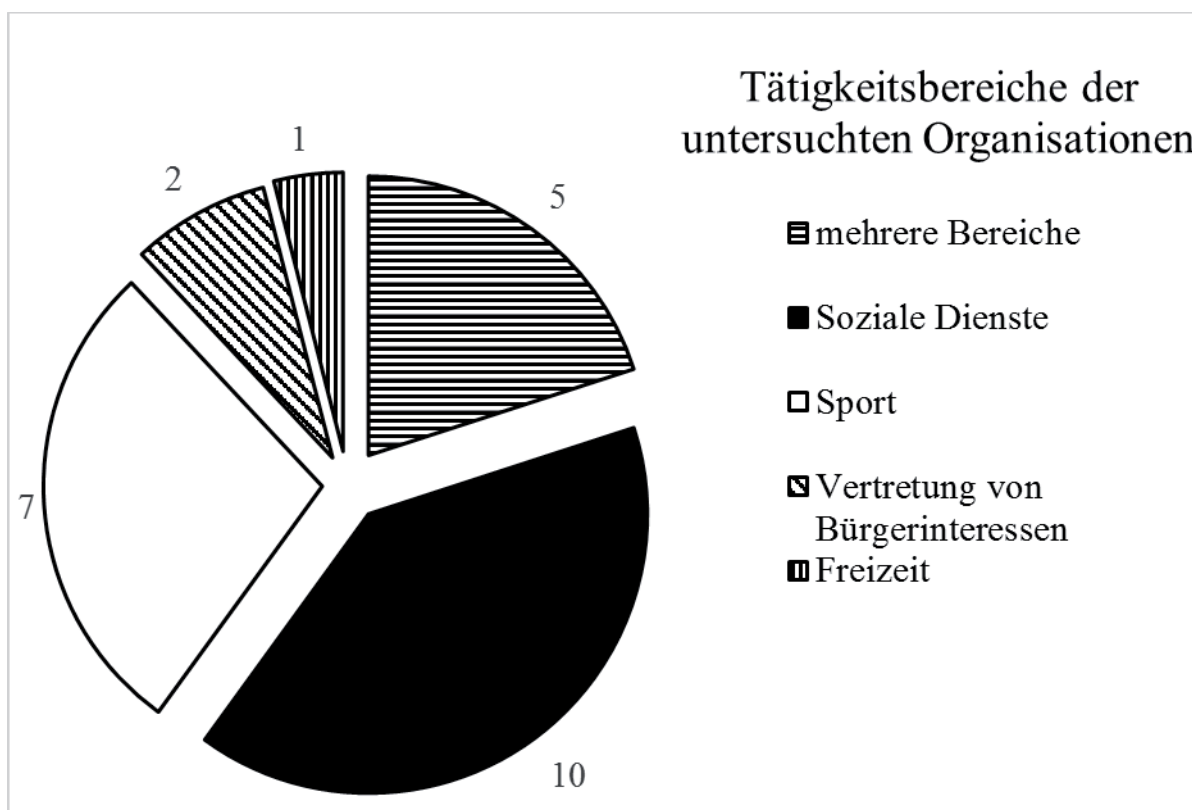
	Methodischer Zugang	Anzahl
Quantitative Forschungsmethoden	Befragungen und daran anschließende Datenauswertungen	25
	Korrelationen	4
	(M)ANOVA	5
	Faktorenanalyse	2
	Clusteranalyse	2
	Diskriminanzanalyse	2
	Regression	6
	Strukturgleichungsmodell	8
	Gesamtzahl verwendeter Methoden, Mehrfachnennungen möglich	29

Quelle: Eigene Darstellung

Dies zu leisten ist durch eine qualitative Herangehensweise, die die empirischen Ergebnisse detaillierter berücksichtigt, besser möglich. Abschlie-

ßend soll ein Blick auf die Tätigkeitsfelder der in den Studien erforschten Organisationen und damit der Felder geworfen werden, in denen individuelles Engagement und das Commitment an dieses und die Organisation untersucht wurden.

Abbildung 7: Tätigkeitsfelder der untersuchten Organisationen in Studien zu Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen



Quelle: Eigene Darstellung

Hier zeigt sich, dass der Bereich Sozialer Dienste erneut besonders häufig untersucht wurde; zwei Fünftel der empirischen Forschung fand hier statt. Ebenfalls mit etwas mehr als einem Fünftel (sieben Studien) wurden die Untersuchungen im Sport durchgeführt, einem der Bereiche, die klassischerweise oft Ort von Mitgliedschaften, gemeinschaftlicher Aktivität und

Bürgerschaftlichem Engagement sind (Gensicke/Picot/Geiss 2006)¹⁴⁹, ein weiteres Fünftel kombinierte mehrere Zweige des Dritten Sektors.

Im Gegensatz zur Metaanalyse über die Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen war im Rahmen dieser Analyse nicht festzustellen, wie viele Organisationen für die Studien insgesamt befragt wurden, da beispielsweise häufig nur angegeben wurde, dass „alle“ lokalen Organisationen eines Tätigkeitszweigs als Untersuchungsorte dienten. Um Ungenauigkeiten zu vermeiden, wird deshalb auf eine solche Zählung verzichtet; gleichzeitig erscheint eine solche Auswertung mit dem Fokus des Themas auf die individuelle Ebene außerdem (im Gegensatz zum stärker auf die Organisation als Untersuchungsebene bezogenen Thema Governance) verzichtbar. Die Informationen zur individuellen Ebene wiederum liegen vor: Die Metaanalyse baut auf ein Gesamt-n von $n = 6.656$ befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf. Der weit überwiegende Teil dieser Datenmenge setzt sich aus kleineren Untersuchungen zusammen: 30,4% der Studien verfügen über ein $n \leq 169$, knapp über die Hälfte (52,1%) über ein $n \leq 289$, und mehr als drei Viertel der Studien über ein $n \leq 328$ (78,2%). Nur fünf Studien verfügen über eine größere Stichprobe.

5.5.3 Ergebnisse

Die Ergebnisdarstellung der vorliegenden Metaanalyse wird in Anlehnung an die in der Commitment-Forschung üblichen quantitativen (exemplarisch Allen/Meyer 1996, Cohen 1996, Mathieu/Zajac 1990, Meyer et al. 2002, Tett/Meyer 1993, Vandenberg/Self/Seo 1994) und qualitativen Metaanalysen (Morrow 1983, Reichers 1985, Westphal/Gmür 2009) vorgelegt. Das heißt, im Fokus stehen jeweils gesondert Commitment bedingende Einflussfaktoren („antecedents“ of Organizational Commitment) sowie anschließend seine Konsequenzen („consequences“ of Organizational Commitment). Berücksichtigt eine der Studien beide Wirkungsbereiche

¹⁴⁹ Die zahlreichen Untersuchungen im Sport gehen dabei gleichzeitig jedoch auf eine kleine Autorengruppe um Graham Cuskelly zurück, der Mitte der 1990er Jahre an der Griffith University, Brisbane (AU) mit einer Arbeit zum Organizational Commitment von freiwilligem Leitungspersonal in Sportvereinigungen promoviert wurde (Cuskelly 1995a).

von Organizational Commitment, wird sie in beiden jeweiligen Abschnitten mit ihren jeweiligen empirischen Ergebnissen aufgeführt.

Als zweite, die Ergebnisdarstellung strukturierende Dimension wird eine in der Nonprofit-Forschung durchaus gängige Unterscheidung eingeführt: Im Anschluss an die Überlegungen der organisationssoziologischen Zugänge zur Nonprofit-Forschung, insbesondere Strob (1999), wie auch empirischer Arbeiten, beispielsweise dem Freiwilligensurvey (exemplarisch Gensicke/Picot/Geiss 2006, S. 41 ff.), wird auch in dieser Arbeit zwischen gemeinschaftlich ausgeübter Aktivität im Rahmen einer Mitgliedschaft und darüber hinaus gehendem Engagement durch freiwillige Tätigkeiten oder Ehrenämter unterschieden. Diese Unterscheidung fasst in andere, stärker empirisch ausgerichtete Begriffe, was Strob (1999) als Mitgliedschaft in der Wahlgemeinschaft bezeichnet und wie sich diese durch die Ausübung von Gemeinschaftsarbeit in ihrer Qualität verändert, eben weg von gemeinschaftlicher Aktivität und hin zum Engagement. Letztere Engagementformen wiederum können eine Leitungsaufgabe sein, gerade mit Blick auf die Organisationssteuerung, wie dies in der Diskussion um die Governance der Organisationen bereits dargestellt wurde. Die Ebene der hier als Führungskräfte bezeichneten Organisationsmitglieder spielt jedoch nicht nur in der Governance der Organisation eine Rolle. Ihre Definition ist auch mit Blick auf das Konzept von Organizational Commitment zentral:

- Im Rückblick auf die eingangs dargestellte organisationssoziologische Nonprofit-Forschung und das der Arbeit zu Grunde liegende Wahlgemeinschaftskonzept Strobs (1999) ist anzumerken, dass jeglicher über die Mitgliedschaft hinausgehender Einsatz als Gemeinschaftsarbeit bezeichnet werden kann, eine für die Organisation auch aus Sicht weiterer Autoren unverzichtbaren Ressource (exemplarisch Perrow 1970, allg. Pfeffer/Salancik 1978).
- Diese Gemeinschaftsarbeit jedoch ist, geht man von der freiwilligen Mitgliedschaft in der Organisation als einer ersten Bindung an die Organisation aus, bereits ein Ausdruck des in der Organizational Commitment-Forschung diskutierten ‚organizational citizenship behavior‘

(exemplarisch Moorman/Niehoff/Organ 1993), also eine positive Konsequenz hohen individuellen Commitments, sich äussernd in der Bereitschaft, mehr Arbeit für die Organisation zu leisten, als minimal von dieser gefordert.

- Solche Gemeinschaftsarbeit in einer Leitungsfunktion zu leisten und entsprechend mehr Verantwortung zu übernehmen, kann dieser Logik folgend als weitere, noch stärker positive Konsequenz (möglicherweise noch höheren) Organizational Commitments interpretiert werden.

Betrachtet man die in die Metaanalyse eingehenden Studien insgesamt, so wird deutlich, dass auch diese der kategorialen Einteilung in Mitglieder, Freiwillige/Engagierte und Führungskräfte folgen. Im Hinblick auf diese Einteilung setzt jedoch die Untersuchung von Organizational Commitment in den einzelnen Studien auf jeweils unterschiedlichem Niveau an: auf der Ebene derjenigen, die als Mitglieder zwar gemeinschaftlich aktiv, jedoch noch nicht engagiert sind und für die das Eingehen eines solchen Engagements als Ausdruck einer höheren Organisationsbindung gewertet werden kann, auf der Ebene der bereits freiwillig Engagierten, die durch Übernahme einer Leitungsfunktion in der Organisation ein Mehr an Organizational Commitment demonstrieren würden und schließlich derjenigen, die dies bereits tun.¹⁵⁰ Um diese unterschiedlichen Qualitäten in der Analyse berücksichtigen zu können, wird diese im Folgenden nicht nur nach ‚antecedents‘ und ‚consequences‘ von Organizational Commitment aufbereitet, sondern der Status der Befragten mit Blick auf ihren Grad der Aktivität in der Organisation mit berücksichtigt. Es ergibt sich so ein Auswertungsraster mit sechs Feldern, in die in der folgenden Tabelle die Anzahl relevanter Studien eingetragen ist.¹⁵¹

¹⁵⁰ Für eine exemplarische Definition von Leitungs-, bzw. Führungspersonal im Nonprofit-Kontext siehe Beher et al. (2007), S. 103. Die Autoren legen hier fest, dass Führungskräfte u.a. als Akteure mit Entscheidungsmacht bzgl. strategischer und organisationspolitischer Probleme definiert werden können, also auch im Sinne des Governance-Diskurses an der Organisationssteuerung mitwirken.

¹⁵¹ Diese Zählung übersteigt die Anzahl der insgesamt ausgewerteten Studien von $n = 25$, da einige der metaanalytisch ausgewerteten Studien wie bereits erwähnt sowohl ‚antecedents‘ als auch ‚consequences‘ von Organisational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen untersuchen.

Tabelle 13: Übersicht über den Forschungsfokus der Studien zu Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen

	„Antecedents“ of Organizational Commitment	„consequences“ of Organizational Commitment	
Mitglieder	3: Gahwiler/Hahwitz (1998), Haggerty/Denomme (1991), Knoke (1981)	1: Schaubroeck/Ganster (1991)	4
Freiwillig Engagierte	8: Bennett/Barkensjo (2005), Boezeman/Ellemers (2007/2008), Dailey (1986), Engelberg/Skinner/Zakus (2006), Jenner (1981), Phi- lips/Philips (2010), Tidwell (2005)	9: Bennett/Barkensjo (2005), Boezeman/Ellemers (2007), Chacón/Vecina/Davilla (2007), Hellmann/House (2006), Jenner (1981/1984), Penner/Finkelstein (1998), Tidwell (2005), Wa- ters/Sevick Bortree (2010)	17
Personen mit Lei- tungsaufgabe	3: Catano/Pond/Kelloway (2001), Cuskelly (1995a/b), Cuskelly/McIntyre/Boag (1998)	4: Bright Preston/Brown (2004), Cuskelly/Boag (2001), Grube/Piliavin (2000), Hoye (2007)	7
	14	14	28

Quelle: Eigene Darstellung

5.5.3.1 ‚Antecedents‘ of Organizational Commitment: Mitgliedschaft

Mit den Voraussetzungen für Organizational Commitment auf Mitgliederbene setzen sich drei Studien auseinander (Gahwiler/Hahwitz 1998, Haggerty/Denomme 1991, Knoke 1981). Gahwiler/Hahwitz (1998) legen den Hauptfokus ihrer Arbeit auf Organizational Commitment an eine Organisation als Ausdruck sozialer Identitäten (ähnlich dem, was Jakob (1993) teilweise in ihren biographischen Narrationen nachweisen konnte), während sich Haggerty/Denomme (1991) sowie Knoke (1981) stärker mit organisationalen Aspekten und ihrem Einfluss auf die Organisationsbindung auf individueller Ebene befassen.

Knoke (1981) setzt dabei an einer Frage an, die sich nahtlos in das Forschungsprogramm der vorliegenden Arbeit einfügen lässt: Es geht ihm um den Einfluss, den Partizipation in der Organisationssteuerung auf das Organizational Commitment ihrer Mitglieder hat.¹⁵² In den Mittelpunkt rückt er dabei Fragen nach der Zentralität der Organisation¹⁵³, ihrer internen Kommunikation¹⁵⁴ sowie dem Gesamteinfluss¹⁵⁵ der Mitglieder auf sie, empirisch überprüft im Bereich sozialer Interessenvertretung (n = 820).¹⁵⁶

¹⁵² „The fundamental premise guiding this research is that members' commitment and detachment from the collectivity are strongly affected by the degree to which the organizational polity facilitates social control by members. The polity, as the subsystem most directly concerned with the authoritatively-binding allocation of organizational resources to collective ends, consists of distinct components which may independently affect membership involvement. This paper examines three political components of voluntary associations: centralization of decision making, pattern of communication, and total amount of influence.” (Knoke 1981, S. 142).

¹⁵³ „Centralization is the degree to which policy making is concentrated in a social organization.“ (ebd., S. 143).

¹⁵⁴ „Communication structures are recurrent patterns of information concerning organizational affairs between various role-incumbents.” (ebd.).

¹⁵⁵ „A third aspect of the organizational polity derives from the concept of political power as a social-system phenomenon rather than as an attribute of individual actors. Developed theoretically by Parsons (1963) and Hawley (1963), systemic power is the capacity to mobilize resources for the purposes of making binding collective commitments for the system as a whole. Less concerned with the distribution of power among actors within the system, the systemic power model concentrates upon the total amount of influence available to the social organization to pursue its collective objectives.” (ebd., S. 144).

¹⁵⁶ „During the summer of 1977, personal interviews were conducted with samples of members from 32 social influence associations in the Indianapolis area. Organizations were

Somit werden Aspekte klassischer Governance-Forschung direkt mit der Bindung der Organisationsmitglieder verknüpft, fokussiert auf einen Gesichtspunkt, den als zentral zu identifizieren auch der vorliegenden Arbeit in der konzeptuellen und empirischen Auseinandersetzung mit der Governance von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen gelungen ist: einer inkludierenden Partizipation an der Organisationssteuerung. Organizational Commitment wird dabei als eine Einstellung skizziert, die auf einem Kontinuum zwischen „commitment“ und „detachment“, also dem Gefühl einer Losgelöstheit von der Organisation, rangiert.¹⁵⁷ Der Autor geht von einem Set an Hypothesen aus, die insgesamt erwarten lassen, dass Mitglieder in denjenigen Organisationen, in denen sie sozial, kommunikativ und partizipativ stark eingebunden sind, stärker dazu neigen, sich der Organisation verbunden zu fühlen – eine Vermutung, die auch durch die empirischen Ergebnisse der Studien gestützt wird, die in der Metaanalyse zur Governance engagementorientierter Nonprofit-Organisationen analysiert wurden. Hauptergebnis der Forschungsarbeit ist, dass der Grad der formellen Einbindung, also ob man als Mitglied, als Freiwillige/r oder in einer Leitungsfunktion der Organisation angehört, als stärkster vorhersagender Einflussfaktor auf Organizational Commitment identifiziert werden kann, neben sozialen Kontakten in der Organisation (Freundschaften) und dem finanziellen Hintergrund sowie der verfügbaren Zeit der Befragten.¹⁵⁸ Der Autor schließt, dass drei Faktoren dazu führen, dass man sich mit der Organisation verbundener fühlt: eine bessere Einbindung in Kommunikationsflüsse, in partizipative Strukturen der Entscheidungsfindung und abschließend der eigenen Stellung in der Hierarchie der Organisation:

randomly sampled from four strata: health or mental health, legal or criminal justice, neighborhood or community, and a residual civic action category.” (ebd., S. 147).

¹⁵⁷ Der Autor greift dabei auf selbst entwickelte Indikatoren zurück (ebd., S. 148).

¹⁵⁸ „The respondent’s stratum – officer or nonofficer – has one of the strongest effects in both equations [...], with officers more committed and less detached than ordinary members. Friendship networks also have substantial effects in the expected direction. The more hours a respondent has available for community activities, the greater the Commitment and the lower the Detachment from the particular voluntary association. [...] lower-income members are more supportive than are higher income respondents. Possibly, wealthier members of these social influence associations contribute financial assistance but not the psychological involvement provided by less affluent members.” (ebd., S. 150).

„The present study found that the internal political structure of voluntary associations affects members' support orientations apart from the members' individual characteristics. More specifically, Communication and Decision Participation exert significant organizational-level effects on Commitment and Detachment. [...] *The less conducive the structural opportunities are for exercising control, the less supportive and more cut off the members feel. These relationships manifest behaviorally the ideology of democratic participation salient in American voluntary associations as far back as Tocqueville's observations.*“ (ebd., S. 154; Herv. A.B.).

Auch Haggerty/Denomme (1991) untersuchen den Einfluss *organisationaler* Faktoren auf das Commitment von Mitgliedern, hier im Sportbereich (n = 327). Sie stellen im Rahmen einer multiplen Regression fest, dass Faktoren, die sie zuvor als auf das Management bezogen bezeichnen, den größten Einfluss auf das Organizational Commitment von Mitgliedern haben, gemessen an einer Skala von DeCotiis/Summers (1987). Dieses Ergebnis wird im Rahmen einer quantitativen Untersuchung festgestellt, in der Mitglieder Einschätzungen darüber abgaben, welchen Mehrwert ihnen der Sportverein bietet („club benefits“), was aus ihrer Sicht besonders vom Verein gefördert wird („club emphasis“)¹⁵⁹ sowie außerdem über welche persönlichen Charakteristika und Motivationen die Teilnehmer verfügen. Aus dieser umfangreichen Aufstellung möglicher Einflussfaktoren auf Organizational Commitment entwickeln die Autoren im Rahmen von Hauptkomponentenanalysen zwei Sets, die beide Frageebenen abbilden:

„The four-factor solution was felt to be the best for the importance-of-club-benefits items since the scree test had an obvious break point that supported the retention of four factors (Cattell, 1966). For the

¹⁵⁹ „The importance-of-club-benefits variables listed in Table 1 were measured by asking the respondents to indicate how important they felt each of the possible membership benefits was to them (e.g., fun, competition, effective use of time, opportunity to meet new people). [...] The club emphasis variables listed in Table 2 were measured by the same set of items used in the importance-of-club-benefits subscale. The respondents were asked to indicate the emphasis (perceived importance) the club actually placed on each benefit. Both sets of variables were included since commitment could be affected not only by variables that the individuals felt were important to them but also by the actual emphasis their club placed on these variables.“ (Haggerty/Denomme 1991, S. 62).

club emphasis items, a threefactor solution was judged most meaningful. The four factors in the importance-of-club-benefits items were named Management(I), Enjoyment(I), Physical(I), and Status(I). The three factors in the club emphasis items were named Social(E), Delivery(E), and Status(E).“ (Haggerty/Denomme 1991, S. 62 f.).

Beide Dimensionen, also die Faktoren dessen, was der Verein aus Sicht der Befragten an Mehrwert bietet sowie was der Verein aus Sicht der Befragten besonders als Mehrwert einer Mitgliedschaft zu unterstreichen versucht, wurden in Regressionsmodellen in Verbindung mit Organizational Commitment betrachtet, zunächst gesondert, anschließend als Kombination der in den separaten Betrachtungen als signifikant erscheinenden Einflussvariablen.¹⁶⁰ Kernergebnis ist die Feststellung, dass erstens sowohl persönliche wie auch individuell-motivationale Faktoren kaum auf Organizational Commitment der Mitglieder Einfluss ausüben (ebd., S. 67). Demgegenüber konnte jedoch ein starker Einfluss der organisationsbezogenen Faktoren festgestellt werden, und zwar vor allem mit Blick auf diejenigen, die Mitglieder als gutes Management des Vereins wahrnehmen. Dieser Faktor erklärt allein ca. ein Fünftel der Datenvarianz (ebd.). Als Zeichen guten Managements sehen die Befragten eine freundliche Atmosphäre, häufige Treffen, effektive Nutzung der Örtlichkeiten und Zeiten, motiviertes Personal und die Möglichkeit, sich an Entscheidungen des Vereins zu beteiligen (ebd., S. 63). Hierzu korrespondieren die vom Verein betonten sozialen und sportlichen Mehrwertaspekte einer Mitgliedschaft (ebd., S. 64).¹⁶¹

¹⁶⁰ „Following the factor analyses of the importance-of-club-benefits and club emphasis scales, there were still over 20 independent variables including the interaction of gender with each of the seven factors. With 327 cases available, this left an unacceptable variable-to-case ratio for a single regression analysis. Accordingly, a separate stepwise regression was run for the importance of club benefits and another analysis was computed for club emphasis factors to identify the most powerful predictors. In each of the two preliminary stepwise multiple-regression analyses, the independent variables were entered as a block. [...] Based on the two analyses, only the factors that made a statistically significant contribution to the variance explained in the commitment variable were included in the final regression analysis.“ (ebd., S. 64 f.).

¹⁶¹ „In isolation, all of the importance-of-club-benefits factors were significantly correlated with commitment (see Pearson „r“ column in Table 3). However, the multivariate approach used in this study indicated that when all aspects were considered together, only one of the four importance-of-club-benefits factors, Management(I), made a unique con-

Insgesamt wird in beiden Studien auf die Relevanz der Organisationssteuerung für die Bindung der Organisationsmitglieder verwiesen. Nehmen die Mitglieder ihre Organisation als einen Ort wahr, an dem es tatsächlich gelingt, ihre Ziele mitzugestalten und einzulösen, steigt auch ihre Bindung an die Organisation. Gahwiler/Havitz (1998) gehen an dieser Stelle mit ihrer Untersuchung aus dem Jahr 1998 konzeptuell noch einen Schritt weiter: Jenseits der Bindung an die Organisation, wie sie Knoke (1981) und Haggerty/Denomme (1991) in den Blick nehmen und empirisch messen, versuchen sie festzustellen, inwieweit sich das Selbstbild von Organisationsmitgliedern und Organizational Commitment gegenseitig beeinflussen.

Grundlage ihrer Überlegungen ist die Theorie sozialer Lebenswelten von Unruh (1979/1980), die als „an internally recognizable constellation of actors, organizations, events and practices which have coalesced into a perceived sphere of interest and involvement for participants“ definiert werden (Unruh 1979, S. 115, zitiert nach Gahwiler/Havitz 1998, S. 3). Diese zu Lebenswelten verschmolzenen Akteure, Organisationen, Tätigkeiten, etc. sind für die individuelle Identität wichtig, an ihnen festzuhalten für ein widerspruchsfreies Selbstbild notwendig, so dass sich insgesamt ein selbstreferentieller Loyalitätszwang entwickelt, zu dessen Komponenten Organizational Commitment zählt (Gahwiler/Havitz 1998, S. 7 f.).¹⁶² Es werden vier Typen unterschiedlich starker Lebensweltbindungen

tribution, explaining 20.5% of the variance in member commitment. This finding highlights the important role of management as a factor in contributing to members' commitment. [...] As noted in Table 4, all three club emphasis factors explained a significant amount of the variance in member commitment. [...] It appears that members in this population did not consider fun and enjoyment to be as important as pursuing their interests in an effectively managed organization. However, if the clubs were able to manage activities effectively and deliver their services without emphasizing status, then fun and enjoyment were side benefits that increased member commitment.” (ebd., S. 67 f.).

¹⁶² „Although originally conceptualized as habitual behavior based on convenience and familiarity (see Jacoby & Chesnut 1978, for a summary of early research), there is now general agreement that loyalty is a multidimensional construct composed of behavioral and affective dimensions (Backman & Crompton, 1991 a; Howard, Edginton, & Selin, 1988). The affective component has proven especially difficult to pin down. Extending work of social psychologists (e.g., Becker, 1960; Kiesler, 1977), leisure researchers (e.g., Buchanan, 1985), and consumer behaviorists (e.g., Crosby & Taylor, 1983), Pritchard, Howard, and Havitz (1992) argued that the multifaceted construct of commitment better

abgeleitet, Menschen, denen Lebenswelten fremd sind („stranger“), denen sie sporadisch bekannt sind („tourist“), die häufig Teil dieser Welten sind („regular“) oder ständig in dieser Lebenswelt leben („insider“) (ebd., S. 4). Der unterschiedliche Grad an Identifikation mit einer sozialen Lebenswelt sollte zu unterschiedlichem Commitment den Organisationen gegenüber führen, die Teil dieser Lebenswelt sind – je stärker die Integration in die Lebenswelt, umso höher das Organizational Commitment, begriffen als Teil einer langfristigen Loyalitätseinstellung (ebd., S. 3). Methodologisch wurden diese Einzelaspekte durch die Verwendung dreier Instrumente zur Lebensweltbindung (Unruh 1983) und Loyalität/Commitment (Laurent/Kapferer 1985, Pritchard 1992, Pritchard/Howard/Havitz 1992) in einer Untersuchung der Bindung an eine große amerikanische Jugendorganisation umgesetzt. Nach einer Gliederung des Samples von 182 Befragten in die vier Lebenswelt-Gruppen¹⁶³ (ebd., S. 10 f.) wurde nach Unterschieden in ihrer Bindung an die Organisation geforscht. Dabei stießen die Autoren auf eine vor dem Hintergrund der Annahmen aus der Nonprofit-Forschung bemerkenswerte Differenz: Die Bindung an die Organisation lässt sich von der Bindung an die Aktivität, mithin dem eigentlichen Ziel von Individuum und Organisation (als dem Ort, wo man dieses Ziel gemeinsam verfolgt) differenzieren: So unterscheiden sich die vier Lebenswelt-Gruppen kaum hinsichtlich ihrer Bindung an die Aktivität.¹⁶⁴ Erst spät bildet sich hier eine stabile Bindung aus, die auf eine Entwicklung

represented the attitudinal component of loyalty than did previously used measures.” (Gahwiler/Havitz 1998, S. 7).

¹⁶³ „Three-, four-, five-, and six-cluster solutions were examined. The four-cluster solution provided adequate group sizes, appeared consistent with theory, and was statistically justifiable. For example, an ANOVA confirmed differences between the four segments on all four social world segmentation items ($p < .001$). Although cluster naming is subjective, Unruh's (1979) four social subworld names – strangers, tourists, regulars, and insiders – seemed appropriate and were retained for descriptive purposes.” (ebd., S. 10)

¹⁶⁴ „Members of highly immersed social subworld groups will have higher psychological commitment to activity profiles than will members of less immersed social sub world groups. Little support was evident for Hypothesis 2a. [...] There were no significant differences between groups on the dimension of resistance, suggesting that respondents held similar positions with respect to their unwillingness to change their preference to another activity.” (ebd., S. 12).

von Fremdheit über Neugier, Gewöhnung zur Identifikation hinweist.¹⁶⁵ Dies jedoch war nicht hinreichend, um die in der Clusteranalyse identifizierten Gruppen zu diskriminieren. Dazu war es notwendig, eine zweite Dimension hinzuzuziehen: ihre Bindung an die Organisation, die in den stärker involvierten Lebenswelten höher ausfiel.¹⁶⁶ Diese Integration der Organisation in die eigene Lebenswelt ging in der Regel auch mit einer stärkeren Verhaltensbindung einher: die Angebote der Organisation wurden häufiger und intensiver genutzt, Mitgliedschaften wurden länger aufrechterhalten¹⁶⁷, es war häufiger der Fall, dass auch Aktivitäten neben der eigentlichen, auf der die Organisationmitgliedschaft ursprünglich basierte, in der Organisation durchgeführt wurden, ebenso wie dort allgemein mehr freie Zeit verbracht wurde.¹⁶⁸

¹⁶⁵ „Tourists had the highest volition scores and were significantly different from strangers, regulars, and insiders, suggesting their freedom of choice with respect to participation in the activity was perceived as greatest. These data may explain why they are tourists; relative to other participants they appear more committed to the activity than to the site or service provider. Insiders had the highest position involvement scores and varied significantly from strangers, tourists, and regulars suggesting, as expected, that insiders have a greater sense of identity with the activity as an extension of their lifestyle or personality.” (ebd., S. 13).

¹⁶⁶ „Members of highly immersed social subworld groups will have higher psychological commitment to brand profiles than will members of less immersed social subworld groups. Hypothesis 2b was supported.” (ebd.).

¹⁶⁷ „Hypothesis 3b was supported. As reported in Table 5, there were significant differences between social world clusters on all brand loyalty variables. For membership longevity, an indicator of repeat purchasing behavior, the proportion of long-term members increased at each level of greater social world integration. With respect to volume of participation with the service provider, insiders spent the greatest mean number of hours at the YMCA in a typical week, whereas strangers spent the lowest number of mean hours at the YMCA. Insiders reported the longest typical visit in the week prior to completing the survey, and strangers and tourists reported the shortest typical visit durations. Likewise, insiders reported the greatest number of days participated at the YMCA during the week prior to survey completion, whereas strangers reported the fewest.” (ebd., S. 15).

¹⁶⁸ „These results show that all social world members tended to devote similar amounts of time and proportions of their leisure time to their main activity (H3a); however, the more integrated segments of the social world spent more time and a higher proportion of their leisure time at the YMCA. These data suggest the more integrated members were more likely to participate in additional social world events above and beyond their main activity; these may include socializing, additional recreational activities, or greater use of amenities such as showers, saunas, and whirlpools. Strangers not only spent the least amount of time at the YMCA but also had the least amount of leisure time overall. Strangers spent the lowest proportion of all segments of this leisure time at the YMCA

Mit Blick auf nur drei Arbeiten lassen sich wenig mehr als erste Tendenzen für das Organizational Commitment der Mitgliedschaft identifizieren, diese jedoch weisen in eine für die Organisationen positive Richtung: Es handelt sich bei Organizational Commitment um durch die Organisation beeinflussbare Einstellungen und beeinflussbares Verhalten. Sowohl die Arbeiten von Gahwiler/Havitz (1998) und Haggerty/Denomme (1991) als auch Knoke (1981) halten fest, dass Organizational Commitment durch das Management der Organisationen am stärksten zu beeinflussen ist. Sie benennen außerdem konkrete Stellschrauben, die wertvolle Hinweise für die tägliche Arbeit in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen liefern können: Eine die Partizipation der Mitgliedschaft fördernde Organisationsstruktur, eine umfassende Kommunikationsstrategie und ein gutes soziales Miteinander sind Faktoren, die gezielt von der Organisationsleitung beeinflusst werden können. Diese wiederum profitiert in zweierlei Hinsicht durch die hohe Bindung ihrer Mitglieder, wie Gahwiler/Havitz (1998) nachweisen: Erstens verbringen Mitglieder mit einer stärkeren lebensweltlichen Identifikation mehr Zeit in der Organisation, zweitens sind sie eher bereit, an zusätzlichen Aktionen für die Organisation teilzunehmen – sie stellen so basal die Ressourcen, auf die die Organisation angewiesen ist (Perrow 1970). Gleichzeitig beziehen sie diese Bindung *auf die Organisation*: im Gegensatz zur Bindung an die Aktivität als dem inhaltlichen Ziel löst nur die Bindung an Organisation dieses positive Verhalten aus.

5.5.3.2 ‚Antecedents‘ of Organizational Commitment: freiwillig Engagierte

Der größte Teil der Untersuchungen (neun der 25 Studien), die sich zum Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen finden lassen, bezieht sich auf den Personenkreis, der sich über die Mitgliedschaft hinaus bereits stärker an die Organisation gebunden haben: freiwillig Engagierte. Außerdem erweitern einige dieser Stu-

and may be particularly time-sensitive persons. Tourists appeared to be the most activity-loyal members.” (ebd., S. 15 ff.).

dien die Frageperspektive und versuchen abzubilden, mit welchen Konsequenzen Organizational Commitment für diesen Personenkreis verbunden sein kann, weshalb ihre Ergebnisse im Rahmen der vorliegenden Metaanalyse im Abschnitt zu den Konsequenzen von Organizational Commitment bei Freiwilligen erneut aufgegriffen werden. Insgesamt verfolgen sie damit ein Forschungsprogramm zur Organisationsbindung von Freiwilligen und spiegeln die Relevanz von freiwillig Engagierten für engagementorientierte Nonprofit-Organisationen wider, die wesentlich von ihnen abhängen – ein Argument, mit dem einige Studien eingangs ihren wissenschaftlichen und praktischen Mehrwert unterstreichen (exemplarisch Boezeman/Ellemers 2008, Penner/Finkelstein 1998, Philips/Philips 2010).

Inhaltlich lässt sich in den vorliegenden Studien weiterverfolgen, was sich in den ersten Studien zu Commitment-bedingenden Faktoren in der Mitgliedschaft bereits als Frage andeutete: Was beeinflusst das Commitment derjenigen, die sich der Organisation als Ressource zur Verfügung stellen? Sind auch sie stärker der Organisation als dem ursprünglichen Organisationsziel verbunden, mithin dem, was den Annahmen des Strobchen und weiterer organisationssoziologischer Ansätze (Krimmer 2010) nach den Schritt in die Wahlgemeinschaft erst auslöst (Horch 1983/1985, Streeck 1981/1987)? Oder erwächst ihre Organisationsbindung aus persönlichen Faktoren? Die Forschung, die bislang im Bereich engagementorientierter Nonprofit-Organisationen und ihrer Engagierten stattgefunden hat, lässt sich holzschnittartig in zwei Zweige trennen: erstens diejenigen Arbeiten, die der Vermutung nachgehen, Organizational Commitment von freiwillig Engagierten sei maßgeblich durch ihre Charakteristika, Einstellungen oder ihre Sicht auf das Engagement als Lebenssphäre/funktionale Rolle beeinflusst. Der zweite Teil der Forschung befasst sich gezielter mit motivationalen Faktoren von Organizational Commitment bei Freiwilligen.

Vorab jedoch soll die metaanalytische Auswertung einer Studie durchgeführt werden, die Organizational Commitment von Freiwillig Engagierten deskriptiv zu analysieren. Engelberg/Skinner/Zakus (2006) untersuchen

dazu eine Stichprobe aus dem Bereich Sport ($n = 109$), der eine für freiwilliges Engagement abgewandelte Version des Organizational Commitment-Instruments aus dem Forschungszweig um Allen und Meyer vorgelegt wird (Meyer/Allen 1991/1997, Engelberg/Skinner/Zakus 2006, S. 61). Gleichzeitig wurde zum anderen erhoben, inwieweit andere Bindungsfoki wie das Team oder die eigene Rolle als Freiwillig Engagierte/r (Entwicklung eigener Instrumente; Engelberg/Skinner/Zakus 2006, S. 61) zum Tragen kommen.¹⁶⁹ Die Erweiterung möglicher Foki für Commitment wurde im ersten Teil dieses Kapitels ebenfalls diskutiert und findet hier ihren empirischen Niederschlag (Kapitel 5.4).¹⁷⁰ In der Darstellung ihrer Ergebnisse zeigen die Autoren auf, dass sich zwar einzelne Bindungsfoki unterscheiden lassen (ebd., S. 62), sich diese in ihrer Relevanz für die Freiwilligen jedoch kaum unterscheiden: Ihre Reihung zeigt, dass die Bindung ans Team im Schnitt höher bewertet wurde als diejenige an die Organisation oder die Rolle als Engagierter, die Mittelwerte unterscheiden sich aber nur um 0,33 Skalenpunkte (ebd., S. 61 f.). Mit Blick auf Variablen, mit denen die Autoren versucht haben, weitere persönliche Merkmale abzubilden, zeigen sich wenige Unterschiede: Ältere Personen, die Kinder haben, zeigen ein höheres Commitment an das Freiwilligenteam an, in dem sie sich engagieren. Freiwillige, die sich in einer Leitungsfunktion engagieren, geben dagegen eher an, stärker an ihre Rolle gebunden zu

¹⁶⁹ „Scale reliabilities (alphas) were generally found to be good (.74 for commitment to the centre .85 for commitment to the role and .67 for commitment to the team). For the commitment to the centre scale, deletion of item ‘I think I could easily become as attached to another centre as I am to this one’ resulted in an increase in alpha to .78. For the commitment to the team scale deletion of item ‘I think I could easily become attached to another team of volunteers as I am to this one’ resulted in an increase in alpha to .7.” (Engelberg/Skinner/Zakus 2006, S. 62).

¹⁷⁰ „According to Meyer and Herscovitch (2001, p. 301) ‘commitment is a force that binds the individual to a course of action of relevance to one or more targets’. This force is experienced as a ‘mind-set’ that guides the individual’s subsequent behaviour (such as, but not limited to, staying in the organisation). This recent conceptualisation, based upon an earlier framework by Meyer and Allen (1997), acknowledges that individuals may develop commitments to targets or foci other than the organisation as a whole (Becker 1992; Reichers 1985). Becker (1992) suggested that conceptualisations and measures of commitment should be revised to take into account these other foci. For example, individuals can be committed to their occupation or their work team. These different commitments are believed to interact and shape an individual’s overall commitment profile (Cohen 2003).” (ebd., S. 59).

sein. Die Autoren schließen daraus, dass die Anbindung an die unmittelbare soziale Gruppe, in der das Engagement stattfindet, in der Forschung zu freiwilligem Engagement von der Bindung an die Organisation als solcher zu trennen sei, da sie bereits für sich genommen eine zentrale Rolle einnehme¹⁷¹, ebenso wie die Relevanz des freiwilligen Engagements zunehme, ist man in leitender Funktion tätig¹⁷² – ein Gedanke, der auch im nächsten Auswertungskapitel aufgegriffen werden wird.

Im Überblick zeigen die weiteren Studien, die sich mit individuellen Charakteristika der Freiwilligen auseinandersetzen, dass die Komplexität der zugrunde liegenden Konzepte gesteigert wird: Von einer Auseinandersetzung mit einzelnen Merkmalsgruppen wie demographischen und persönlichen Charakteristika (Dailey 1986), setzen sich die Studien auch mit komplexeren Voraussetzungen freiwilligen Engagements auseinander, darunter der Rolle, die Freiwillige ihrem Engagement zuschreiben (Jenner 1981/1984) oder, ähnlich der Studie von Gahwiler/Havitz (1998), bei Mitgliedern, der lebensweltlichen Relevanz und sozialen Identität, die durch ein Engagement und das Commitment an eine Organisation gefestigt wird (Tidwell 2005).

Dailey (1986) legt dabei früh das Fundament für eine Beschäftigung mit persönlichen Voraussetzungen einer Organisationsbindung im Bereich freiwilligen Engagements, wenn er an Hand einer Untersuchung von 138 Freiwilligen aus dem Bereich Sozialer Dienste festzustellen versucht, welche psychologischen Persönlichkeitsfaktoren sich günstig auf eine

¹⁷¹ „Team commitment emerges as an interesting construct. It was higher than organisational commitment and was affected by antecedents that did not impact on organisational commitment. This result is consistent with previous research that has shown the suitability of team commitment as a focus of study (e.g. Stinglhamber et al. 2002). This finding also seems to indicate that, consistent with Pearce’s (1993) suggestion, the commitment to other individuals (the social aspect) is central to the volunteer experience.” (ebd., S. 64).

¹⁷² „Role undertaken also shows promise as a commitment target of relevance to volunteer populations. The role undertaken may have implications for the feeling of ‘being wanted and needed’ and the perception that their own contributions are important (Pearce 1993). In this study committee members showed a higher commitment to the role than other volunteers. [...] As past research has not focussed on commitment differences between volunteers in decision-making roles and volunteers in other roles, this is potentially a fruitful area for future research.” (ebd.).

stabile Bindung an die Organisation auswirken. Grundlage seiner Forschung sind etablierte Konzepte aus der Arbeits- und Organisations-, sowie Persönlichkeitspsychologie. Abgefragt werden die persönlichen Bedürfnisse, sich zu verwirklichen, Anschluss an eine Gruppe zu finden und Akzeptanz zu erfahren („manifest needs questionnaire“; Steers/Braunstein 1976), Tätigkeiten auszuüben, die verantwortungsvoll, abwechslungsreich und autonom sind sowie die daraus entstehende Zufriedenheit mit der Tätigkeit („job diagnostic survey“; exemplarisch Hackman/Oldham 1975), sowie die Bindung an diese Aktivität („job involvement“; Lohdahl/Kejner 1965).¹⁷³ Diesen, jeweils vom Individuum ausgehenden Einflussfaktoren, wird unterstellt, im Bereich freiwillig Engagierter die Organisationsbindung zu beeinflussen. Begründet wird diese Annahme damit, dass persönliche Bedürfnisse und die Anforderungen des Engagements Zufriedenheit mit und Bindung an die Tätigkeit beeinflussen, sowie direkt und indirekt über diese Konstrukte auf Organizational Commitment (gemessen nach Porter et al. 1974) einwirken.¹⁷⁴ Insgesamt stellt Dailey im Rahmen von Regressionsanalysen fest, dass hauptsächlich tätigkeitsbezogene Faktoren signifikanten Einfluss auf Organizational Commitment ausüben. Das heißt, die persönliche Einstellung zur Tätigkeit als solcher, ebenso wie persönliche Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung oder sozialem Kontakt stehen kaum in Zusammenhang mit Organisational Commitment¹⁷⁵, im Gegensatz zu durch die Organisationsumgebung beeinflussten Fakto-

¹⁷³ Mit der Verwendung dieser Instrumente unterscheidet Dailey (1986) zwischen der Aktivität als solcher, und ihrer konkreten Ausübung – eine ähnliche Unterscheidung, wie sie auch Gahwiler/Havitz (1998) über ein Jahrzehnt später zwischen Aktivität und *Ort* ihrer Ausübung unterscheiden. Außerdem wird bereits an den Bezeichnungen der Instrumente deutlich, wie stark sich die Forschung an derjenigen zur Arbeitszufriedenheit ausrichtet. Mit dieser Parallelisierung wird freiwilliges Engagement in psychologischer Hinsicht gleichgesetzt mit einer beruflichen Tätigkeit.

¹⁷⁴ „[The present study; A.B.] looks at the important process of organizational attachment for volunteers. [...] In the research, the two key intermediate job attitudes studied for volunteers are job satisfaction and job involvement. The study’s end stage variable is organizational commitment. These variables are organized in a model to explain volunteers’ organizational commitment. The model is empirically tested with multiple regression.” (Dailey 1986, S. 19).

¹⁷⁵ „The study found that the personal characteristics of need for achievement and need for affiliation played a modest predictive role regarding job involvement. Their predictive power was insignificant relative to organizational commitment for volunteers.” (ebd., S. 28).

ren wie der Zufriedenheit mit dem Engagement. Dieses wird selbst wiederum ebenfalls kaum durch die am Anfang in das Modell eingehenden persönlichen Faktoren beeinflusst. Insgesamt lässt sich also festhalten, dass persönliche Faktoren zwar eine Rolle bei der persönlichen Einstellung zur Tätigkeit spielen, diese aber wiederum mit Blick auf die Organisationsbindung in den Hintergrund treten. Die von der Organisation beeinflusste Zufriedenheit mit dem Engagement ist gleichzeitig durch Charakteristika der Tätigkeit vordeterminiert, vor allem die Bedeutung des jeweiligen Engagements („task significance“¹⁷⁶), wie sie von den Befragten wahrgenommen wird, ist hierfür wichtig.¹⁷⁷ Diese Ergebnisse erscheinen für die Führungsebene positiv, zeigen sie doch eine Möglichkeit der Einflussnahme auf, Organizational Commitment über Engagementzufriedenheit zu stärken. Damit stünde ein ganzer Bereich strategischer Managementinstrumente zur Verfügung, die für Arbeit und Arbeitszufriedenheit bereits erfolgreich eingesetzt werden und den vorliegenden Ergebnissen nach übertragen werden können.¹⁷⁸

Jenner (1981/1984) greift in zwei Studien, die sich auf dasselbe Sample freiwillig engagierter Frauen beziehen, die Frage nach persönlichen Determinanten des Commitments von Freiwilligen auf, bezieht sich dabei

¹⁷⁶ „Task significance. The degree to which the job has a substantial impact on the lives or work of other people – whether in the immediate organization or in the external environment.” (Hackman/Oldham 1975, S. 161; Herv. i.O.).

¹⁷⁷ „The job involvement construct was negatively correlated with all of the major study constructs. [...] General job satisfaction was predicted with moderate strength by three job dimensions (task significance, skill variety, and task identity). None of the personal characteristics entered the equation. [...] These results clearly indicate that task significance is the strongest predictor of general job satisfaction for volunteers in this study. Table 2 results indicate that job involvement, the second intermediate-stage dependent variable is more strongly predicted than general job satisfaction. [...] The end stage variable, organizational commitment was also strongly predicted by the variables selected for analysis in this study. As expected, job satisfaction was the strongest predictor with a beta coefficient of .669 (F=86.08, p<.001). [...] Job involvement had a negative beta coefficient in the predictive model. The overall F for this equation was 18.57 (p <.001) producing an r² of .572.” (Dailey 1986, S. 25 ff.; Herv. A.B.).

¹⁷⁸ „In a purely descriptive sense, the research presented here indicates that the variables used to study work attitudes and organizational commitment for paid employees are associated with these outcomes for volunteers. Thus, this research demonstrates that major constructs used to study employee behavior and work attitudes also function in a similar fashion relative to very important work attitudes for volunteers.“ (ebd., S. 27).

jedoch weniger auf persönliche Charakteristika, sondern fokussiert auf die *Funktion*, die ein Engagement für die Engagierten erfüllt. Hintergrund ihrer beiden Untersuchungen, von denen die jüngere (Jenner 1984) als ‚follow-up‘ Befragung fungiert, ist die Annahme, dass sich Freiwillige bewusst für ein Engagement entscheiden¹⁷⁹ und mit dieser Entscheidung funktionale Implikationen¹⁸⁰ verbunden sind. Im Mittelpunkt steht hier die Frage, inwieweit das Selbstverständnis von freiwilligen Engagement als hauptsächlicher Tätigkeit, als Tätigkeit neben einem Beruf oder als Möglichkeit, über das Engagement wieder ins Erwerbsleben einzusteigen, das Organizational Commitment (Jenner 1981, S. 305 f.), die Menge der freiwilligen Arbeit, Zufriedenheit und den Verbleib in der Organisation beeinflussen.¹⁸¹ Durch eine Selbstklassifizierung wurden die 292 befragten Frauen einer der drei Kategorien zugeordnet (Jenner 1981, S. 307) und anschließend zu ihrem Engagement und ihrem Organizational Commitment (unter Rückgriff auf das Instrument von Mowday/Steers/Porter 1979) sowie ihrer Zufriedenheit befragt. Im Ergebnis zeigte die Befragung, wie auch nach der konzeptuellen Auseinandersetzung mit freiwilligem Engagement und einer stabil ausgebildeten Bindung an eine Organisation zu erwarten war, dass diejenigen, die ihr Engagement als primäre Rolle interpretierten, am stärksten an die Organisation gebunden waren.¹⁸² Im Gegensatz dazu unterschieden sich die Befragten, jenseits der Rolle, die das Engagement für sie einnahm, kaum in den Gründen, die das Engagement aufzunehmen sie angeregt hatten: Im Vordergrund stand überwiegend das inhaltliche Ziel der Organisation.¹⁸³ Trotz dieses gemeinsamen

¹⁷⁹ „The typology rests on the conviction that volunteers' *conscious reasons* for volunteering can be used as a basis for classifying them.” (Jenner 1981, S. 304; Herv. A.B.).

¹⁸⁰ „An individual's orientation to volunteer work, evidenced by the role she assigns it, will interact with, and influence, her degree of involvement in voluntary activities.“ (ebd., S. 304).

¹⁸¹ „The fundamental hypothesis was that volunteers would place themselves in one of three groups, Primary, Supplemental, or Career Instrumental, and that the groups would differ in input-hours given, involvement, commitment to current responsibilities-and in output-satisfaction and commitment to future participation.” (ebd., S. 306).

¹⁸² „As hypothesized, Primary volunteers were more committed ($F = 9.53$, $p < .001$), involved ($F = 10.68$, $p < .001$), and satisfied ($F = 7.03$, $p < .01$), than other volunteers, and Career Instrumental volunteers were less so.” (ebd., S. 311).

¹⁸³ „As predicted, the groups did not differ significantly on reason for joining or for maintaining membership. The greatest number of respondents (45%) indicated that belief in the

Ausgangspunkts füllen die drei Typen ihr Engagement jedoch unterschiedlich aus und kommen so zu einem jeweils unterschiedlichem Maß von Organizational Commitment. Insgesamt kommt die Autorin zu folgender Einschätzung:

„The results support the proposition that volunteering plays different roles for different women: they use their volunteer work to serve different purposes, and stand in different relationships to the organizations they work for. The Primary volunteer was focused on organization purpose, and the satisfactions she sought were self-actualizing in their nature. Association – the social aspect of membership – was relatively unimportant to her. [...] The Career Instrumental volunteer was less available to the organization, but not unavailable. She made a meaningful contribution and sought an opportunity to grow, and to nurture her sense of self. She was less committed than other volunteers, but, compared to many employees, she was highly committed. [...] The Supplemental volunteer was also available to the organization, but generally on limited terms. [...] Supplemental volunteers were committed and satisfied, but not deeply involved in the organization.“ (ebd., S. 312 f.).

Vertieft wird der Ansatz, freiwilliges Engagement nicht nur als Resultante von Persönlichkeitsfaktoren, sondern als Ausdruck lebensweltlicher Identität zu deuten, durch Tidwell (2005), der auf die Theorie sozialer Identität von Tajfel/Turner zurückgreift (exemplarisch Tajfel 1982). Insgesamt wird in der Arbeit der Ansatz, dem Gahwiler/Havitz (1998) wie auch Jenner (1981) folgten, weiter vertieft, indem nicht mehr die Frage nach lebensweltlicher Einbindung des Einzelnen erfragt, sondern die Relevanz unterschiedlicher sozialer Lebenswelten für die *Identität* des Einzelnen unterstrichen wird. Grundgedanke des Ansatzes ist, Identität durch Gruppenzugehörigkeiten zu erklären, die internalisiert werden und in einem stabilen Selbstbild münden.¹⁸⁴ Auf Basis dieser Überlegung geht der Autor

purpose of the organization was their most important reason for joining. Contrary to the hypothesis, organization purpose was cited by even more women as their reason for maintaining membership, although interesting work was also frequently chosen as a response.” (ebd.).

¹⁸⁴ „Developed by Tajfel and Turner (Tajfel, 1982; Tajfel and Turner, 1985; Turner, 1982), social identity theory holds that people seek to catalogue themselves and others into social categories by memberships, affiliation, age, gender, culture, and others (Ashforth and

davon aus, dass eine erhöhte Identifikation mit der Organisation und damit eine verstärkte Identifikation, selbst Teil dieser Organisation zu sein, mit positiven Effekten für die Organisation verbunden sind – u.a. einem erhöhten Organizational Commitment, das selbst wiederum positiv wirkt. Die positive Beziehung zwischen erhöhter Identifikation mit einem ebenso erhöhten Organizational Commitment weist die Studie in ihrem ersten Untersuchungsschritt nach.¹⁸⁵ Methodisch wird dabei auf die Prüfung eines Modells mit Hilfe eines Datensatzes von $n = 169$ Fällen zurückgegriffen. Neben der Identifikation mit der Organisation (Mael/Ashforth 1992, (Mael 1988)) und Organizational Commitment wurden außerdem die Zufriedenheit mit der Organisation (Brayfield/Rothe 1951) sowie prosoziales Organisationsverhalten als Konsequenz erhöhten Organizational Commitment in das Modell aufgenommen, das im zweiten, in der Metaanalyse noch darzulegenden Untersuchungsschritt als Ergebnis von Organizational Commitment modelliert wird, so dass auf die Arbeit von Tidwell noch einmal zurückgegriffen werden wird. Insgesamt ist mit dieser Studie jedoch eine erhebliche Einschränkung verbunden: Es wird nur Affektives Commitment (Meyer/Allen 1984) untersucht, also die emotionale Verbundenheit mit der Organisation. Unter Berücksichtigung der konzeptuellen Grundlagen der Theorie sozialer Identität ist kritisch anzumerken, dass kein Bezug zu normativem Commitment genommen wird, das sich stark auf persönliche Werthaltungen und/oder die Übernahme von Werthaltungen der Organisation und damit auf einen wesentlichen Teil persönlicher Identität bezieht.

Mael, 1989; Tajfel and Turner, 1985). When considered in organizational contexts, this self-categorization process provides a way to order and compartmentalize organizational environments while defining the self in reference to the environment (Hogg, 2000; Hogg and Terry, 2000). As organizational identification develops, oneness with or belongingness to that collective is forged (Bartel, 2001; Tajfel and Turner, 1985), and out-group characteristics become more salient. The more one distinguishes the in-group from the out-group, the more that person identifies with the collective (Hogg and Terry, 2000).” (Tidwell 2005, S. 450).

¹⁸⁵ „Hypothesis 2 was supported. The hypothesis posited a direct and positive relationship between organizational identification and organizational satisfaction and organizational commitment. As participants identified with their nonprofit, they reported increased satisfaction (beta = .70) and commitment (beta = .55).” (ders., S. 458)

Während die bisher dargestellten Studien auf unterschiedliche Aspekte von Person und Persönlichkeit abheben, fokussieren die folgenden drei Studien explizit Motivationsprozesse. Im Mittelpunkt stehen dabei die Motivation der Freiwilligen durch die Organisation (Boezeman/Ellemers 2007/2008, Philips/Philips 2010) und eine Strategie zum Umgang mit unmittelbar in der Tätigkeit gemachten, negativen Erfahrungen (Bennett/Barkensjo 2005).

Der erstgenannte Aspekt der Motivation steht in engem Zusammenhang mit den im vorangegangenen Abschnitt diskutierten Studienergebnissen über individuelle, persönliche Charakteristika der Person und Organizational Commitment. Boezeman/Ellemers (2007/2008) setzen sich dabei in zwei Studien mit der Frage auseinander, wie Stolz auf das eigene freiwillige Engagement sowie der dem Freiwilligen durch die Organisation entgegengebrachte Respekt als positive Erfahrungen auf die Organisationsbindung motivierend zurückwirken. Die beiden Studien unterscheiden sich vor allem in Bezug auf die verwendeten Daten, da ihnen unterschiedliche Samples zu Grunde liegen. Ausgangspunkt und Grundannahmen sind jedoch gleich. Im Mittelpunkt steht die Überlegung, dass Organizational Commitment zwar durchaus für die Organisation förderliches Verhalten begünstigt, eine Untersuchung dessen, was zu solchem Verhalten führt, aber nicht erst auf Ebene des Organizational Commitment beginnen dürfe, sondern bereits dessen Einflussfaktoren berücksichtigen müsse, um positives Organisationsverhalten und damit einen Mehrwert für die Organisation zu erzielen. Zu diesen Einflussfaktoren zählen die Autoren Stolz und Respekt: Dabei handelt es sich ihrer Ansicht nach um Einstellungen, die zum einen ausdrücken, dass man positive Emotionen hat, da man selbst Teil einer Gruppe ist, die (hohes) soziales Ansehen genießt, dass man zum zweiten aber auch gleichzeitig von dieser Gruppe geschätzt wird.¹⁸⁶ Im Prinzip geht auch diese Denkfigur auf die Theorie sozialer

¹⁸⁶ „[...] pride and respect can be defined both comparatively and autonomously. *In general, pride reflects the evaluation that one is part of an organization with high status; respect reflects the evaluation that one is accepted, appreciated, and valued as a member of the organization* (e.g., Tyler, 1999; Tyler & Blader, 2000). Although pride and respect are often described in comparative terms, Tyler and Blader (2002) argued that when people make such evaluative judgments in practice, these comparisons often remain implicit or

Identität zurück und setzt voraus, dass die Gruppenzugehörigkeit eine solche Identität schafft (in diesem Fall mit Hilfe der beiden Aspekte Stolz und Respekt).¹⁸⁷ Diese Eigenschaften wiederum wirken positiv auf Organizational Commitment (ebd. 2007, S. 771, ebd. 2008, S. 160). Ihnen selbst gehen ebenfalls Bedingungsfaktoren voraus: die Relevanz, die die Engagierten freiwilliger Arbeit zuschreiben (als Einflussfaktor auf den Stolz, den sie empfinden)¹⁸⁸ sowie die Rückmeldung und Unterstützung aus der Organisation, die sie erfahren (als Ausdruck des Respekts und der Wertschätzung, der ihnen aus der Organisation entgegen gebracht wird)¹⁸⁹.

hypothetical. This is why they also conceptualized and measured *pride and respect as autonomous beliefs that refer to the way people evaluate the organization (pride) or perceive their own position within the organization (respect) without making explicit comparisons with other organizations or with other individuals in the organization* (Tyler & Blader, 2002).” (Boezeman/Ellemers 2007, S. 771 f.; Herv. A.B.).

¹⁸⁷ „One of the assumptions in social identity theory (Tajfel & Turner, 1979) is that people think of themselves as psychologically linked to the groups and organizations to which they belong (Ashforth & Mael, 1989; Haslam & Ellemers, 2005; Hogg & Terry, 2000) and that people consider the characteristics that apply to the group or organization to be relevant to themselves (Ellemers, De Gilder, & Haslam, 2004). This process is called social identification (Tajfel & Turner, 1979).” (ebd., S. 771).

¹⁸⁸ „We argue that the perceived importance of volunteer work is a direct antecedent of pride and an indirect antecedent of organizational commitment through pride. That their primary aim is to help society and its members instead of making a profit or pursuing other more instrumental concerns can be considered a favorable characteristic of volunteer organizations (e.g., Fisher & Ackerman, 1998; Harris, 2001; Meijs, 1997; Pearce, 1993). Therefore, we argue that individual volunteers may take pride in the volunteer organization to the degree that they feel that society and its members are helped through their work as a member of the organization.” (ebd., S. 777).

¹⁸⁹ „We argue that the experience of organizational support is a direct antecedent of respect and an indirect antecedent of organizational commitment through respect. [...] Emotion-oriented support (Clary, 1987) is a form of support that addresses a recipient’s feelings, for example an expression of appreciation by the volunteer organization for the volunteer’s time and effort. In expressing emotion-oriented organizational support, the volunteer organization aims to enhance the feeling of the individual volunteer of being valued, for instance by communicating that his or her contributions are worth the effort. Task-oriented support (Clary, 1987) refers to more concrete forms of assistance, for instance when the recipient is confronted with a problem. In the field of volunteer work, task-oriented organizational support is important because it can help volunteers to overcome problems during volunteer work. The distinction between emotion-oriented support and task-oriented support offers further insight into the different types of perceived organizational support and their effects among volunteers. [...] We argue that support received from the organization can be considered a cue for one’s status within the organization. Specifically, volunteers may derive feelings of respect from organizational support (instead of simply seeing the supporting efforts of the organization as a way to optimize the

Unter Berücksichtigung dieser Einflussfaktoren entsteht ein komplexes, vierstufiges Wirkmodell um Organizational Commitment: die zugeschriebene Relevanz freiwilliger Arbeit, die die Engagierten empfinden, sowie die organisationale Unterstützung, die sie in dieser Arbeit erfahren (1), daran anschließend die persönlichen und organisationalen Einflussfaktoren Stolz und Respekt (2), welche abschließend die auf Affektives und Normatives Commitment wirken (3), sowie weiterhin dem den Hypothesen nach daraus entstehendem positiven Verhalten der Freiwilligen der Organisation gegenüber (4) (Boezeman/Ellemers 2007, S. 779 sowie S. 773; auch Boezeman/Ellemers 2008, S. 161). Empirisch operationalisiert ist dieses komplexe, zweigliedrige Modell von Voraussetzungen und Konsequenzen von Organizational Commitment unter Rückgriff auf bereits getestete Instrumente: ‚perceived Importance of volunteer work/organizational support for volunteers‘ aus dem ‚volunteer satisfaction index (Galindo-Kuhn/Guzley 2001), ‚autonomous pride/autonomous respect‘ (Tyler/Blade 2002) sowie ‚affective/normative organizational commitment‘ (Allen/Meyer 1990).

Im Ergebnis lässt sich, dies gilt dabei für drei unterschiedliche Samples der Veröffentlichungen aus den Jahren 2007 ($n_{ii} = 251$, $n_{iii} = 164$) und 2008 ($n_i = 89$), festhalten, dass die vermuteten Zusammenhänge zwischen den Variablen im Rahmen einer Prüfung der Strukturgleichungsmodelle nachgewiesen werden können.¹⁹⁰⁻¹⁹¹ Die drei unterschiedlichen Samples

effectiveness of their work), because the main aim of the volunteer organization is to achieve its mission of helping people, not to support its volunteers.” (ebd., S. 778).

¹⁹⁰ „We found support for our main predictions that among volunteers, the perceived importance of volunteer work would be associated with pride (Hypothesis 4a), that perceived organizational support would be associated with volunteer organization respect (Hypothesis 5a), and that the antecedents would be indirectly and positively associated with organizational commitment through, respectively, pride (Hypothesis 4b) and respect (Hypothesis 5b).” (Boezeman/Ellemers 2007, S. 782).

¹⁹¹ „In line with our theoretical model (Figure 1) based on the work of Tyler and Blader (Tyler, 1999; Tyler & Blader, 2000, 2001, 2002, 2003), we found that pride and respect are directly and positively associated with organizational commitment among volunteer workers (H1), that the perceived importance of volunteer work is an antecedent of pride (H2a) (and of organizational commitment through pride, H2b), and that perceived organizational support is an antecedent of respect (H3a) (and of organizational commitment through respect, H3b).” (Boezman/Ellemers 2008, S. 168 f.).

dienten im Wesentlichen dazu, zunächst die generellen Forschungshypothesen einer ersten Vorprüfung zu unterziehen (veröffentlicht als Boezeman/Ellemers 2008, Sample n_i), um anschließend die Datenbasis zu verbreitern (Boezeman/Ellemers 2007, Sample n_{ii}) und mit Hilfe eines dritten Samples zu prüfen (Boezeman/Ellemers 2007, Sample n_{iii}), inwieweit persönliche Vorteile, die mit einer Mitgliedschaft bzw. einem freiwilligen Engagement verbunden sein können und damit ein nutzenorientiertes, verstetigendes (Continuance) Commitment abbilden würden, zum Tragen kommen.¹⁹² In den unterschiedlichen Stichprobenprüfungen wurde außerdem darauf geachtet, ob Dritteinflüsse wie das Alter der Befragten oder die Dauer der Organisationszugehörigkeit die untersuchten Zusammenhänge moderieren. Auch hier konnte festgestellt werden, dass die postulierten Zusammenhänge weiterhin bestehen bleiben: Die von den Befragten ihrem Engagement zugeschriebene Relevanz, die durch die Organisation erfahrene Unterstützung wirken positiv auf Stolz und Respekt, die selbst wiederum Organizational Commitment stärken (Boezeman/Ellemers 2007, S. 774, S. 779, Boezeman/Ellemers 2008, S. 164). Insgesamt deuten die drei von Boezeman/Ellemers in den Niederlanden durchgeführten Untersuchungen darauf hin, dass sich affektives und Normatives Commitment als stabile Konstrukte der Organisationsbindung erweisen. Sie haben neben dem Bezug zu persönlichen Wertvorstellungen und Motivationen einen engen Bezug zur Organisation, die durch gezieltes Feedback an die Freiwilligen, das die Relevanz des Engagements hervorhebt und die Unterstützung der Freiwilligen durch die Organisation unterstreicht, Gefühle von Stolz und Respekt bei den Freiwilligen schaffen, die Commitment positiv beeinflussen. Die drei Studien zählen zu den bis dahin komplexesten Ansätzen, Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen zu untersuchen, da sie sowohl die Voraussetzungen von Organizational Commitment in zwei Stu-

¹⁹² „Sample [...] participants were 193 fundraising volunteers from a Dutch volunteer organization that supports health care initiatives in developing countries through direct financial aid, the delivery of materials and equipment, and other means. Because of the mission and the geographical location of the organization, it was highly unlikely that the volunteers were in some way related to the people the organization was trying to serve. This implies that they were unlikely to have an instrumental interest in supporting the organization.” (Boezeman/Ellemers 2007, S. 779).

fen untersuchen, als auch seine, in einem der folgenden Kapitel darzustellenden, Konsequenzen prüfen.

Phillips/Phillips (2010) kombinieren in ihrer Untersuchung zwei Frageperspektiven: es geht generell erstens um die Wirkung der Anerkennungskultur in der Organisation („tangible and intangible rewards“ (Phillips/Phillips 2010, S. 14)) auf die Motivation freiwillig Engagierter (gemessen am Indikator von Clary et al. 1998) und zweitens darum, inwieweit die Anbindung an eine engagementorientierte Nonprofit-Organisation den persönlichen Umgang mit der Anerkennungskultur als Motivator beeinflusst. Organizational Commitment wird in ihrer Untersuchung in den Zusammenhang einer doppelten Organisationsmitgliedschaft gestellt: Ein Teil der von ihnen befragten $n = 328$ Teilnehmenden gehört der untersuchten Sozialorganisation nur *indirekt* an, z.B. durch ein festgelegtes freiwilliges Engagement einer dritten Organisation wie dem Arbeitgeber.¹⁹³ Die für die vorliegende Metaanalyse relevante Forschungsfrage ist an dieser Stelle, ob und wenn ja, inwieweit, sich Organizational Commitment direkt und indirekt engagierter Freiwilliger unterscheidet, sowie ob dies ebenso für ihren Umgang mit tatsächlichen oder symbolischen Danksagungen durch die Organisation gilt. Auch mit Blick auf die in dieser Arbeit aus organisationsoziologischer Sicht (Krimmer 2010) postulierten Zusammenhänge um Freiwilligkeit als einem Kennzeichen engagementorientierter Nonprofit-Organisationen wäre dies zu erwarten, schließlich treffen indirekt Engagierte nicht selbst bewusst die Wahl, sich in diese eine Gemeinschaft zu begeben (Strob 1999). So wäre zu erwarten, dass sie ihrem Engagement anders begegnen. Dies tun sie jedoch nicht. Zwar sind indirekt Engagierte stärker an ihre primäre Organisation gebunden, unterscheiden sich im Maß ihres Organizational Commitment an die engagementorientierte Nonprofit-Organisation (gemessen an der Skala von Mowday/Steers/Porter 1979) jedoch nicht.¹⁹⁴ Mit Blick auf die übrigen

¹⁹³ „A final analysis was undertaken to assess differences between direct (individual) volunteers and indirect (those who volunteer as part of another organization, club, workplace, etc.).“ (Phillips/Phillips 2010, S. 17).

¹⁹⁴ „Indirect volunteers were significantly more committed ($p < .01$) to their primary organization (5.91) than to Meals on Wheels (5.25); however, there was no significant difference in tenure ($p = .139$) or organizational commitment ($p = .232$) between direct and indirect

Frageperspektiven der Forschung unterscheiden sich die beiden Gruppen ebensowenig.¹⁹⁵ Der Umgang mit Dank durch die Organisation scheint stärker individuell als durch die Organisationsmitgliedschaft geprägt zu sein: Die befragten Freiwilligen unterscheiden Dankesmechanismen in materiell fassbare Belohnungen und symbolische Akte des Danks. Die nicht-materiell-fassbaren Anerkennungen, gerade wenn sie starken Bezug zum Organisationsziel aufweisen, werden von den Freiwilligen dabei insgesamt stärker geschätzt und sind von dem Gefühl begleitet, etwas Sinnvolles getan zu haben¹⁹⁶ – diese Differenzierung findet jedoch jenseits ihres jeweiligen Organizational Commitment und ihrer direkten oder indirekten Organisationszugehörigkeit statt.

Im Vergleich zu den Arbeiten von Boezeman/Ellermers (2007/2008) und Phillips/Phillips (2010), die sich jeweils mit persönlichen Einstellungen und Motivatoren für die Freiwilligen auseinandersetzten, befasst sich die Arbeit von Bennett/Barkensjo (2005) mit der unmittelbaren Erfahrungswelt des Engagements, der die Freiwilligen ausgesetzt sind. Die Autoren betrachten dabei gezielt mit der Verarbeitung negativer Erfahrungen im Engagement und ihrer Auswirkungen auf Organizational Commitment. Ausgangspunkt ihrer Forschung ist die Annahme, dass sich negative Erfahrungen, die Engagierte während ihrer Tätigkeit machen, ebenso negativ auf die Gesamtbeziehung zur Organisation wie auch ihre Motivation auswirken. Dazu untersuchen sie in einer Organisation des Bereichs Sozi-

volunteers. In summary, individuals from the two groups were similar in most respects. Both direct volunteers (5.40) and indirect volunteers (5.24) reported high levels of organizational commitment ($p=.232$, no significant difference) to Meals on Wheels.” (ebd., S. 17 f.).

¹⁹⁵ „In summary, individuals from the two groups were similar in most respects.” (ebd., S. 18).

¹⁹⁶ „The study's first question dealt with whether volunteers found the different rewards equally valuable. Volunteers rated the various rewards very differently, with average scores ranging from below the scale midpoint to near the top anchor. Among the tangible rewards, monetary value did not appear to be a primary concern, since the opportunity to meet the people being served, a thank you note, and a free cookie outscored other incentives including a free meal and movie tickets. Top-ranked intangible rewards were generally focused on feelings of satisfaction, the ability to improve the community, or the application of personal skills. Notably, *all of the intangible rewards garnered higher ratings than any of the tangible rewards*, supporting the idea that volunteer motivation can be achieved without extensive use of tangible rewards.” (ebd., S. 16; Herv. A.B.).

aler Dienste intensiv Zusammenhänge zwischen persönlichen Voraussetzungen (Motivation, Affektabhängigkeit¹⁹⁷ und Vulnerabilität für Stress¹⁹⁸), Charakteristika des Engagements (Selbstständigkeit des Engagements, Teamwork und Aufsicht) negativen Erfahrungen im Engagement und der Wirksamkeit eines gezielt zur Verbesserung der Beziehung zwischen Individuum und Organisation eingesetzten Managementinstrumente (einer internen Marketingkampagne) (ebd., S. 253 ff.). Generell unterliegt die Studie einer stark wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive, innerhalb derer freiwillig Engagierte primär als Ressource für die Organisation wahrgenommen werden. So liegt der Schwerpunkt der Studie mithin auch darauf, aus dem Markt erprobte Managementinstrumente wie das interne Marketing auf den Bereich engagementorientierter Nonprofit-Organisationen zu übertragen.¹⁹⁹ Die Autoren gehen davon aus, dass, ähnlich wie in Unternehmen, die Organisationsbindung der Freiwilligen durch gezieltes internes Marketing²⁰⁰ gestärkt werden kann.²⁰¹ Dies erhöhe

¹⁹⁷ „The term „affect intensity” describes the strength of the emotions that individuals feel when responding to emotion-inducing incidents (Larson, 1984).” (Bennett/Barkensjo 2005, S. 256).

¹⁹⁸ „Although stress has positive as well as negative aspects (some people thrive on tense and challenging situations), continued exposure to stress can have debilitating physical and psychological consequences. [...] Certain individuals are more susceptible to the damaging consequences of a stressful event than are others (Cyr and Dowrick, 1991; Daniels and Guppy, 1994).” (ebd., S. 256 f.).

¹⁹⁹ „Although internal marketing has been studied extensively in the commercial domain (Ahmed et al., 2003; Caruana and Calleya, 1998; Davis, 2001; Varey, 1995), its potential usefulness for nonprofit voluntary organizations has not been examined. Clearly, however, charities that use volunteer labor need to gain an understanding of how best to nurture and manage internal relationships with their voluntary workers. Accordingly the current paper seeks to help fill this important gap in the nonprofit research literature by reporting the results of a study of the effects of internal marketing in a charitable organization that had implemented such a program 3.5 years prior to the time the study was completed.” (ebd., S. 253).

²⁰⁰ „The term „internal marketing” describes a collection of human resource policies and procedures that treat employees (volunteers in the present context) as members of an „internal market” that needs to be informed, educated, developed, and motivated in order to serve clients more effectively. The concept of internal marketing emerged from the total quality management literature of the 1960s (Doukakis, 2003). Internal marketing seeks to develop client-consciousness and a service ethos among employees (volunteers) via the application of marketing methods, especially marketing communications, to the organization’s dealings with its personnel. The aim is to „create an internal environment wherein customer consciousness proliferates among employees” (Caruana and Calleya, 1998, p.

indirekt wiederum die Qualität der Organisationsleistung, an der die Freiwilligen beteiligt sind. Dieser stabilen, durch die Organisation mit Hilfe des Managements positiv zu beeinflussenden Beziehung stünden, gerade im Bereich Sozialer Dienste, Störungen durch für die Freiwilligen negative Erfahrungen im Rahmen des Engagements gegenüber.²⁰² Im von ihnen festgelegten Modell (Bennett/Barkensjo 2005, S. 260) zielten die Autoren auf eine Prüfung der Frage (n = 91 Teilnehmende), inwieweit negative Engagementserfahrungen die Effektivität internen Marketings unter Berücksichtigung der genannten persönlichen Grundcharakteristika (Bennett/Kottasz 2000, House 1981, House/Rizzo 1972, Larsen 1987) und Charakteristika des Engagements (Bell et al. 2004, Hult/Ferrell 1979) stören, sowie in welcher Form individuelle Engagementzufriedenheit (Gidron 1983) sowie Organizational Commitment (Mowday/Steers/Porter

108). Thus, employees (volunteers) are viewed both as (i) „internal customers,” and (ii) „products” that are used to attain the objective of satisfying clients’ requirements.” (ebd.).

²⁰¹ „Investigations undertaken in the for-profit sector have concluded that internal marketing is an excellent device for developing organizational satisfaction and commitment (Ahmed et al., 2003; Varey, 1995) as well as for enhancing motivation and retention. It is important to examine matters of this nature in the nonprofit volunteering context as they have the capacity to contribute to client welfare.” (ebd.).

²⁰² „Front-line volunteering activities within helping and caring organizations entail, in the words of Omoto and Snyder (1995, p. 672), „considerable commitment and sizeable personal costs.” Positive outcomes to volunteers’ contacts with beneficiaries are likely to generate feelings of role satisfaction (De Rivera et al., 1989), and a great sense of accomplishment and gratification (Shin and Kleiner, 2003). A positive volunteering experience, according to literature cited by Starnes and Wymer (2001), is one which makes the volunteer feel needed, appreciated, and competent, and which induces the belief that the person is making a difference. Positive experiences are known to contribute to job satisfaction and self-esteem and to induce volunteers to continue in service (Gidron, 1983; Miller et al., 1990; Pearce, 1983; Shin and Kleiner, 2003). Unfortunately however a volunteer’s experiences with the clients of a helping and caring charity can be negative as well as positive, and this might not be realized at the moment the volunteer joins the organization (Starnes and Wymer, 2001). [...] Fischer and Schaffer (1993) found that large numbers of volunteers began their service in a „honeymoon” phase of euphoria, but thereafter lost motivation as they encountered negative critical incidents that caused them to realize that they would not be able to accomplish as much as they had anticipated. Recruits may be naive, have expectations that differ from reality, and be greatly disheartened by negative events (Bussell and Forbes, 2002). Thus a fresh volunteer might be outraged if, despite his or her exhaustive efforts and genuine desire to help, beneficiaries are rude, uncooperative, refuse to accept assistance, break promises, miss scheduled meetings, or damage the volunteer’s self-esteem in some way (cf., Bitner et al., 1990; Gidron, 1983).” (ebd., S. 254 f.).

1979) davon beeinflusst werden. Dabei konnte festgehalten werden, dass sich Organizational Commitment stabil gegenüber einzelnen Aspekten der Engagementtätigkeit verhält (Bennett/Barkensjo 2005, S. 269). Für Veränderungen im Bindungsverhältnis spielt dagegen eine Rolle, wie zufrieden die/der Einzelne insgesamt mit seinem freiwilligen Engagement ist und unter welchen persönlichen Voraussetzungen sie oder er dieses aufgenommen hat. Der Einfluss dieser beiden Aspekte wiederum ist durch internes Marketing und den persönlichen Umgang mit negativen Erfahrungen im Engagement moderiert: Während internes Marketing die Zufriedenheit mit dem Engagement und Organizational Commitment fördern kann²⁰³, sinkt beides durch negative Erlebnisse im Engagement, vor allem dann, wenn die Betroffenen stark affektabhängig und anfällig für Stress sind. Diese Grundempfindlichkeit kann auch durch internes Marketing als Managementinstrument der Organisation kaum gedämpft werden.^{204, 205}

Das letztgenannte Ergebnis der Studie von Bennett/Barkensjo (2005) verweist auf eine relevante Einschränkung in der Bilanz zur Forschung von Organizational Commitment derjenigen, die sich in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen freiwillig einbringen. Ihr Commitment ist durch vielfältige, vor allem persönliche, Einflussfaktoren geprägt, die ihre Werte, Motivationen und Überzeugungen umfassen. So ist in der Gesamtbetrachtung schwer zu bilanzieren, inwieweit der Organisation Mittel zur Verfügung stehen, um Organizational Commitment gezielt positiv zu beeinflussen. Zeigen Boezeman/Ellemers (2007) mit ihrer Untersuchung gezielt Ansatzpunkte und Methoden zur Beeinflussung der Einstellungen

²⁰³ „First, the outcomes furnished support for the existence of a positive and significant connection between the introduction of an internal marketing program and subsequent improvements in volunteers’ satisfaction and commitment.” (ebd., S. 270).

²⁰⁴ „Second, the investigation confirmed that the greater the number of negative incidents that volunteers endured then, on average, the lower their job satisfaction and organizational commitment. Moreover, internal marketing initiatives exerted substantially lower influence on the job satisfaction and commitment of volunteers who had undergone many negative experiences.” (ebd.).

²⁰⁵ „Conversely, two personal characteristics (affect intensity and the individual’s reasons for having become a volunteer) had significant moderating effects on the link between negative experiences and organizational commitment. People high in affect intensity were more likely than others to lose commitment in the wake of a series of negative incidents” (ebd., S. 271).

von Freiwilligen auf, weisen Bennett/Barkensjo (2005) in einer Studie ähnlichen Zuschnitts darauf hin, dass vorgelagerte persönliche Charakteristika der Freiwilligen, konkret im Rahmen ihrer Studie Affektanfälligkeit und Vulnerabilität für Stress, die Möglichkeiten gezielter Einflussnahme durch die Organisation stark beschränken. Hinzu kommt, und dies ist vor dem Hintergrund des Zuschnitts der vorliegenden Arbeit zu unterstreichen: Die einzelnen Arbeiten bauen nicht aufeinander auf, sondern haben überwiegend den Charakter vereinzelter, explorativer Studien, die auf der Basis von aus der Literatur abgeleiteter Merkmalskataloge nebeneinander her versuchen, einzelne Zusammenhänge um Person sowie Persönlichkeit und Organizational Commitment zu fassen. Insgesamt führt dies zu der Situation, dass sich die Studien kaum aufeinander beziehen, ebenso wie eine gemeinsame theoretische Ausgangsbasis jenseits des Commitment-Ansatzes fehlt – der Forschungsbereich des Organizational Commitment freiwillig Engagierter in durch deren Engagement getragenen Nonprofit-Organisationen erscheint so als stark fragmentiert.

5.5.3.3 ‚Antecedents‘ of Organizational Commitment: Leitungsebene

Um die Ergebnisse der Metaanalyse strukturiert darstellen zu können, wird in der vorliegenden Arbeit nicht nur auf die übliche Teilung der Ergebnisdarstellung in Einflussfaktoren auf Organizational Commitment (‚antecedents‘) und seine Folgen (‚consequences‘ of Organizational Commitment) zurückgegriffen, sondern gleichzeitig eine zweite Strukturdimension eingeführt, die explizit auf den Besonderheiten des Engagements in Nonprofit-Organisationen aufbaut. Hierzu wurde eingangs festgehalten, dass der unterschiedliche Beteiligungsgrad in einer Organisation unterschiedliche Bindungsqualitäten umfasst. Um diesen unterschiedlichen Qualitäten der Beteiligung und/oder Organisationsmitgliedschaft Rechnung zu tragen, trennt die qualitative Metaanalyse drei Beteiligungsphären voneinander ab: Mitgliedschaften, Freiwilliges Engagement sowie Engagement auf Leitungsebene der Organisationen.

Die letztgenannte Ebene, also das Engagement auf Leitungsebene, wurde dabei wesentlich seltener in den Blick genommen, als Freiwillig Engag-

gierte ohne Leitungsfunktion. Im Prinzip liegen nur zwei Studien dazu vor: Catano/Pond/Kelloway (2001) vergleichen die freiwillig Engagierten Führungskräfte in durch engagementorientierten Nonprofit-Organisationen mit denen eines stärker professionalisierten Zweigs des Sektors, Cuskelly und Kollegen publizieren aus einer Langzeitstudie in mehreren Arbeiten Teilergebnisse, die sich mit dem Organizational Commitment ehrenamtlicher Führungskräfte im Sport befassen (Cuskelly 1995a/b, Cuskelly/Boag 2001, Cuskelly/McIntyre/Boag 1998).

Catano/Pond/Kelloway gehen in ihrer Untersuchung hauptsächlich von der Abwesenheit von Arbeitsbeziehungen zwischen Organisationsmitglied und Organisation als definitorischer Grundlage von Nonprofit-Organisationen aus. Darauf bauen sie ihre Einteilung von ‚einfachen‘ Mitgliedern und solchen mit Leitungsfunktion auf. Im Gegensatz zu Arbeitsbeziehungen, so postulieren die Autoren, sind Leitungsfunktionen in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen jedoch nicht mit Vorteilen, sondern mit Nachteilen wie zeitlichem Mehraufwand, Stress und arbeitsähnlicher Belastung verbunden.²⁰⁶ Diese Situation einzugehen fordere eine hohe Bindung an die Organisation und ihre Ziele, eine Bindung, die durch die Art der Organisationsführung mitbeeinflusst werden könne. Ist diese von den Führungskräften der Organisation ausgehend eher kooperativ (‚transformational leadership‘, ebd., S. 256 f.), könne in auf Freiwilligkeit beruhenden Organisationen eher Commitment ausgebildet werden, das die Gefolgschaft der Mitglieder sichere.²⁰⁷ Die Autoren vergleichen in ihrer Studie zwei Organisationen: eine Freiwilligenorganisation, die stark auf kooperative Führung angewiesen ist und eine Gewerk-

²⁰⁶ „There are two levels of membership within the voluntary organization: leaders and non-leaders (Heidrich, 1990). Leadership roles provide paid employees with an opportunity for greater autonomy, power, status and salaries within an organization. *In contrast, voluntary leaders rarely experience any of the paid employees' rewards*, in fact, often experience increased workloads which may interfere with their paid employment (Pearce 1980).” (Catano/Pond/Kelloway 2001, S. 256; Herv. A.B.).

²⁰⁷ „The socialization of new members [into the organization; A.B.] is important to continued commitment and involvement of the new member with the organization and participation in its activities. *Post-recruitment participation, particularly in voluntary organizations, may depend in part on the nature of leader and non-leader interaction* (Barkan et al., 1995” (ebd., Herv. A.B.).

schaft, der mehr formale Mittel zur Verfügung stehen, um ihre Mitglieder zu steuern (,transactional leadership‘, ebd.). Ihre forschungsleitende Annahme ist, dass sich die Mitglieder dieser Organisationen auf Grund unterschiedlicher Einbindung unterscheiden werden, ebenso wie sich innerhalb der Organisationen Unterschiede zwischen Mitgliedern und Mitgliedern auf Führungsebene finden. Neben Organizational Commitment (gemessen an einer Skala von Kelloway/Catano/Southwell 1992), der Dimension, die im Rahmen der vorliegenden Metaanalyse im Mittelpunkt steht, erwarten sie solche Unterschiede auch hinsichtlich des ,involvements‘ der Organisationsmitglieder (Lodahl/Kejner 1965, Kelloway et al. 2000), auftretender Konflikte mit anderen Lebensbereichen (Kopelman et al. 1983), ihrer Einstellungen zu Arbeit (Buchholz 1978), sowie natürlich der Führungsstile in der Organisation (Bass 1985, Conger/Kanungo 1992/1994) und der partizipatorischen Offenheit der Organisation (Kelloway/Barling 1993).

Mit Blick auf ihr vergleichendes Sample von $n = 289$ Befragten stellen die Autoren zunächst fest, dass sich die Mitglieder der beiden von ihnen verglichenen Organisationstypen systematisch unterscheiden: Das Organizational Commitment war ebenso wie der Partizipationsgrad in der engagementorientierten Nonprofit-Organisation insgesamt höher als in der zum Vergleich herangezogenen Gewerkschaft, dies gelte insbesondere für freiwillig Engagierte in Leitungsfunktionen.²⁰⁸ Auch der Führungsstil sei kooperativer ausgerichtet. Insgesamt kommen die Autoren zur Einschätzung, dass die erhobenen Daten ihre Vermutungen stützen: Eine kooperative Führung befördere auch die psychologische Einbindung und damit

²⁰⁸ „Union leaders (mean = 3.71) expressed higher levels of commitment than union members (mean = 3.01) while volunteer leaders (mean = 4.27) and volunteer non-leaders (mean = 4.27) had similar levels of commitment (stepdown $F(1, 248) = 3.80, p < 0.01$). Overall, volunteers had higher levels of commitment than unionists (stepdown $F(1, 248) = 52.05, p < 0.01$) with leaders being more committed to their group than were ordinary members (stepdown $F(1, 24.59), p < 0.01$). Union leaders (mean = 5.32) reported higher levels of participation than union members (mean = 3.70) as was the case with volunteer leaders (mean = 5.62) and members (mean = 4.80); however, volunteer members participated at a higher level than union members.“ (Catano/Pond/Kelloway 2001, S. 260; Herv. A.B.).

das Organizational Commitment von Engagierten.²⁰⁹ Innerhalb der engagementorientierten Nonprofit-Organisation gebe es hingegen keine weitreichenden Unterschiede zwischen Engagierten in Leitungsfunktionen und ‚einfachen‘ Mitgliedern, ein Ergebnis, das die Autoren auf das Charakteristikum der Freiwilligkeit zurückführen:

„Commitment of members to an organization is necessary for its survival, whether it is a union or voluntary association (Barling et al., 1992; Torres et al., 1991). Both volunteers and union members were committed to their organizations, but as expected volunteers were more committed. Volunteers willingly join their organizations, and this free act leads to greater commitment (Salancik, 1977) whereas employees may be required by legislation to join a labor union (which was the case here) but that requirement does not necessarily translate into commitment to the union. As expected, union leaders were more committed to their union than their members *while volunteer leaders exhibited the same level of commitment as volunteer members.*” (Catano/Pond/Kelloway 2001, S. 261; Herv. A.B.).

Graham Cuskelly und Kollegen untersuchten in den 1990er Jahren australische Sportvereine, mithin also ein klassisches Beispiel für Organisationen, die in der Regel in einem durch bürgerschaftliches Engagement getragenen Bereich tätig sind (Cuskelly 1995a/b, Cuskelly/Boag 2001, Cuskelly/McIntyre/Boag 1998). Impetus der Forschung war die Feststellung,

²⁰⁹ „Volunteer leaders presented higher levels of transformational leadership to their followers than did union leaders. Volunteers were more psychologically involved and committed to their organization than were union members to the union. *Transformational leadership predicted a volunteer's psychological involvement and commitment.* For the union sample, transformational leadership also predicted union participation replicating previous union research (Barling et al., 1992; Kelloway et al. 1992). [...] Transformational leadership elicits support from members for the organization's values, goals, and behaviors based on interaction with the transformational leader (Bass, 1985). Leaders in voluntary organizations, as shown here, use a transformational leadership style more extensively than their union counterparts who relied on a more transactional leadership style. The negative correlation between transactional leadership and both union ($r = -0.14$) and volunteer participation ($r = -0.18$) in the current study suggests this style of leadership actively discourages members from participating in both types of organizations. In contrast, *transformational leaders encourage the participation and active involvement of the members. Transformational leadership predicted involvement and commitment in the volunteer organizations ($r=0.35$; $r=0.47$, respectively) and in the union ($r=0.51$; $r=0.57$, respectively).*” (ebd.; Herv. A.B.).

dass es Organisationen in diesem Bereich zunehmend schwer fiel, ausreichend Führungspersonal für Leitungsaufgaben zu rekrutieren, im Umkehrschluss also eine Untersuchung Not tat, welche Faktoren dazu führen, dass die Bindung zwischen Mensch und Organisation ausreichend stabilisiert wird, um Fluktuation zu verhindern, idealerweise weitergehendes Engagement sogar zu fördern (Cuskelly 1995a, S. 14 ff.). Basis der Studien ist ein im Rahmen einer Dissertation entstandener Datensatz, die Dissertationsschrift selbst (Cuskelly 1995a) gibt einen detaillierten Überblick über Einzelergebnisse des Forschungsprojekts. Neben der auch in Querschnittsuntersuchungen perspektivierten Fragestellung nach Einflussfaktoren auf und Konsequenzen von Organizational Commitment versuchen Cuskelly und Kollegen durch die Anlage der Untersuchung als Längsschnitt außerdem herauszufiltern, inwieweit sich Organizational Commitment als zeitstabiles Konstrukt und Prädiktor von für die Organisation förderlichem Verhalten (im Sinne des oben dargestellten ‚organizational citizenship behavior‘, Cuskelly/Boag 2001) modellieren lässt, bzw. welchen Einfluss Zeit auf Faktoren hat, die einem solchen Verhalten vorausgehen (Cuskelly 1995a/b, Cuskelly/McIntyre/Boag 1998) – der Frageperspektive, die in diesem Abschnitt der Metaanalyse im Mittelpunkt steht.

Methodisch stehen im Rahmen der quantitativen Befragungen in drei Wellen Organizational Commitment in Form des von Mowday, Porter und Steers entwickelten OCQ (exemplarisch Mowday/Steers/Porter 1979) sowie die Einflussfaktoren Vorstandsprozesse („committee functioning“, exemplarisch Cuskelly 1995a, S. 131 f.), gemessen an selbstentwickelten Skala (ebd.), und soziodemographische sowie Strukturdaten der Organisationen im Mittelpunkt. Die Dissertationsschrift selbst (Cuskelly 1995a) zeichnet mit Hilfe dieses Instrumentariums ein sehr differenziertes Bild der organisationsbezogenen Einstellungen und der auf sie wirkenden Einflussfaktoren bei Vorstandsmitgliedern der untersuchten Sportvereine. Im Einzelnen sucht der Autor nach Zusammenhängen von Organizational Commitment und besagten strukturellen sowie soziodemographischen Einflussfaktoren auf persönlicher Ebene, sowie außerdem nach dem Einfluss der Zeit zwischen den einzelnen Untersuchungszeitpunkten und organisationalen Aspekten (ebd., S. 169 ff.). Im Kern hält Cuskelly dabei

fest, dass der überwiegende Teil der Variablen zu strukturellen Organisationsaspekten und soziodemographischen Charakteristika kaum als Einflussfaktor auf Organizational Commitment identifiziert werden kann: Zwar korrelieren einige der Variablen signifikant, gleichzeitig bewegen sich diese Korrelationen in einem Bereich von $r < 0.2$ (ebd., S. 170 ff.). Erweitert man die Frageperspektive auf Einflussfaktoren, die den Kontakt zwischen den Vorständen und der Organisation betreffen (‘behavioural variables’ ebd., S. 172), z.B. also die Häufigkeit der Teilnahme an Sitzungen, die Dauer der Organisationszugehörigkeit oder die für das Engagement aufgewendete durchschnittliche Zeit, steigen die Korrelationen moderat an und weisen darauf hin, dass sich Organizational Commitment im Rahmen eines stabilen Kontakts zwischen Individuum und Organisation vertieft (ebd., S. 172). Im Vergleich zu strukturellen und soziodemographischen Faktoren ist außerdem der aufgeklärte Varianzanteil in einer Regression von Organizational Commitment auf diese Faktoren ungleich höher (ebd.). Jedoch zeigen zwei dieser Faktorengruppen auch zusammengenommen nur einen schwachen Einfluss auf Organizational Commitment und klären ca. ein Viertel der Varianz auf.²¹⁰ Dies verweist auf eine mögliche Bedeutung der prozessorientierten Einflussfaktoren aus dem erlebten Engagement, namentlich auf den Einfluss dessen, wie die Befragten ihre Vorstandsarbeit erleben, welche Anreize Engagement in einer Leitungsfunktion für sie bietet (‘benefits of volunteering’, ebd., S. 82 ff.) und Zeiteffekten, die stabilisierend auf Organizational Commitment wirken können (worauf die korrelative Analyse hinwies). Alle drei Aspekte werden in an die Dissertation anschließenden Publikationen vertieft ausgearbeitet. In einer Arbeit aus dem Jahr 1998 untersuchen Cuskelly/McIntyre/Boag besonders die Veränderung der im Rahmen der Dissertation dargestellten Zusammenhänge, unter expliziter Berücksichtigung ihres Längsschnittcharakters. Zwei andere Arbeiten (Cuskelly 1995b, Cuskelly/Boag 2001) befassen sich ebenfalls detaillierter mit dem Ein-

²¹⁰ „The sociodemographic and behavioural variables that explained significant levels of variance in mean OC in the previous but separate regression models were entered as independent variables into a single standard regression analysis. [...] The resulting regression equation was significant ($F(5, 194) = 13.61, p < .001$) and explained 26 per cent ($R^2 = 0.260$) of variance in mean OC.” (Cuskelly 1995a, S. 173).

fluss des Erlebens der Vorstandsarbeit auf Organizational Commitment (Cuskelly 1995b) bzw. fokussieren fast ausschließlich auf ausgewählte Konsequenzen (Cuskelly/Boag 2001).

Cuskelly/McIntyre/Boag (1998) stellen dabei fest, dass – auch mit Blick auf zeitliche Stabilität – Organizational Commitment erheblich davon beeinflusst wird, wie die Befragten die Arbeit in ihren Vorstandsgremien erleben und einschätzen: „The pattern of results in each of the three panels confirms an influence of perceived committee functioning on organizational commitment. *The positive beta values indicate that those volunteer administrators who perceived their committee to be functioning positively became more organizationally committed.*” (ebd., S. 193; Herv. A.B.). Dies ist vor dem Hintergrund der Ambivalenz von Vorstandsarbeit²¹¹ ein zentrales Ergebnis der empirischen Forschung um Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen, rückt es doch die Bildung von Organizational Commitment auch in diesen Organisationen zumindest beim Leitungspersonal in einen arbeitsähnlichen Zusammenhang, wie es ebenso darauf verweist, dass hier durch die Verbesserung der Governance-Funktionen die Möglichkeit besteht, die Bindung zur Organisation zu stabilisieren und zu vertiefen.²¹² Daneben werden außerdem diejenigen Faktoren betrachtet, die von den einzelnen Vorstandsmitgliedern als Anreize und Vorteile durch die Vorstandsarbeit gedeutet werden können, z.B. Lernerfahrungen oder Selbstverwirklichungspotentiale (ebd., S. 186 f.). Zur Messung des Vorstandserlebens griffen die Autoren auf Arbeiten von Cammann et al. (1983) sowie Schein (1988) zurück, zur Messung der erwarteten Vorteile durch das Engagement auf ein

²¹¹ „Committee or board meetings are the important organizational foci for most community-based sport organizations. Committee meetings are necessary for the democratic operation of sport organizations but, at the same time, are much maligned and a common source of frustration for many volunteer administrators.” (Cuskelly/McIntyre/Boag 1998, S. 185).

²¹² Im Einzelnen fassen die Autoren die Vorstandsprozesse im Anschluss an den Diskurs der Human-Relations Bewegung (exemplarisch Herzberg/Mausner/Bloch-Snyderman 1967). Sie begründen diese Fokussierung mit der Analogie zwischen den Anliegen dieses Ansatzes, Organisationen und ihre Prozesse unter der Perspektive sozialer Gemeinschaften zu fassen, die auf Beteiligung und demokratischer Ausrichtung beruhen sollten, um individuelle Bedürfnisse zu befriedigen und der freiwilligen Verfasstheit engagementorientierter Nonprofit-Organisationen (ebd., S. 185 f.).

Instrument von Driver/Tinsley/Manfredo (1991, S. 263 ff.), das speziell für den Bereich ‚leisure and recreation‘, also Freizeit, entwickelt worden war. Aus den im Rahmen des Dissertationsprojekts von Cuskelly durchgeführten Befragungen über anderthalb Jahre stand insgesamt eine Gesamtstichprobe von $n = 328$ Teilnehmenden zur Verfügung, die zu drei Messzeitpunkten mit jeweils einem halben Jahr Abstand zwischen den Panelwellen Auskunft über ihr Vorstandserleben, erwartete Vorteile durch das Engagement und ihr Organizational Commitment Auskunft gaben. Mit Blick auf die von den Vorstandsmitgliedern erlebten Anreize durch ihr leitendes Engagement kann festgehalten werden, dass es nur geringen Einfluss auf Organizational Commitment zeigt (Cuskelly/McIntyre/Boag 1998, S. 197). Insgesamt erscheint das im Engagement von den Befragten *Erlebte* als der zentrale Einflussfaktor auf ihr Organizational Commitment:

„Volunteers who perceived that their committee was functioning more positively reported higher levels of organizational commitment when measured after 6-month time-lags (see Table 6). It could be argued that volunteers who are more highly committed would perceive their committee to be functioning more positively. However, this was not found to be the case, and over the short term, organizational commitment was an outcome of perceptions about committee functioning. This influence on commitment was irrespective of the extent to which volunteers were already committed to their organization, the importance they ascribed to the benefits of volunteering, their age group, occupational prestige, time spent on administration, and length of membership in the organization.“ (ebd., S. 196).

Es gelingt den Autoren außerdem der Nachweis, dass keine Wechselwirkungen zwischen Vorstandserleben und Organizational Commitment bestehen (ebd., S. 193).²¹³ Sie beantworten die Frage, aus welchen Faktoren sich dieses Erleben zusammensetzt, in ihrer Arbeit aus 1998 jedoch nur

²¹³ Grundlage dieser Ergebnisse sind Regressionsmodelle, die jeweils prüfen, welche Einflüsse auf Organizational Commitment bestehen, bzw. die Wirkrichtung verkehren und prüfen, welchen Einfluss Organizational Commitment auf das Vorstandserleben und die Anreizstrukturen der Vorstandsarbeit hat (ebd., S. 194 ff.).

unvollständig.²¹⁴ Betrachtet man die Studien von Cuskelly und Kollegen im Zusammenhang, kann diese Frage durch die Arbeit von Cuskelly (Cuskelly 1995b) genauer geklärt werden, der im Rahmen der Veröffentlichung von Ergebnissen eines Teils seiner Arbeit (mit Bezug auf eine Stichprobe von $n = 159$ Teilnehmenden) einen Überblick darüber gibt, was sich hinter dem Erleben der Vorstandsarbeit verbirgt. Cuskelly identifiziert hier mit Hilfe einer Faktorenanalyse fünf Dimensionen der Vorstandsarbeit in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen: Entscheidungsprozesse im Vorstand, (Gruppen-) Kohäsion, Konfliktbearbeitung, Offenheit und Homogenität des Gremiums.²¹⁵ Auch mit Blick auf die Ergebnisse dieses Teilquerschnitts der umfassenderen Gesamtuntersuchung kommt Cuskelly zu der Aussage, dass im Gegensatz zu soziodemographischen oder persönlichen Charakteristika²¹⁶ vor allem das Erleben

²¹⁴ „Perceived committee functioning was measured using a 7-point Likert-type scale based largely on the work group functioning scale developed by Cammann, Fichman, Jenkins, and Klesh (1983) and the process consultation work of Schein (1988). A total of 25 items (see Table 2) were included in the analysis, and Cronbach alpha reliability coefficients ranged from .94 to .95. *The factor loadings are not shown* in Table 2, because up to three factors were extracted on each of the three administrations of this scale. Test-retest correlation coefficients ranged from $r = .58$ to $.72$ (see Table 3).” (ebd., S. 188 f.; Herv. A.B.).

²¹⁵ „The committee functioning scale items were factor analysed (principal components analysis and varimax rotation) and five factors were identified. The first factor was labeled „committee decision process“ (mean = 5.49) and included items such as „if we have a decision to make, everyone is involved in making it“ and „members of this committee know exactly what things have to get done“. A second factor labeled „committee cohesion“ (mean = 5.18) included items such as „there is constant bickering on this committee“ and „there are feelings among members of this committee which tend to pull the group apart.“ A third factor was labeled „committee conflict resolution“ (mean = 5.16) because it included items such as „the committee is inflexible in the way it operates“ and „conflicts are resolved on this committee by dominating the dissenter.“ A fourth factor labeled „committee receptiveness“ (mean = 5.79) included items such as „committee members do not feel afraid of appearing foolish by putting forward creative ideas“ and „most committee members listen to each other during discussions.“ A final factor included two items which measured „committee homogeneity“ (mean = 1.81). Most members perceived that their committees functioned in a positive manner. All mean scores for committee functioning, except for group homogeneity, were in excess of five points on a seven point scale. The low mean score on group homogeneity suggests that committee members generally were from widely varying backgrounds and had wide ranging skills and abilities.” (Cuskelly 1995b, o.S.).

²¹⁶ „OCQ scores were analysed to a much greater extent in relation to the individual characteristics of volunteers, the nature and extent of their participation, and their perceptions of how the committee functions. Organizational commitment was not related to the respond-

der Vorstandsarbeit Einfluss auf den Bindungsgrad der ehrenamtlichen Führungskräfte hat. Erscheint der Vorstand stärker als closed-shop, wirkt dies negativ auf die Bindung der einzelnen Vorstandsmitglieder. Die partizipative Offenheit des Gremiums erweist sich erneut als Faktor, der eine zentrale Rolle spielt, ebenso, wie dies in den Arbeiten zur Governance engagementorientierter Nonprofit-Organisationen der Fall war.²¹⁷

So zeigt sich an den vier hier verhandelten Arbeiten die Nähe zwischen den Themen Organizational Commitment und Governance in Nonprofit-Organisationen besonders deutlich. Für das Führungspersonal der Organisationen erscheint es als besonders wichtig, nicht nur formell, sondern

ents' age group, income level, occupation or marital status. However, consistent with previous research in work organizations, there was a significantly negative, though not strong, relationship between organizational commitment and level of education ($r = -.16$, $p < .05$). Male volunteers were found to have significantly higher levels of organizational commitment (median split) than females (chi square = 5;94, df 1, $p < .05$). When OCQ scores were broken down by sex, 58% of males were categorized as having high levels of organizational commitment compared to 38% of females. [...] The volunteers' level of organizational commitment was also compared with their self-reported patterns of participation in their sport and their club or association. Respondents who described themselves as currently active participants (e.g., players/ competitors, coaches/team managers, or officials) were no more committed to their organizations than those who were not currently active beyond volunteering as an administrator. However, significant relationships were found to exist between the number of hours per month spent in the role of volunteer administrator and organizational commitment ($r = .22$, $p < .01$), and the frequency of social contact with other committee members and organizational commitment ($r = .21$, $p < .01$). Due to the cross-sectional nature of this study it is not possible to tell whether the number of hours volunteered and extent of social contact was a cause or consequence of the level of organizational commitment. However, the finding that social contact is an important determinant of organizational commitment lends support to the proposition of Pearce (1993).” (ebd., o.S.).

²¹⁷ „A multiple regression analysis was performed to test which factors were most predictive of organizational commitment (Table 2). This analysis showed that the full regression model accounted for 42% of the variance of organizational commitment and was statistically significant. *The positive beta values for committee decision process indicated that committee members who perceived they had input to decisions and a clear understanding of what the committee was trying to achieve were likely to be more highly committed to the organization. Committee members who felt their committee was receptive to new ideas and the input of members to discussion, were also more organizationally committed.* In contrast, committees perceived as having high levels of homogeneity were associated with lower levels of commitment. Two committee functioning factors, conflict resolution and cohesion were the were found (sic!) not to be significant predictors of organizational commitment in this regression analysis.” (ebd., o.S.; Herv. A.B.).

auch tatsächlich an den Führungsentscheidungen in der Organisation beteiligt zu werden. Dieser partizipative Aspekt ist auch vor dem Hintergrund der Ausrichtung der vorliegenden Metaanalyse besonders zu betonen. Engagementorientierte Nonprofit-Organisationen, wie sie die Basis für das Datensampling der Metaanalyse bildeten, sind auch aus Sicht der Politikwissenschaft und angrenzenden Soziologie besonders dadurch gekennzeichnet, dass sie Raum zur Beteiligung einräumen. Die letztlich implementierten Steuerungsstrukturen und Steuerungsprozesse können zwar erheblich von diesem Anspruch abweichen, wie jedoch die Analyse der Debatte um Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen und die dazu durchgeführte Metaanalyse aufzeigten, kann die partizipative Grundausrichtung der Organisationen auch im Rahmen dieser Debatte als Bezugspunkt dienen. Die empirischen Belege zur Relevanz von Partizipation unterstreichen zusätzlich ihre Wichtigkeit. Vor diesem Hintergrund erscheint eine Untersuchung der Konsequenzen von Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen als zwingend: Führt ein durch Partizipation gefördertes Organizational Commitment auch tatsächlich zu organisationsförderlichem Handeln? Und wie verhält es sich damit auf der Ebene von Mitgliedern und freiwillig Engagierten?

5.5.3.4, 'Consequences' of Organizational Commitment: Mitgliedschaft

Nur eine der durch die umfangreiche Literaturrecherche identifizierten Studien setzt sich mit den Konsequenzen von Organizational Commitment in der Mitgliedschaft auseinander: Schaubroeck/Ganster (1991) fokussieren die Frage, welche Faktoren erkennbar sind, setzen sich Mitglieder engagementorientierter Nonprofit-Organisationen über ihre Mitgliedschaft oder ihr Engagement hinaus für andere Aufgaben der Organisation ein. Sie operationalisieren diese Fragestellung in einer Studie, die auf eine große Distanz zwischen den Organisationsmitgliedern und der darüber hinaus gehenden Aufgabe baut: Studierende einer Universität in den Vereinigten Staaten, die in unterschiedlichen Rollen Mitglieder angegliederter Freiwilligenorganisationen sind, sind dazu aufgefordert, sich an

einer Fundraising-Aktion für die Universität zu beteiligen. Dieses spezifische, quasi-experimentelle Setting, das auf den Gegensatz zwischen dem Ziel der eigentlichen Mitgliedschaft (in den unterschiedlichen Organisationen) und dem in Aussicht gestellten ‚extra-role prosocial organizational behavior‘ (EPSOB), also dem von der Mitgliedschaft entkoppeltem Verhalten (einer Mitarbeit an der Fundraising-Aktion für die Universität) aufbaut, bietet die Möglichkeit, die im Zentrum der Arbeit stehende Annahme zu untersuchen: Hohes Organizational Commitment gehe mit potentieller Übererfüllung der zur Rolle gehörenden Aufgaben einher (Meyer 1997, Meyer et al. 2002).²¹⁸ Hypothesen, die die Autoren im Rahmen ihrer Studie prüfen, beziehen sich auf mögliche Einflussfaktoren auf das EPSOB: Die Art der Organisation (wobei von den Mitgliedern einer dem Organisationszweck nach stärker auf Hilfen und Dienstleistungen ausgelegten Organisation erwartet wird, dass diese über intrinsische Zufriedenheit (Deci 1975) stärker zu weiterem EPSOB neigen), das affektive Commitment der Mitglieder zu ihrer Organisation (aus dem ebenfalls eine höhere Bereitschaft zu anderen Aufgaben abgeleitet wird, erhoben an Hand des Indexes von Porter/Crampon/Smith 1976²¹⁹), sowie die Größe der Organisation, aus der die Mitglieder stammen (mit dem Grundgedanken, stärkerer sozialer Zusammenhalt in kleineren Organisationen führe eher zu EPSOB) (Schaubroeck/Ganster 1991, S. 570 ff.). Übergeordnet, und dies führt zur Relevanz der genannten Studie für diese Metaanalyse, erwarten die Autoren einen stark moderierenden Effekt des affektiven Organizational Commitment auf die genannten Faktoren, das heißt lassen sich Zusammenhänge zwischen den untersuchten Faktoren ableiten, ist

²¹⁸ Ein synonym zum ‚extra-role prosocial organizational behavior‘ (EPSOB) verwendeter Begriff ist in diesem Zusammenhang das ‚organizational citizenship behavior‘, der in der vorliegenden Arbeit überwiegend verwendet worden war.

Schaubroeck/Ganster definieren EPSOB als „[...] behavior that is not a formal or informal aspect of the worker’s role but which in the aggregate promotes the organization’s goals.“ (Schaubroeck/Ganster 1991, S. 569). Mit dieser Definition verweisen die Autoren auch explizit auf die Wurzeln der Organizational Commitment- Forschung in der Arbeits- und Organisationspsychologie und ihrem Fokus auf bezahlte Arbeit in Unternehmen.

²¹⁹ Höchstwahrscheinlich dem OCQ oder einer seiner Abwandlungen – Lyman Porter gehörte zu denjenigen, die in den 1970er Jahren den OCQ entwickelten, der von Schaubroeck/Ganster (1991) genannte Artikel fällt in die Entwicklungsphase des eigentlich als OCQ bekannten Instruments und verweist selbst auf Standardquellen für den OCQ.

Affektives Organizational Commitment für die Haupteffekte verantwortlich. Im Großen und Ganzen gelingt den Autoren dieser Beleg: Affektives Organizational Commitment beeinflusst positiv die Bereitschaft, sich über die eigentlichen Aufgaben der eigenen Rolle hinaus für die Organisation einzusetzen. Dabei überlagert der Einfluss von affektivem Organizational Commitment intrinsische Faktoren der Persönlichkeit²²⁰ oder Einflussfaktoren wie die Organisationsgröße. Eine Ausrichtung der Organisation auf helfende Ziele ging ebenfalls mit einer stärkeren Bereitschaft zu EPSOB einher.²²¹ Insgesamt kommen die Autoren deshalb zu dem Schluss, dass

„[...] affective organizational commitment was positively related to voluntarism and it appeared to explain the relationship between in-

²²⁰ „To test Hypothesis 1, which examines the effect of commitment on voluntarism, voluntarism was regressed on commitment, with the contextual variables of size and organizational purpose included as controls (see Step 1). In support of the hypothesis, commitment was positively associated with voluntarism ($B = .18$ ($SE = .08$), $p = 2.25$, $p < .05$). Although we did not hypothesize main effects, the contextual variables also predicted voluntarism. Voluntarism was negatively associated with size ($B = -.02$ ($SE = .008$), $p = -1.97$, $p < .05$) and positively associated with organizational purpose being service in nature ($B = .36$ ($SE = .13$), $p = 2.69$, $p < .01$). The chi-square value associated with the overall model was nonsignificant ($\chi^2 = 348.93$ ($df = 342$), $p < .39$), indicating an acceptable fit. To test the second hypothesis regarding the mediational influence of commitment on the intrinsic satisfaction-voluntarism relationship, we first conducted the above-described regression with the exception that commitment was replaced by intrinsic satisfaction. This regression demonstrated that intrinsic satisfaction was significantly and positively associated with voluntarism ($B = .18$ ($SE = .07$) $p = 2.58$, $p < .01$). A separate regression incorporated commitment into this model (see Step 2, Table II). The coefficient associated with intrinsic satisfaction became nonsignificant at this step ($B = .14$ ($SE = .11$) $p = 1.30$, $p < .20$). The overall fit of the model was acceptable ($\chi^2 = 348.32$ ($df = 341$), $p < .38$). Hence, the hypothesis that commitment explains the effects of intrinsic satisfaction (H2) cannot be rejected.” (Schaubroeck/Ganster 1991, S. 576 f.).

²²¹ „Hypotheses 3 and 4 concern the moderating effects of organization size and organization purpose on the relationship between commitment and voluntarism. To test these hypotheses, the size x commitment and purpose x commitment interaction terms were incorporated into a model that included the main effects of size, purpose, satisfaction, and commitment (see Step 3, Table II). The overall model provides acceptable fit with the data ($\chi^2 = 340.86$ ($df = 339$), $p < .46$). The coefficient associated with the size x commitment interaction term is nonsignificant ($B = .09$ ($SE = .09$) $p = 1.09$, $p < .20$). Hence the third hypothesis that the relationship between commitment and voluntarism varies with organization size is rejected. The purpose x commitment coefficient is statistically significant, however ($B = 4.36$ ($SE = 1.16$) $p = 3.84$, $p < .01$). A plot of this function indicates that commitment is positively associated with voluntarism among service organizations, but there is no relationship among the fellowship/professional development organizations (see Fig. 2). This supports the fourth hypothesis.” (ebd., S. 577 f.).

trinsic satisfaction and voluntarism. Organizational purpose moderated the relationship between commitment and voluntarism, with commitment being associated with voluntarism only among service organizations.” (ebd., S. 578).

Dies stützt den aus Untersuchungen in Unternehmen erwarteten positiven Einfluss von Organizational Commitment, speziell einer affektiven Bindung, auf die Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen. Unter der Perspektive der Ressourcenabhängigkeit einer Organisation (Pfeffer/Salancik 1978, im Bereich von Nonprofit-Organisationen Perrow 1970) ist dies hochrelevant, da so implizit mehr abrufbare Ressourcen erschlossen werden können. Einschränkend ist jedoch mit Blick auf die hier ausgewertete Studie anzumerken, dass sie zwar Organisationsmitgliedschaften im Sinne von Organisationszugehörigkeiten fokussiert, jedoch nicht zwischen unterschiedlichen Mitgliedschaftsrollen unterscheidet. Primäre Denkfigur der Studie ist ihr experimenteller Zuschnitt: die Ferne der Aufgabe, mit deren Hilfe EPSOB gemessen werden sollte im Verhältnis zur eigentlichen Organisationszugehörigkeit. Die eingangs eröffnete Dimension unterschiedlicher Mitgliedschaftssphären findet also nur unzureichend Berücksichtigung. Vor diesem Hintergrund sind die hier herausgearbeiteten Ergebnisse als Tendenz zu werten, die in den folgenden Auswertungen überprüft wird.

5.5.3.5 ‚Consequences‘ of Organizational Commitment: freiwillig Engagierte

Die Fragen nach den (positiven) Konsequenzen des Organizational Commitment bei freiwillig Engagierten ist ein Schwerpunkt, der die Forschung stark kennzeichnet. Neben den Arbeiten, die im Rahmen ihrer Untersuchungen sowohl nach den Einflussfaktoren als auch nach den Konsequenzen von Organizational Commitment suchten und die bereits im Abschnitt zu den Einflussfaktoren inhaltlich dargestellt wurden (Bennett/Barkensjo 2005, Boezeman/Ellemers 2007, Jenner 1981/insb. 1984, Tidwell 2005), greifen vier weitere Arbeiten (Chacón, Vecina/Davilla 2007, Hellmann/House 2006, Penner/Finkelstein 1998, Waters/Sevick Bortree 2010) explizit die Frage nach *Konsequenzen* von Organizational Commitment

bei Freiwilligen auf. Überwiegend wird darauf Wert gelegt, ob aus der Bindung zur Organisation abzuleiten ist, inwieweit sich die Freiwilligen zum weiteren Verbleib²²² in Organisation und Engagement entschließen können (Chacón/Vecina/Davilla 2007, Hellmann/House 2006, Waters/Sevick Bortree 2010, auch Bozeman/Ellermers 2007/2008, Jenner 1981/1984). Penner/Finkelstein (1998) erweitern diese Frageperspektive um konkrete Attribute der Freiwilligenrolle, in dem sie beispielsweise nach Zeit, die für das Engagement aufgewendet wird oder den von den Engagierten wahrgenommenen Terminen fragen. Tidwell (2005) und Bennett/Barkensjo (2005) greifen Aspekte auf, die sich auf die Rolle als freiwillig Engagierte/r beziehen und untersuchen das im voranstehenden Kapitel behandelte über die eigentliche Freiwilligenrolle hinausgehende prosoziale Organisationsverhalten. Diese Arbeiten werden als erstes in den Mittelpunkt der Metaanalyse gestellt.

Bennett/Barkensjo (2005) setzen sich in ihrer Studie detailliert mit organisationalen und Einflussfaktoren auf persönlicher Ebene und Organizational Commitment auseinander. In ihrer Studie halten sie fest, dass die Einflussmöglichkeiten auf Organizational Commitment durch die Organisation, in der Studie approximiert über ein Programm zum internen Marketing, begrenzt sind und stark von individuellen Persönlichkeitsfaktoren moderiert werden. In diesem Zusammenhang untersuchen sie darüber hinaus aber auch die Frage, inwieweit Freiwillige dazu bereit sind, ihr Engagement aufrecht zu erhalten und besondere, über die üblichen Anforderungen hinausgehende Aufgaben zu übernehmen. In den Berechnungen ihres Modells stellen sie hier einen Zusammenhang her: „[...] as predicted, a volunteer's commitment to providing high-quality service depended significantly on his or her job satisfaction and organizational commitment." (Bennett/Barkensjo 2005, S. 269). Auch in Bezug auf den Plan,

²²² Im Überblick zur empirischen Forschung zu Organizational Commitment in Unternehmen wurde an dieser Stelle in der Regel von Fluktuation, bzw. Fluktuationsneigung der Befragten gesprochen. Organizational Commitment sollte hier negative Zusammenhänge aufweisen. In den nachfolgend dargestellten Studien wurde mit dem Fokus auf den Verbleib in der Organisation bzw. die Verbleibewahrscheinlichkeit die Wirkrichtung des erwarteten Zusammenhangs verkehrt.

das Engagement aufrecht zu erhalten, lassen sich positive Zusammenhänge zu Organizational Commitment nachweisen.²²³

Tidwell setzt in seiner Arbeit aus dem gleichen Jahr einen komplexen Ansatz zu den Folgen von Organizational Commitment bei freiwillig Engagierten um: Freiwilliges Engagement wird in seiner Arbeit als Teil der sozialen Identität interpretiert, d.h. die Zugehörigkeit zur Organisation und das dort verfolgte Engagement werden zum definitorischen Teil der eigenen Identität. Diese Identifikation mit der Organisation wirkt zum einen auf das affektive Commitment der Befragten ein (vgl. Kapitel 5.5.3.2), zum anderen wirkt es aber auch direkt und indirekt über das Commitment auf die Bereitschaft, sich der Organisation gegenüber positiv zu verhalten. Der Autor formuliert hier drei Dimensionen: objektives und subjektives freiwilliges Engagement (gefasst als Aussagen zum Engagement, die im Rahmen einer Fremd- (objektiv) und Selbsteinschätzung (subjektiv) abgefragt wurden) sowie Spenden (Tidwell 2005, S. 457 f.). Alle drei Dimensionen, so formulieren die Hypothesen, sollen positiv durch Affektives Commitment beeinflusst werden. Diese Vermutung kann durch die Daten seiner Untersuchung jedoch nicht belegt werden: affektives Organizational Commitment zeigt keine signifikante Verbindung zu dem erwarteten prosozialen Organisationsverhalten, individuelle Zufriedenheit im Engagement nur eine schwache.²²⁴

²²³ „A volunteer’s reported intention to remain with the charity correlated positively, significantly and substantially with job satisfaction ($R = .46$), organizational commitment ($R = .61$), perceptions of the caliber of the organization’s internal marketing ($R = .36$), and supervisory support ($R = .46$); and negatively and substantially with the number of negative experiences ($R = -.47$). Volunteers with high job satisfaction remained with the charity for longer periods ($R = .4$), as did individuals who were not particularly vulnerable to stress ($R = -.42$) and those with high organizational commitment ($R = .48$).” (Bennett/Barkensjo 2005, S. 266)

²²⁴ „Hypothesis 3 was partially supported. This hypothesis suggested satisfaction and commitment would be positively related to engagement in prosocial behaviors. Satisfaction was significantly related to subjectively measured volunteerism ($\beta = .15$) and objectively measured volunteerism ($\beta = .17$) in the hypothesized direction. The relationship with financial contributions was not significant. In addition, commitment was not a significant correlate of volunteerism or financial contributions.” (Tidwell 2005, S. 458 f.).

Penner/Finkelstein (1998) stellen ihre Arbeit in einen ähnlichen Gesamtzusammenhang wie Bennett/Barkensjo und Tidwell (beide 2005) oder Jenner (1981/1984): Im Zentrum steht die Frage nach Persönlichkeitsfaktoren, sozialen Identitäten und Organizational Commitment in freiwilligem Engagement. Unter Rückbezug auf Omoto/Snyder und Penner und Kollegen (exemplarisch Omoto/Snyder 1990, Penner/Midili/Kegelmeyer 1997) gehen Penner/Finkelstein (1998) davon aus, dass die Aufnahme eines freiwilligen Engagements insoweit von persönlichen Prädispositionen abhängt, als dass die Entscheidung dazu frei und ohne Notwendigkeit getroffen wird, persönliche Motive also uneingeschränkt wirken können.²²⁵ Eines der entscheidenden Merkmale soll hier die „prosocial personality“²²⁶ sein (exemplarisch Penner/Midili/Kegelmeyer 1997, erhoben an Hand des Instruments von Penner et al. 1995), die eine altruistische, hilfsbereite Persönlichkeitsorientierung abbildet, welche stärkeres Engagement und Commitment begünstigt.²²⁷ Gleichzeitig erfüllt ein gewähltes freiwilliges Engagement auch in diesem Ansatz eine identitätsstiftende Funktion, so dass die Theorie sozialer Identität von den Autoren aufgegriffen wird (exemplarisch Callero/Howard/Piliavin 1987).²²⁸ Die Autoren entwickeln insgesamt ein zweistufiges Modell aus persönlichen Eigenschaften, die zu

²²⁵ „The volunteer process model (Omoto & Snyder, 1990, 1995; Omoto, Snyder, & Berghuis, 1993; Snyder & Omoto, 1992) considers both the antecedents of volunteering and what happens to volunteers over time. Omoto and Snyder believe that because there are usually few situational constraints on the initial decision to volunteer, dispositional variables play a major role in this decision. Thus, among the important antecedent variables are the volunteer's prior personal experiences, current circumstances, and current personal motives and social needs.” (Penner/Finkelstein 1998, S. 525).

²²⁶ „A prosocial personality orientation is an enduring tendency to think about the welfare and rights of other people, to feel concern and empathy for them, and to act in a way that benefits them (Penner, Fritzsche, Craiger, & Freifeld, 1995).” (ebd., S. 526).

²²⁷ „Finally, prior research has found significant relations between the prosocial personality orientation and a class of behaviors that is conceptually quite similar to volunteerism. The behaviors, collectively called organizational citizenship behavior (OCB; Organ, 1994), involve voluntary prosocial actions performed by paid employees of large organizations.” (ebd., S. 526 f.).

²²⁸ „The role identity model of volunteerism (Callero, Howard, & Piliavin, 1987; Grube & Piliavin, 1996; Piliavin & Callero, 1991) is a much more sociological model than Omoto and Snyder's (1995). That is, it de-emphasizes disposition variables and uses role theory and the social structure within which volunteerism occurs to explain this behavior.” (ebd., S. 525 f.).

freiwilligen Engagement und Organizational Commitment in einer Organisation führen und sich anschließend zu einer kohärenten sozialen Identität weiter entwickeln, was die Aufrechterhaltung des Engagements befördert.²²⁹ Im Rahmen einer Längsschnittuntersuchung erforschen die Autoren diese Zusammenhänge im Sozialbereich mit Hilfe einer Organisation, in der sich freiwillig Engagierte für Betroffene von AIDS einsetzen. In einem Panel aus drei Wellen wurden die genannten Persönlichkeitsmerkmale, Organizational Commitment, Engagementmotive sowie der Umfang des Engagements erhoben. Der Längsschnitt ermöglichte gleichzeitig, Daten zum Verbleib bzw. zur Fluktuation der Freiwilligen zu erheben. Auf diesen Variablen lag gleichzeitig der Schwerpunkt der Studie. Die Studie umfasste insgesamt 319 Teilnehmende, befragt zu drei Messzeitpunkten. Im Ergebnis stellen die Autoren fest, dass der Verbleib in der Organisation (gemessen als „length of service“) positiv mit prosozialen Persönlichkeitsfaktoren und der Zufriedenheit der Befragten korreliert, nicht jedoch mit Organizational Commitment.²³⁰ Gleichmaßen schwach sind die Zusammenhänge zwischen Organizational Commitment und den einzelnen Aspekten des erwarteten EPSOB: Es sind nur geringe Korrelationen zwischen einzelnen Faktoren des Organizational Commitment und positiven Rollenaspekten, wie der Wahrnehmung von Terminen in der Organisation festzustellen. Gleiches gilt für die in der Organisation verbrachte Zeit – die wiederum in der Paneluntersuchung selbst als stabilster Prädiktor für EPSOB identifiziert werden konnte (Penner/Finkelstein 1998, S. 529 ff.). Dieses Ergebnis ist jedoch insgesamt nur eingeschränkt zu verwenden: Penner/Finkelstein verwenden ein eigenes Instrument zur Messung von Organizational Commitment (ebd., S. 528), das auf fünf Items aufbaut,

²²⁹ „In essence, the role identity model argues that as people continue as volunteers, commitment to the organization increases. Commitment in turn increases the incidence of actions on behalf of the organization. Accompanying the increased commitment and continued volunteer activities are changes in the volunteer's self-concept; the volunteer role becomes part of his or her personal identity (Stryker, 1980).“ (ebd., S. 526).

²³⁰ „Length of service was significantly and positively correlated with organizational satisfaction (.20), Other-Oriented Empathy (.21), Helpfulness (.21), and the Values motive for volunteering (.23). It was not significantly correlated with any of the measures of organizational commitment. Table 1 presents correlations between length of service and the predictor variables for the entire sample, as well as the correlations among these variables.“ (Penner/Finkelstein 1998, S. 529).

von denen zwei erwartetes Verhalten abfragen, eines die allgemein zugeschriebene Relevanz des Organisationsziels erhebt und zwei weitere affektive Komponenten abfragen.²³¹ Damit jedoch vermischt das Instrument die in der Debatte um Organizational Commitment identifizierten Dimensionen von Einstellung und erwartetem Verhalten. Außerdem sind für die verwendete Skala keine Reliabilitätsangaben von den Autoren gemacht worden. Die abschließende Einschätzung der Autoren: „Contrary to our expectations, organizational commitment was not significantly associated with length of service.“ (ebd., S. 533) ist deshalb auf Grund methodischer Unklarheiten nicht eindeutig zu bewerten.

Jenner, die freiwilliges Engagement ebenfalls im Kontext persönlicher Identitätskonstruktion verortet, erweitert und präzisiert ihre Ergebnisse zur biographischen Integration von freiwilligem Engagement bei Frauen mit Aussagen darüber, inwieweit ein hohes Organizational Commitment mit für das Engagement aufgewendeter Zeit und Verbleibwahrscheinlichkeit in der Organisation zusammenhängt (Jenner 1981). Damit markiert sie, zusammen mit Boezeman/Ellemers (2007) den Übergang zwischen den Studien, die versuchen, aus Organizational Commitment Aspekte prosozialen Organisationsverhaltens abzuleiten und denjenigen, die primär auf den Verbleib der Engagierten in der Organisation als positivem Ergebnis von Commitment abzielen. Erwartbar belegt sie, dass diejenigen, die sich primär als über ihre Freiwilligenrolle definieren und ein hohes Commitment haben, deutlich seltener angeben, aus ihrem Engagement austreten zu wollen.²³² Dieses Ergebnis wird mit der 1984 veröffentlichten

²³¹ „With regard to organizational commitment, two of the items assessed respondents' feelings of acceptance by the organization, two assessed the desire for additional involvement in the organization (e.g., willingness to do more assignments), and one concerned the importance assigned to attending organizational activities (e.g., support groups, recognition events).“ (ebd., S. 528).

²³² „[...] only 4% of Primary volunteers planned to resign within a year, 14% of the other respondents had such plans. [...] In an effort to understand better the relationship between satisfaction, involvement, commitment, and plans to maintain membership, the Primary, Supplemental, and Career Instrumental groups were each divided into two subcategories, Stayers (those who planned to maintain membership 3 or more years) and Nonstayers (those who planned to maintain membership for 2 or fewer years). Multiple analyses of variance on the resulting six groups indicated significant ($p < .01$) differences on satisfaction, involvement, and commitment for both Stayers vs Nonstayers and Primary vs Sup-

Studie überprüft, die auf Basis von $n = 253$ befragten Frauen²³³ festzustellen versucht, ob die in der ersten Befragung festgestellten Zusammenhänge zwischen Organizational Commitment und der für das Engagement aufgewendeten Zeit sowie dem tatsächlichen Verbleib im Engagement aufrecht zu erhalten sind. Dabei werden die Ergebnisse aus der Veröffentlichung von 1979 abgeschwächt: Zwar korreliert Organizational Commitment mit dem Ausmaß des Engagements nach zwei Jahren, doch sind die Korrelationen schwach und eine Regression des Engagementaufwands, also der vermuteten positiven Konsequenzen eines hohen Organizational Commitment, auf dieses zeigt, dass das Maß der Varianzaufklärung kaum steigt – die Höhe des Engagementaufwands in der ersten Befragungswelle ist hier der entscheidende Einflussfaktor (Jenner 1984, S. 994). Ebenso zeigt sich, dass Organizational Commitment mit Blick auf die Aufrechterhaltung des Engagements in einer Organisation keine zeitstabilen Aussagen erlaubt: Eine Untersuchung der Frauen, die ihre Organisation verlassen haben und derjenigen, die dort noch immer engagiert sind zeigt keine signifikanten Unterschiede bezüglich des Organizational Commitment beider Gruppen (Jenner 1984, S. 995). Insgesamt scheint so eine Vorhersage des Engagements stabiler, trifft man sie über das bereits gezeigte, nicht über eine Einschätzung ihres Organizational Commitment.²³⁴

In ihren beiden umfangreichen Studien stellen Boezeman/Ellemers (2007/2008) ebenfalls auf den Zusammenhang zwischen persönlicher

plemental vs Career Instrumental. [...] Inspection of the cell means suggests that planned duration of membership (Stayers vs Nonstayers) is associated with large differences in involvement, satisfaction, and commitment for Career Instrumental volunteers, but with relatively small differences for Primary and Supplemental volunteers.” (Jenner 1981, S. 311).

²³³ „In October, 1981, the second questionnaire was mailed to 284 of the 1979 subjects (8 of the 292 were anonymous) and to 10 women who responded too late to be included in the 1979 analysis. Of the 294 surveys mailed, 10 were undeliverable. A total of 253 surveys were returned, 86% of all mailed.” (Jenner 1984, S. 993).

²³⁴ „However, the results suggest that, although the attitudinal measures may be related to behavior at the time of measurement, they should not be expected to predict behavior at a later time. On the other hand, the respondents tended to maintain their level of activity, and their expressed plans for membership were related to what they actually did.” (ebd., S. 996).

Identität, freiwilligem Engagement und Organizational Commitment ab. Im Mittelpunkt dieser Forschung steht die Annahme, dass positive Eindrücke, der Stolz auf das eigene Engagement sowie der den Freiwilligen durch die Organisation entgegen gebrachte Respekt positiv auf Organizational Commitment und so indirekt positiv auf die Verbleibeabsicht wirken (Boezeman/Ellemers 2007, S. 773 ff.). Dies konnte weitgehend im Rahmen eines Strukturgleichungsmodells belegt werden: Stolz und Respekt stehen in positivem Zusammenhang mit affektivem und normativen Commitment, ebenso wie sie darüber auch die Verbleibeabsicht positiv beeinflussen.²³⁵ Darüber hinaus gelingt es den Autoren zu belegen, dass es vor allem pflichtorientiertes, Normatives Commitment ist, das bei freiwillig Engagierten zur Einschätzung führt, ihr Engagement wahrscheinlich weiterführen zu wollen.²³⁶

Die drei verbleibenden Studien, die sich mit den Konsequenzen von Organizational Commitment freiwillig Engagierter auseinandersetzen, sind

²³⁵ „Additionally, we hypothesized (Hypothesis 2) that among volunteers, both pride and volunteer organization respect would be indirectly and positively associated with the intent to remain through organizational commitment. Hypothesis 2 was supported by the SEM analysis. The results confirmed that pride ($\beta = .20$, $p < .001$) and volunteer organization respect ($\beta = .10$, $p < .05$) were both indirectly and positively associated with the intent to remain through organizational commitment.” (Boezeman/Ellemers 2007, S. 776).

²³⁶ „Finally, we hypothesized (Hypothesis 3) that among occasional volunteers, normative organizational commitment would be more strongly related to the intent to remain than would affective organizational commitment. We addressed this hypothesis with a sequential three-step procedure. In Step 1 we tested a model in which only affective organizational commitment was related to the intent to remain against a model in which only normative organizational commitment was related to the intent to remain. [...] In Step 2 we specified a model in which the paths from both affective and normative organizational commitment to the intent to remain were constrained to be equal. [...] Finally, in Step 3 we compared the relations between organizational commitment and the intent to remain in the hypothesized model (which allowed the two forms of commitment to have different relations with the intent to remain). In the hypothesized model, only normative organizational commitment showed a significant relation with the intent to remain ($\beta = .38$, $p < .001$), whereas the relation between affective commitment and the intent to remain was not significant ($\beta = .04$, $p = ns$). In sum, these results supported Hypothesis 3 that among occasional volunteers, normative organizational commitment would be more strongly related to the intention to remain than would affective organizational commitment. Furthermore, they indicated that pride and respect were both indirectly and positively associated with the intent to remain, primarily through normative organizational commitment.” (ebd.).

in zwei unterschiedlichen Bereichen des Sektors angesiedelt: Chacón/Vecina/Davila (2007) und Hellman/House (2006) ziehen ihre Untersuchungssamples aus den Sozialen Diensten, Waters/Sevick Bortree (2010) dagegen befassen sich mit dem freiwilligen Engagement von Jugendlichen.

Dabei entwerfen Chacón/Vecina/Davila (2007) ein ähnliches Szenario, wie es auch der Untersuchung von Penner/Finkelstein (1998) zu Grunde lag. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung einer Identität als Freiwillige/r, basierend zunächst auf Einstiegsmotiven, weiter ausgebildet über Organizational Commitment und schließlich in das eigene Selbstbild integriert.²³⁷ Die Vorhersage des Verbleibs in Organisation und Engagement hat dabei instrumentellen Charakter: Nur eine Stabilisierung des Verhältnisses von Mensch und Organisation erlaubt eine Ausbildung des stabilen Selbstbilds, das die Autoren annehmen (ebd., S. 630 f.) und das die Aufrechterhaltung des Engagements dauerhaft sichert. Eine notwendige Voraussetzung für einen langen Verbleib in der Organisation ist Organizational Commitment als Vorstufe zur sozialen Identität als freiwillig Engagierte/r. Die Autoren übersetzen diese Annahmen in ein Forschungsdesign, das abzufragen versucht, inwieweit es für die Studienteilnehmer absehbar ist, wie lange sie in der Organisation bleiben werden. Dabei berücksichtigen sie bereits die Angabe über die Verbleibswahrscheinlichkeit als Prädiktor, ebenso wie die Zufriedenheit im Engagement und das Organizational Commitment der Befragten (ebd., S. 632). Empirische Grundlage der Studie ist ein dreistufiges Panel über 18 Monate, an dem insgesamt $n = 300$ Personen teilnahmen. Organizational Commitment wurde im Rahmen dieser Studie mit Hilfe des OCQ (Mowday/Steers/Porter 1979) erhoben, die Identität als Freiwillig Engagierte/r durch ein Instrument von Grube/Piliavin (2000). Zunächst halten die Autoren im Ergebnis fest, dass

²³⁷ „Volunteerism, like any reasonably long-term process within life, is a dynamic process (Omoto & Snyder, 1995). The variables which influence a person's decision to become a volunteer are not necessarily those that lead to a person's continuing to be a volunteer a year later, and these may be very different from those that convince him or her to continue when five or ten years have passed. The very experience of volunteerism modifies volunteers' initial motivations, their support network, their self-concept, and so on (Snyder & Omoto, 1999).“ (Chacón/Vecina/Davila 2007, S. 629)

die von den Befragten angegeben Wahrscheinlichkeit, mit der sie im Engagement verbleiben wollen, ein stabiler Prädiktor zum Verbleib in der Organisation ist, dessen Zusammenhangsstärke zwar abnimmt, je größer die abgefragte Zeitspanne ist (also zwölf versus sechs Monate), der gleichzeitig jedoch signifikant wird und dessen Stärke in der Regel in einem Bereich von $r > 0.4$ liegt. Die Angaben für Organizational Commitment liegen für den sechsmonatigen Verbleib mit $r = 0.292$ und dem zwölfmonatigen Vergleich mit $r = 0.334$ leicht darunter (Chacón/Vecina/Davila 2007, S. 633 f.). Dieses Kernergebnis bleibt auch nach einer Testung durch Pfadabhängigkeitsmodelle erhalten: „Analyzing the significance of the proposed relationships we can see (Figures 4 and 5) that, as hypothesized, the best predictor of service duration at 6 months is intention at 6 months, and the best predictor of service duration at 12 months is intention at 12 months.“ (ebd., S. 637). Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass sowohl Zufriedenheit im Engagement als auch Organizational Commitment unterstützend auf die Intention einwirken, das freiwillige Engagement aufrechtzuerhalten und so zum indirekten Einflussfaktor auf die Aufrechterhaltung des Engagements werden (ebd.).

Gleichfalls im Bereich Sozialer Dienste angesiedelt ist die Arbeit von Hellman und House (2006), deren Sample von $n = 28$ Teilnehmenden als freiwillig Engagierte in einem besonders fordernden Tätigkeitsfeld der Nonprofit-Arbeit stehen: als Freiwillige, die sich um Vergewaltigungsoffer kümmern. Hellman/House (2010) kommen zu dem Ergebnis, dass Affektives Commitment (abgefragt mit Hilfe eines Indikators von Allen/Meyer 1996) zwar über eine verhältnismäßig hohe Korrelation zur Verbleibswahrscheinlichkeit im Engagement aufweist, diese jedoch nicht signifikant nachweisbar ist.²³⁸ Mit Blick auf eines der kleinsten in dieser

²³⁸ „Affective commitment was significantly related to the perceived value of monthly meetings, $r = .34$, $p = .083$; self-efficacy, $r = .50$, $p = .007$; and experience with victim blaming, $r = -.36$, $p = .058$. The correlation between affective commitment and the intent to remain, $r = .32$, $p = .102$, was not statistically significant; yet, the size of the observed correlation indicated that insufficient power was likely an influence. It is interesting that social support and affective commitment were not significantly related, $r = .14$, $p = .488$.“ (Hellman/House 2006, S. 121).

Metaanalyse verwendeten Samples stellt sich jedoch die Frage, inwieweit dieses Ergebnis der Samplegröße geschuldet ist.

Dem Bereich jugendlichen Engagements wenden sich Waters/Sevick Bortree (2010) in einer Untersuchung von $n = 317$ teilnehmenden Jugendlichen zu, die sich in Bibliotheken engagieren. Im Mittelpunkt stehen dabei fünf Faktoren: Vertrauen²³⁹, Commitment²⁴⁰, Zufriedenheit²⁴¹, gegenseitige Kontrolle²⁴² und Inklusion²⁴³. Sie sind gleichsam die Faktoren, von denen die Autoren vermuten, dass sie die Verbleibwahrscheinlichkeit der Jugendlichen im Engagement beeinflussen, besonders unter Berücksichtigung des Faktors Inklusion, der auf den Aspekt gegenseitiger Kontrolle und Einflussnahme zurückwirkt, denn: „Individuals who are excluded from their organization’s decision-making process are more likely to leave because they feel the power is onesided (Mor Barak, Levin, Nissly, and Lane, 2006).“ (ebd., S. 341). Um zu erheben, in welcher Form diese Faktoren den Verbleib im Engagement beeinflussen, wurde auf ein Surveydesign zurückgegriffen, das die Instrumente Childers Hons/Grunings (1999) sowie Mor Baraks (2005) verwendet.²⁴⁴ Nachdem festgestellt werden

²³⁹ „Hon and Grunig’s trust scale (1999) measures three dimensions: integrity, which centers on the belief that both parties in the relationship are fair and just; dependability, which primarily concerns whether both parties follow through with what they say they will do; and competence, which focuses on whether the parties have the ability to do what they say they will do.” (Waters/Sevick Bortree 2010, S. 339).

²⁴⁰ „Commitment has been defined as „the extent to which one party believes and feels that the relationship is worth spending energy to maintain and promote” (Hon and Grunig, 1999, p. 20). Dwyer, Schurr, and Oh (1987) insist that commitment is the highest stage of the relationship. This component of the organization-public relationship is important because it contains both attitudinal and behavioral measures. While trust, satisfaction, and control mutuality are used to evaluate the relationship, commitment is the only measure that takes extending the relationship into account.” (ebd.).

²⁴¹ „Satisfaction measures whether an organization and a volunteer have positive feelings about each other.” (ebd.).

²⁴² „Ferguson (1984) suggested that „other variables related to the relationship might be how much control both parties to the relationship believe they have [and] how power is distributed in the relationship” (p. 20).“ (ebd., S. 340).

²⁴³ „Feeling included in the workplace, whether as a volunteer or a paid employee, is critical (Mor Barak and Cherin, 1998). Inclusion can lead to feelings of acceptance in an organization, which links to satisfaction with the organization and commitment to it (Lawler, 1994, 1995).“ (ebd., S. 341).

²⁴⁴ Zur Validität der Instrumente veröffentlichen die Autoren: „Cronbach alpha values were calculated to determine data reliability. All four relationship dimension variables were

konnte, dass die Befragten die Beziehung zwischen ihnen und der Organisation überwiegend positiv einschätzten, wurde auf eine Diskriminanzanalyse zurückgegriffen, um festzustellen, welche der Einflussfaktoren am besten dazu geeignet waren, zwischen denjenigen zu unterscheiden, die eine niedrige bzw. hohe Verbleibwahrscheinlichkeit im Engagement angaben. Als zentral konnte dabei der Faktor Vertrauen identifiziert werden.²⁴⁵ Außerdem wurde festgestellt, dass der erlebte Grad an Inklusion in die Organisation bei denjenigen besonders hoch war, die eine hohe Verbleibwahrscheinlichkeit angaben – d.h. vor allem diejenigen, die sich an den Entscheidungs- und Steuerungsprozessen der Organisation beteiligt fühlten, stellten in Aussicht, weiterhin für die Organisation zur Verfügung zu stehen (Waters/Sevick Bortree 2010, S. 345). In einer nachgelagerten Modellprüfung konnte außerdem herausgefunden werden, dass hauptsächlich der Zugang zu Informationen positiv auf Zufriedenheit, Vertrauen, Organizational Commitment und gegenseitige Kontrolle wirkt (ebd., S. 347). Alles in allem verweist dies auf starken Einfluss eines Faktors auf die Beziehung zur Organisation und damit auch auf das Organizational Commitment: Die Einbindung des Engagierten in die Informations- und

found to be reliable. Trust ($\alpha = 0.90$), control mutuality ($\alpha = 0.86$), commitment ($\alpha = 0.85$), and satisfaction ($\alpha = 0.89$) all exceeded Carmines and Zeller's alpha level of 0.70 (1979). Seven of the eight inclusion indexes also met this level. Work group ($\alpha = 0.82$), organization ($\alpha = 0.70$), supervisor ($\alpha = 0.82$), higher management ($\alpha = 0.80$), decision making ($\alpha = 0.80$), information networks ($\alpha = 0.75$), and participation ($\alpha = 0.77$) all were deemed reliable. Although the social group inclusion index ($\alpha = 0.58$) was lower than the desired 0.70 level, it was moderately reliable. One reason this index was less reliable than in previous studies may concern the participants. The inclusion indexes were designed for use with adults. Our study focused on teenage volunteers. Although the majority of the indexes were reliable with the different age grouping, the social group index may need to be refocused in future studies examining teenagers and young adults." (ebd., S. 343).

²⁴⁵ „As Table 1 shows, the most important variable that led to group prediction was trust. Its Wilks's [λ ; A.B.] value means that 51 percent of the variance is not explained by the group differences. When the interaction of the relationship dimensions was examined, trust and control mutuality were the ones that differentiated between the two groups the most. However, all were used to create the model to predict whether individuals were likely to volunteer in the future: Discriminant Function Score = $6.47 + 1.11(\text{trust}) - 0.03(\text{satisfaction}) - 0.02(\text{commitment}) - 0.13(\text{control mutuality})$ [...] Overall, the success rate of this model at predicting the group membership was 90 percent (197 of 210 cases correctly predicted). To determine if this hit rate was statistically significant, the t-value was calculated and found to be significant ($t = 10.17$, $df = 218$, $p < 0.001$).” (ebd., S. 344 f.).

Entscheidungsstrukturen der Organisation stützt die Beziehung zu dieser positiv und führt so letztlich zu einer geringeren Fluktuation unter den Engagierten (Waters/Sevick Bortree 2010).

Insgesamt ist mit Blick auf die Konsequenzen von Organizational Commitment bei freiwillig Engagierten festzuhalten, – und dies gilt ebenso für die Mitgliederschaft wie auch im nachfolgenden gezeigt wird für die Freiwilligen Führungskräfte – dass Organizational Commitment überwiegend indirekt Konsequenzen zeigt. Zwar steht es in Zusammenhang mit anderen, die Bindung fördernden Faktoren, und wirkt auch für sich genommen positiv, gleichzeitig sind die festgestellten Wirkeffekte eher gering. Hinzu kommt, dass auf zwei Einschränkungen aufmerksam zu machen ist: Erstens zeigt sich eine große Vielfalt abgefragter Faktoren, die zusammen mit Organizational Commitment die Verbleibwahrscheinlichkeit der Befragten beeinflussen sollen, zweitens wird diese selbst überwiegend als subjektive Einschätzung der Befragten erhoben. Daraus ergibt sich für die vorliegende Metaanalyse eine Restriktion, ähnlich wie zum Thema Governance von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen, wo es um die Diskussion der Frage ging, inwieweit die Leistung der Vorstände subjektiv oder objektiv gemessen werden könne: Im Querschnitt, auch im metaanalytischen, ist diese Frage kaum zu beurteilen, für eine Zeitverlaufsuntersuchung oder eine Metaanalyse sehr ähnlicher Studien (im Sinne einer Replikationsstudie) sind jedoch (noch) nicht genügend Daten vorhanden.

5.5.3.6,Consequences‘ of Organizational Commitment: Leitungsebene

Die Frage nach der Subjektivität der Messung von Leistung und Erfolg, an die im vorangegangenen Abschnitt erinnert wurde, markiert den Übergang zum letzten Kapitel der beiden in dieser Dissertation behandelten Metaanalysen, nämlich einer näheren Auseinandersetzung mit den Konsequenzen von Organizational Commitment auf der Leitungsebene der Organisationen. Hier steht neben der Aufrechterhaltung des Engagements, die bei freiwillig Engagierten bereits als eines der für die Organisation po-

sitiven Verhaltens im Sinne eines EPSOB gewertet wurde, auch im Zentrum der Aufmerksamkeit, inwieweit sich eine Verbindung zwischen dem Organizational Commitment der Befragten, in der Regel Vorstandsmitgliedern, und der (Arbeits-) Leistung des Gremiums, nachweisen lässt. Somit zeigt sich auch hier die Nähe der beiden in dieser Dissertation analysierten Forschungsfelder Governance und Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen, denn diese Frage wurde auch von einigen der Studien zur Governance von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen behandelt (exemplarisch Brudney/Murray 1998, Herman/Renz 2000/2004, Herman/Renz/Heimovics 1997). Bright Preston/Brown (2004), Grube/Piliavin (2000) sowie Hoye (2007) setzen sich ebenfalls mit der Performance-Fragestellung auseinander, während eine der Arbeiten von Cuskelly und Kollegen (Cuskelly/Boag 2001) die Frage nach der Aufrechterhaltung des Engagements in einer Führungsposition untersuchen.

Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht für Bright Preston/Brown (2004)²⁴⁶ dabei die Frage, inwieweit die Leistung der einzelnen Vorstandsmitglieder, gefasst primär über ihre Beteiligung an der Vorstandsarbeit²⁴⁷, von ihrer Bindung an die Organisation abhängt. Die Autoren sind

²⁴⁶ Das für die Untersuchung verwendete Datensample von Vorständen aus ‚mittelgroßen‘ Nonprofit-Organisationen aus dem Bereich sozialer Dienste beschränkt die Aussagekraft dieser Studie für die vorliegende Metaanalyse, da nicht eindeutig nachzuhalten ist, wie groß der Anteil der in diesem Sample enthaltenen Organisationen ist, die das Kriterium der Engagementorientierung erfüllen. Gleichzeitig ist die Studie von Bright Preston/Brown (2004) die einzige, die in der vorliegenden Metaanalyse versucht, alle drei Dimensionen des elaboriertesten Modells von Organizational Commitment auf den Nonprofit-Sektor zu übertragen. Aus diesem Grund wurde entschieden, die Studie trotz ihrer definitorischen Unschärfe mit in die Analyse aufzunehmen.

²⁴⁷ „In preparation for this study, we interviewed board members and executive directors involved in the nonprofit sector. Our primary purpose in interviewing them was to query them regarding behaviors they considered to be indicators of effective board members. To provide further credibility for the individual performance behaviors identified by those within the nonprofit sector, we also reviewed various literatures. Specifically, we extrapolated from the group-level studies conducted by Allen and Meyer (1996), Cnaan and Cascio (1999), Meyer, Allen, and Smith (1993), and Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topolnytsky (2002); reviewed the practitioner literature (Axelrod, 1994; Hohn, 1996; Ingram, 1996; Soltz, 1997); explored the empirical literature on volunteer satisfaction, attitudes, and behaviors; and reviewed the commitment literature. From this two-pronged investigation of interviews and literature review, we arrived at the following list of individ-

sich der Problematik einer Leistungsmessung, wie sie ausführlich in der Metaanalyse zur Governance engagierter Nonprofit-Organisationen dargestellt wurde, bewusst und führen deshalb sowohl objektive als auch subjektive Kriterien als Variablen in ihre Untersuchung ein.²⁴⁸ Außerdem entwickeln sie ein eigenes Instrument, um Elemente von Continuance Commitment, also der Bindungsform, die auf Grund rationaler Nutzenüberlegungen zu einer Verstärkung der Organisationsbindung führt, in der Beziehung zwischen Mensch und Organisation bei Führungskräften von Nonprofit-Organisationen abzubilden (ebd., S. 231). Betrachtet man die Ergebnisse ihrer Studie in der Gesamtschau, so ergibt sich aus der Befragung von $n = 267$ Teilnehmenden erstens ein Hinweis auf einen positiven Zusammenhang zwischen subjektiver und objektiver Leistungsbeurteilung in der Vorstandsarbeit: Die Vorstände selbst, wie auch die befragten Geschäftsführungen weisen ein Antwortverhalten auf, das mit den von den Autoren gewählten objektiven Leistungskriterien korreliert.²⁴⁹ Gleichzeitig können die Autoren einen positiven Zusammenhang speziell

ual board member performance behaviors: [Attendance, Quality of attendance at meetings and events, Knowledge of the organization's mission, services, and programs, provides assistance when needed; A.B.]” (Bright Preston/Brown 2004, S. 226).

²⁴⁸ „To measure individual performance effectively is a challenge. Limitations with performance evaluations have been widely discussed (Edwards and Ewen, 1996; Swanson and Holton, 1999), and they are complicated when trying to compare performance across multiple organizations using a variety of evaluators. To accommodate some of these challenges, many of the behaviors listed in the previous section are objective in nature—for example, attendance, committee service, financial contribution—in an effort to limit subjective assessment of performance. However, mere attendance does not constitute effective performance, and as a result, three strategies were used to assess board member behaviors. First, executive directors evaluated board members’ performance across each of the behaviors identified above. This scale will be referred to as Executive Perceived Participation. Second, executive directors rated each board member in terms of how valuable he or she was as a board member. This scale will be referred to as Board Member Value. Third, board members themselves provided information on selected behaviors (such as attendance, time donated, and money donated). This scale will be referred to as Self-Reported Involvement.” (ebd., S. 227).

²⁴⁹ „Hypothesis 2 states that there is an expected positive relationship between Self-Reported Involvement and executive perceptions of a board member’s participation and value. This relationship was supported. There was a positive correlation between executive perceived participation and Self-Reported Involvement behaviors (tenure: $r = .20$, $p < .01$; attendance: $r = .30$, $p < .001$; number of committees: $r = .34$, $p < .001$; number of hours donated: $r = .40$, $p < .001$; and percentage of income given to organization: $r = .27$, $p < .001$).” (ebd., S. 232).

zu affektivem²⁵⁰, aber auch zu normativem Commitment²⁵¹, nachweisen. Mit Blick auf verstetigendes Commitment gelingt dies nicht²⁵². Deshalb beurteilen sie das Verhältnis von Organizational Commitment und der Leistung von Vorstandsmitgliedern wie folgt:

„Attendance, hours donated, tenure, and Affective Commitment were the most significant factors to predict executive perceptions of board member participation. That is, individuals with good attendance at board meetings, who gave more time to the organization, had served on the board longer, and who held strong Affective Commitment to the organization were more likely to be perceived as effectively performing the functions of a nonprofit board member.“ (ebd., S. 232 f.).

Die Beteiligung an der Organisationsleitung steht auch für Hoye (2007) als Anhaltspunkt für die Performance der Vorstände in den Organisationen.²⁵³ Damit schließt der Autor an die genannte Studie von Bright Preston/Brown (2004) an, beschränkt sich jedoch selbst für die Frage nach

²⁵⁰ „Hypothesis 1A states that there will be a positive relationship between Affective Commitment and board member performance. Affective Commitment was positively correlated with executive perception of board member participation ($r = .43$, $p < .001$, $n = 196$). Similarly, those ranked as more valuable (with a 1 or 2) by the executive expressed statistically higher levels of Affective Commitment (45.44 and 42.76, respectively) than those ranked as less valuable by the executive (3 = 40.68 and 4 = 40.42). An analysis of variance revealed that there was a significant difference between these scores ($F = 31.47$, $df = 3, 186$, $p < .001$). All aspects of Self-Reported Involvement were also positively correlated to Affective Commitment. These associations ranged from $r = .15$ to $r = .25$. This analysis supports hypothesis 1A.“ (ebd.).

²⁵¹ „Hypothesis 1B states that there will be a positive relationship between Normative Commitment and board member performance. Normative Commitment was positively correlated with Executive Perceived Participation ($r = .22$, $p < .002$, $n = 196$) and to the number of hours donated to the organization ($r = .16$, $p < .007$, $n = 258$), but was not significantly related to any other aspect of performance. This demonstrates partial support for hypothesis 1B.“ (ebd.).

²⁵² „Hypothesis 1C states that there will be an expected negative relationship between Continuance Commitment and board member performance. This was not supported: there was no significant relationship between Continuance Commitment and executive director perceptions of performance ($r = .01$, $p < .91$, $n = 195$) or Self-Reported Involvement.“ (ebd.).

²⁵³ „Board member involvement refers to the level of effort and participation exhibited by volunteer board members. In some studies measures of board member involvement have been used as proxies for assessing board member performance (see, for example, Stephens et al., 2004).“ (Hoye 2007, S. 113).

Organizational Commitment auf Affektives Commitment.²⁵⁴ 159 Vorstände aus Sportorganisationen nahmen an der Befragung teil, in der Organizational Commitment durch den OCQ (Mowday/Steers/Porter 1979), die individuelle Leistung der Vorstände durch ein eigenentwickeltes Instrument²⁵⁵, die Beteiligung der Vorstände an der Vorstandsarbeit durch das Instrument von Bright Preston/Brown (2004) erhoben und durch unterschiedliche multivariate Verfahren ausgewertet wurden. Diese ergaben einen moderaten positiven Zusammenhang von Organizational Commitment und der Leistungseinschätzung der Vorstände, d.h. je stärker ihre Bindung an die Organisation eingeschätzt wurde, umso eher wurde auch ihre Leistung positiv beurteilt: Organizational Commitment erklärte ca. ein Drittel der Varianz in den Leistungsdaten und korrelierte hier mit mittlerer Stärke.²⁵⁶

²⁵⁴ Begründet wird diese Entscheidung, dass nur wenige Studien zu normativem und verstetigendem Commitment im Nonprofit-Sektor vorliegen, die zudem nur wenige positive Zusammenhänge aufzudecken in der Lage gewesen wären. (ebd., S. 111 ff.).

²⁵⁵ „Perceptions of individual board member performance were measured using a multi-item instrument developed for this study. Five items were developed by the researcher and submitted to a panel of four experts in the areas of volunteer and human resource management. Based on the recommendations of the panel, one item was reworded for conceptual clarity. The item stem was worded as “In regard to my own performance as a race club committee member” with the items in the scale being “The quality of my contributions to the committee have been very high”, “I believe I am a strong contributor to the work of the race club committee”, “I feel I have adequately fulfilled my role as a committee member”, “I have made a meaningful contribution to this race club as a committee member”, and “Relative to other committee members, I am a strong contributor to the work of the committee”. Respondents were asked to rate their level of agreement with each item based on a seven-point Likert-type scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). Reliability analysis revealed the scale to be highly reliable with a Cronbach alpha coefficient of 0.89. Dimensionality testing, using principal components analysis, found the scale constituted a single factor (Tabachnick & Fidell, 2001).” (ebd., S. 115).

²⁵⁶ „The results of the correlation analysis revealed there was a strong, positive correlation between commitment and perceived board member performance ($r = .54$, $p < .01$) with higher levels of commitment being associated with the perception of higher levels of board member performance (see Table 1). There were also small, positive correlations between tenure and perceived board member performance ($r = .30$, $p < .01$) and between the number of hours spent on board roles and perceived board member performance ($r = .26$, $p < .01$) with higher levels of each of these variables being associated with the perception of higher levels of board member performance. [...] To determine the overall variance in perceived board member performance explained by commitment and involvement, a hierarchical multiple regression was performed, controlling for the age of board members (see

Befassten sich die Studien von Bright Preston/Brown (2004) sowie Hoye (2007) ausschließlich mit der Frage nach der Performance der Vorstände, erweitern Grube/Piliavin (2000) diese Perspektive und befassen sich neben Aspekten der Leistung in der Vorstandsarbeit auch mit der Frage nach dem Verbleib im Engagement. Ähnlich wie zuvor bei freiwillig Engagierten beispielsweise Penner/Finkelstein (1998) rekurrieren sie auf soziale Identitäten als dem Ausgangspunkt ihrer Arbeit, von dem ausgehend sie das Engagement als Teil der Identität der engagierten Führungskraft in den Blick nehmen. Dabei setzen sie jedoch auf eine These, die dem überwiegenden Teil der Forschung widerspricht: Die soziale Identität des Einzelnen wird nicht als Voraussetzung für Organizational Commitment konzipiert, das wiederum zu für die Organisation günstigem Verhalten führt, sondern sie fungiert als konkurrierendes Konzept *anstelle* von Organizational Commitment.²⁵⁷ In einem komplexen Strukturgleichungsmodell zur vermuteten ‚volunteer identity‘ (Grube/Piliavin 2000, S. 1112) stellen die Autoren deshalb Wirkbeziehungen zwischen identitätsstiftenden Faktoren im Engagement (ebd., S. 1113 f.), verbunden mit dem Rollenidentitäts-

Table 2). The analysis revealed that the full regression model accounted for 38% of the total variance in perceived board member performance and was statistically significant. After controlling for the effects of board member age, the regression analysis revealed that commitment and involvement accounted for 31% of the variance in perceived board member performance. Affective commitment was found to be the most significant predictor of perceived board member performance (beta = .48), followed by tenure (beta = .17), and the number of hours devoted to the board member role (beta = .14).” (ebd., S. 116 f.).

²⁵⁷ „For decades, the concepts of commitment to and identification with organizations have been studied as important predictors of such behaviors of paid employees (and, to a lesser extent, volunteers) as absenteeism, turnover, and prosocial activities. How might the research reported here contribute to those literatures? One difficulty with a good deal of the empirical work on organizational commitment — typically defined as „a bond or linking of the individual to the organization”— is that it is a theoretical. Many studies of organizational commitment have focused on explicating the dimensions of the concept in an attempt to gain understanding of the process and the link to outcomes. In their meta-analysis of organizational commitment studies, Mathieu and Zajac (1990) note that „theory-based models of how the antecedents of organizational commitment combine and jointly influence its development are needed” (p. 190). But perhaps organizational commitment may not be the most central variable influencing organizational outcomes. Rather, the sense of self in relationship to the organization may be the pivotal factor that, until recently (see, e.g., Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992), has largely been ignored. To explore this idea, we examine the relative influence of role identity and a measure of organizational commitment on organizational outcomes.“ (Grube/Piliavin 2000, S. 1111).

konzept von Turner (1978) (gemessen an Skalen von Callero (1985) und Callero/Howard/Piliavin (1987) und Stryker/Serpe (1994)), affektivem Organizational Commitment (gemessen an der Skala von Meyer/Allen (1984)) und der Frage nach der Zeit, die die Befragten für ihr Engagement aufwenden, sowie der Wahrscheinlichkeit ihres Verbleibs in Engagement und Organisation. Insgesamt 394 Vorstände einer staatsweit lokal tätigen Organisation aus den Sozialen Diensten nahmen an der Befragung teil. In ihrem konkurrierendem Vergleich stellen die Autoren fest, dass affektives Organizational Commitment weniger Vorhersagekraft bietet als die Rollenidentität der Befragten, da die vermuteten Beziehungen ihres Strukturgleichungsmodells weniger überzeugend statistisch abgestützt werden können.²⁵⁸ Folgerichtig beurteilen sie den Einfluss von affektivem Organizational Commitment auf die Leistung und die Verbleibswahrscheinlichkeit engagierter Führungskräfte geringer als den einer stabilen Identität als Freiwillige/r.²⁵⁹

Im Rahmen ihrer detaillierten Auseinandersetzung um die Frage, inwieweit das Erleben der Vorstandsarbeit die Bindung von Führungskräften an die Organisation beeinflusst, haben Cuskelly und Kollegen im Rahmen einer Veröffentlichung (Cuskelly/Boag 2001) versucht, spezifisch darzu-

²⁵⁸ „First, organizational commitment was substituted for specific role identity in the hypothesized model. For this model, chi-square was 69.41, with 25 degrees of freedom (goodness-of-fit index [GFI] = .980, adjusted goodness-of-fit index [AGFI] = .937, RMSR = .022), indicating a fit inferior to that obtained with ACS role identity. Next, both specific role identity and organizational commitment were placed in the model (with identical paths) to see the effects each had on outcome variables. This model produced a chi-square of 112.06, with 28 degrees of freedom (GFI = .970, AGFI = .903, RMSR = .019). The most notable results associated with this model were the very small and nonsignificant structural coefficients for paths from organizational commitment to hours worked for ACS and for other organizations (.05 and -.03, respectively) and the highly significant paths to the same outcomes from specific role identity (.241 and -.180).“ (ebd., S. 1115 f.).

²⁵⁹ „The results of our exploratory analysis of organizational commitment suggest that the concept of role identity is robust in its contribution to the prediction of organizational outcomes and can not be subsumed under the concept of organizational commitment. Overall, our results indicate that specific role identity is far more useful in the prediction of important organizational outcomes for volunteers than is the concept of organizational commitment. Namely, specific role identity predicts hours worked for ACS positively and hours worked for other organizations negatively, and it also predicts intent to leave. Organizational commitment predicts only intent to leave.“ (ebd., S. 1118).

stellen, welche Konsequenzen Organizational Commitment mit Blick auf die Verbleibwahrscheinlichkeit der Vorstände hat.²⁶⁰ Wie bereits dargestellt ist die Grundlage dieser empirischen Forschungsarbeiten eine Paneluntersuchung aus den 1990er Jahren im australischen Sport. Zur Beantwortung ihrer Forschungsfrage setzen die Autoren auf einen diskriminierenden Ansatz, der zwischen denjenigen unterscheidet, die ihr Engagement im Vorstand verlassen und denjenigen, die es über die drei Wellen der Befragung aufrechterhalten. Dabei stellen sie fest, dass Organizational Commitment, gemessen am Instrument von Mowday und Kollegen (Mowday/Porter/Steers 1982), einen substantiellen Einfluss auf die Unterscheidung der Gruppen hat: Diejenigen, die Engagement aufrechterhalten hatten, waren deutlich stärker an die Organisation gebunden, auch erlebten sie ihre Vorstandsarbeit positiver. Auf die Entscheidung, das Engagement weiterzuverfolgen, nahm das Erleben der Vorstandsarbeit jedoch keinen Einfluss.²⁶¹ Einschränkend auf dieses Ergebnis wirkt, dass die Richtigkeit der Zuordnung einzelner Fälle zu den Gruppen durch die Diskriminanzfunktion nur im Fall derjenigen erfolgreich war, die blieben.²⁶² Mit

²⁶⁰ „The purpose of this study was to examine temporally, the influence of organisational commitment and perceived committee functioning in predicting committee member turnover behaviour among volunteers in Australian community sport organisations.” (Cuskelly/Boag 2001, S. 67).

²⁶¹ „In order of the strength of their relationship with the discriminant function, the best predictors for discriminating between the stayers and leavers were organisational commitment at t2 ($r = 0.671$), perceived committee functioning at t2 ($r = -0.558$), and organisational commitment at t1 ($r = 0.355$). Perceived committee functioning at t1 did not have a significant univariate F and its relationship with the discriminant function ($r = 0.006$) was weak. Committee stayers were more organisationally committed than committee leavers at t1 ($F(1,166) = 4.73$, $p < 0.05$) and at t2 ($F(1,166) = 16.87$, $p < .001$). The stayers perceived that their committee was functioning more positively than did the leavers at t2 ($F(1,166) = 11.66$, $p < .01$).” (ebd., S. 78).

²⁶² „Of the 168 cases in the developmental sample, 129 (76.8%) were classified correctly by the discriminant function. This compared favourably with the prediction (based on prior probabilities) that 102 (61.3%) would have been classified by chance alone. The 76.8% correct classification rate was achieved by classifying a disproportionate number of cases as stayers (see Table 4). The discriminant function was inadequate at predicting committee leavers. Fourteen out of 44 cases (31.8%) were correctly classified as leavers. There was a less than one in three chance of correctly predicting committee leavers (31.8% correct classification) compared to a 92.7% chance of correctly predicting committee stayers. [...] Even though the discriminant function was significant, the actual and predicted classification results suggested that the discriminant function scores of the committee leavers were likely to be distributed across the discriminant space occupied by the stayers. In oth-

anderen Worten, Organizational Commitment fungiert nur dann verlässlich als Prädiktor, wenn keine anderen, externen Faktoren diejenigen zur Aufgabe ihrer Vorstandsfunktion bewegen, deren Grundeinstellung zur Organisation einen Verbleib eigentlich nahe legt.

Zusammengenommen zeigen diese Ergebnisse, dass Organizational Commitment zwar auch auf Führungsebene einen gewissen Einfluss auf das Verhalten der Engagierten hat, die Vorhersagekraft des Konzepts als Einflussvariable jedoch an Grenzen stößt. Gerade Cuskelly/Boag (2001) verweisen mit ihren Ergebnissen darauf, dass im Bereich freiwilligen Engagements, in Leitungsfunktionen häufig mit einer nicht unerheblichen Belastung verbunden, auch externe Faktoren eine Rolle spielen, geht es um die kontinuierliche Einhaltung der freiwillig eingegangenen Verpflichtung von Mitgliedschaft und Engagement. So weisen auch Grube/Piliavin (2000) darauf hin, dass erst die Ausbildung einer Rollenidentität als Freiwillige/r hier weitergehende Stabilität verspricht. Die übrigen Studien zeigen jedoch auch - und dies ist auf praktischer Ebene für engagementorientierte Nonprofit-Organisationen relevant: Können Engagierte ihrem Engagement grundsätzlich nachgehen, wirkt Organizational Commitment mit Blick auf Beteiligung, Leistungsbereitschaft und Leistung auch auf der Führungsebene der Organisationen förderlich (Bright Preston/Brown 2004, Hoye 2007).

5.6 Fazit: Empirische Forschung zu Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen

Ähnlich wie die Metaanalyse zur Governance von Nonprofit-Organisationen zeigt auch diejenige zum Organizational Commitment auf, wie sich die empirische Forschung entwickelt hat, welche Ergebnisse identifiziert werden können und wie diese aus Sicht der politikwissenschaftlichen Nonprofit-Forschung einzuordnen sind. Die Schwerpunkte der Analyse lassen sich in zwei Leitfragen zusammenfassen:

- 1) Welcher konzeptuelle Zugang liegt den Arbeiten zum Organizational Commitment zu Grunde und was kann daraus für Nonprofit-Organisationen abgeleitet werden?
- 2) Welche empirischen Forschungsergebnisse liegen zu Einflussfaktoren und Konsequenzen von Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen vor?

Analog zur Metaanalyse über die Governance engagementorientierter Nonprofit-Organisationen erfolgt auch hier die Zusammenfassung der Forschungsergebnisse mit Hilfe einer Tabelle, die Auskunft über Einflussfaktoren, Konsequenzen und Kernergebnisse der Forschung gibt. Dem voraus sind jedoch zwei Bemerkungen zu schicken:

- Die Forschung zum Organizational Commitment fokussiert fast ausschließlich auf die individuelle Ebene – dies ergibt sich aus der konzeptuellen Ausrichtung ihrer theoretischen Grundlagen und gilt auch für ihre Anwendung auf den Nonprofit-Bereich. Damit ist für die Forschung eine explizite Offenlegung der organisatorischen Rahmung nicht zentral. Im Zentrum steht hier, dass freiwilliges Engagement genuines Kennzeichen dieser Organisationen ist und ihren Kern ausmacht, sie eben durch Bürgerschaftliches Engagement getragen sind (Zimmer/Priller 2007). Dies schlägt eine Brücke von der individuellen zur organisationalen Ebene, die die Debatte Organizational Commitment mit ihrer Fokussierung auf individuelle Einstellungen und indivi-

duelles Verhalten nicht parallel nachvollzieht. Die organisationale Rahmung des Engagements geht stattdessen selbst als beeinflussender Faktor in Untersuchungen zum Organizational Commitment in Mitgliedschaft, Engagement und Ehrenamt mit ein. Diese fehlende organisationale Rahmung führt zu einer Unschärfe mit Blick auf die Organisationsebene, wie sie in der Definition engagementorientierter Nonprofit-Organisationen in den Vordergrund gerückt wurde. Deshalb soll an dieser Stelle daran erinnert werden, dass auch im Rahmen dieser Definition die Ausrichtung der Organisationen an Freiwilligkeit, Mitgliedschaft, Engagement und Ehrenamt im Mittelpunkt steht – der zweiten Dimension, an der die Auswertung der vorliegenden Metaanalyse gezielt ausgerichtet wurde. Die Analyse bleibt damit anschlussfähig an die Forschung, die eine Lücke zum Verständnis von kleineren, engagementorientierten Nonprofit-Organisationen postuliert (Harris 1998) und schließt diese durch ihre Aufarbeitung der konzeptuellen Zugänge und einer Systematisierung der bislang erarbeiteten empirischen Ergebnisse.

- Gleichzeitig verweist die Aufnahme auch organisationaler Rahmenbedingungen als einem der Einflussfaktoren auf Organizational Commitment auf die zweite Einschränkung, die der Ergebniszusammenfassung vorangestellt werden muss. Diese bezieht sich auf die starke Fragmentierung der Forschung zu Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen. Sie begründet sich primär aus der Wahl der verwendeten Methoden. Ein verhältnismäßig großer Anteil der hier berichteten Studien verwendet Methoden, die Bezüge zwischen Variablen fest postulieren, d.h. die ihnen aus der Theorie abgeleitet einen festen Platz als Einflussfaktor, Moderator auf oder Konsequenz von Organizational Commitment zuweisen. Berücksichtigt man diese Zuordnung strikt, wie es beispielsweise in einer quantitativen Metaanalyse der Fall wäre, schrumpft die Menge der jeweils gruppierbaren, ausreichend ähnlichen Studien rapide. Dies zieht nach sich, dass einige der im Folgenden dargestellten Ergebnisse auf einer entsprechend größeren Rasterung beruhen.

Aus der theoretischen Debatte um Organizational Commitment leiten sich sowohl die Aufbereitung der Studien in der Metaanalyse als auch in diesem Fazit ab: Einflussfaktoren auf Organizational Commitment („antecedents“) und seine Konsequenzen (Consequenzen) werden auch hier getrennt voneinander behandelt.

Tabelle 14: Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen – Einflussfaktoren

Einflussfaktor	Operationalisiert als	Hat Einfluss auf	Kernergebnisse
Charakteristika der Person	<p>Bedürfnisstruktur (manifest needs: Steers/Braunstein 1976)</p> <p>Motivation (Bennett/Kottasz 2000, Clary et al. 1998)</p> <p>Affektanfälligkeit (Larsen 1987)</p> <p>Stressanfälligkeit (House 1981)</p> <p>Stolz und Respekt (Tyler/Blader 2002)</p> <p>Bindung an Tätigkeit (job involvement Lohdahl/Kejner 1965, Kelloway et al. 2000)</p> <p>Engagementzufriedenheit (job satisfaction Hackman/Oldham 1975, Gidron 1983)</p> <p>Team/Role-Commitment (Engelberg/Skinner/Zakus 2006)</p> <p>Rollenambiguität (House/Rizzo 1972, Kopelman 1983)</p> <p>Mehrwert durch die Mitgliedschaft (perceived importance of club benefits, per-</p>	<p>Organizational Commitment (Allen/Meyer 1990, DeCotiis/Summers 1987, Kelloway/Catano/Southwell 1992, Knoke 1981, Meyer/Allen 1984, Meyer/Allen 1991, Mowday/Steers/Porter 1979, Porter/Steers/Mowday/Boulian 1974)</p> <p>Loyalität nach Laurent/Kapferer 1985 sowie nach Pritchard 1992</p>	<p>Organizational Commitment hängt weniger mit allgemeinen soziodemographischen Charakteristika der Personen zusammen (Cuskelly 1995a), sondern spezifisch mit ihren psychologischen Prädispositionen (Bennett/Barkensjo 2005, Boezeman/Ellemers 2007/2008, Dailey 1986, Engelberg/Skinner/Zakus 2006). Diese beeinflussen den Umgang der/s Einzelnen mit Mitgliedschaft und Engagement. So rücken tätigkeitsbezogene Faktoren sowie Engagementzufriedenheit in den Vordergrund, die wiederum selbst Organizational Commitment (Dailey 1986) beeinflussen.</p> <p>Einflussmöglichkeiten durch die Organisation werden von den genannten Zusammenhängen um die psychischen Prädispositionen überlagert (Bennett/Barkensjo 2005), sind jedoch mit Blick auf den Relevisionszweck und dessen Relevanz für die Mitgliedschaft in</p>

Einflussfaktor	Operationalisiert als	Hat Einfluss auf	Kernergebnisse
	<p>ceived club emphasis: Haggerty/Denomme 1991, auch: Driv-er et al. 1991)</p> <p>Soziodemographische Daten</p>		<p>begrenztem Maß immer noch gegeben (Bennett/Barkensjo 2005, Haggerty/Denomme 1991).</p> <p>Außerdem spielt neben der Bindung an die Organisation als solcher der soziale Zusammenhang um die Gruppe, in der Mitgliedschaft und Engagement stattfinden, eine relevante Rolle (Engelberg/Skinner/Zakus 2006).</p>
<p>Instrumentelle Funktion der Mitgliedschaft/des Engagements für die eigene Person</p> <p>Soziale Identität</p>	<p>Relevanz der Mitgliedschaft/des Engagements für das eigene Selbst (Galindo-Kuhn/Guzley 2001)</p> <p>Funktionale Rolle des Engagements (Jenner 1981/1984)</p> <p>Mitgliedschaft/Engagement als Ausdruck von Lebenswelten (Unruh 1979)</p> <p>Soziale Identität (Ma-ael/Ashforth 1992)</p>	<p>Organizational Commitment (Allen/Meyer 1990, DeCotiis/Summers 1987, Kelloway/Catano/Southwell 1992, Knoke 1981, Meyer/Allen 1984, Meyer/Allen 1991, Mowday/Steers/Porter 1979, Porter/Steers/Mowday/Boulian 1974)</p> <p>Loyalität nach Laurent/Kapferer 1985 sowie nach Pritchard 1992</p>	<p>Steigert sich die Integration von Mitgliedschaft oder Engagement von einer funktionalen Rolle als Teil des eigenen Lebens, wo es also dazu dient, bestimmte Lebensziele umzusetzen, zu einem Teil der eigenen Identität, nimmt das Organizational Commitment zu (Boezeman/Ellemer 2007/2008, Gahwiler/Havitz 1998, Jenner 1981/1984, Tidwell 2005).</p>

Einflussfaktor	Operationalisiert als	Hat Einfluss auf	Kernergebnisse
Strukturelle/organisationale Faktoren	<p>Zentralität der Entscheidungsfindung, partizipative Offenheit der Organisation (Kelloway/Barling 1993, Knoke 1981)</p> <p>Erlebter Gesamteinfluss auf die Entscheidungsfindung in der Organisation (Tannenbaum 1968)</p> <p>Führungsstil (Bass 1985, Conger/Kanungo 1992/1994)</p> <p>Erleben der Vorstandsarbeit (Camman/Fichman/Klesh 1983, Schein 1988, Cuskelly 1995a/b)</p>	<p>Organizational Commitment (Allen/Meyer 1990, DeCotiis/Summers 1987, Kelloway/Catano/Southwell 1992, Knoke 1981, Meyer/Allen 1984, Meyer/Allen 1991, Mowday/Steers/Porter 1979, Porter/Steers/Mowday/Boulian 1974)</p> <p>Loyalität nach Laurent/Kapferer 1985 sowie nach Pritchard 1992</p>	<p>Je offener und partizipativer die Steuerung der Organisation gestaltet wird, d.h. je mehr die Organisationsmitglieder den Eindruck haben, über Einfluss auf Entscheidungen zu verfügen und kommunikativ eingebunden zu sein, umso eher bilden sie Organizational Commitment aus (Catano/Pond/Kelloway 2001). Dies gilt vor allem auf der Führungsebene der Organisationen (Cuskelly 1995a/b, Cuskelly/McIntyre/Boag 1998).</p> <p>Klassische Instrumente der Anerkennungskultur haben dagegen weniger Einfluss auf Motivation und Organizational Commitment (Phillips/Phillips 2010).</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Mit Blick auf die Ergebnisse der qualitativen Metaanalyse lässt sich eine generelle Feststellungen vorweg machen: Der Zugriff, dem ein Großteil der Forschungsarbeiten folgt, fokussiert stark auf den affektiven Teil des Organizational Commitment Konzepts. Die von den Autoren überwiegend verwendeten Ansätze, wie beispielsweise der OCQ von Mowday und Kollegen (exemplarisch Mowday/Steers/Porter 1979, Porter/Steers/Mowday/Boulian 1974), rücken stark die emotionale Bindungskomponente in den Vordergrund. Zwar unterstreicht dies das eingangs der Arbeit verhandelte Modell doppelter Bindung nach Strob (1999), der neben der nutzenorientierten Zielbindung gerade auch in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen eine soziale, auf Interpersonalität beruhende Bindungsebene einführt, diese jedoch lässt sich im Rahmen der Debatte um Organizational Commitment breiter ausfächern, als dies mit einer Beschränkung auf Affekte geschieht. Gerade die Frage nach erlerntem Verhalten und auf Werten gründenden Einstellungen gegenüber einer Organisation, wie sie das Modell von Meyer/Allen und Kollegen (exemplarisch Allen/Meyer 1990, Meyer/Allen 1984, Meyer/Allen 1991) aufführt, versprache hier einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn. Diese Auslassung wird durch den Blick der Politikwissenschaften auf engagementorientierte Nonprofit-Organisationen und ihre Charakteristika besonders deutlich: Hier stehen neben den auf individueller Ebene arbeitenden Modellen wie der von Strob genannten doppelten Bindung Entwürfe zur Verfügung, die von vornherein auf soziale Lerneffekte sowohl innerhalb wie auch außerhalb der Organisation abheben (Putnam 1993/1995/2000), gleichfalls wie solche, die sich stärker einer Nutzenorientierung zuwenden, mit Blick auf Ziele und Interessen der Einzelnen und der Organisation (Horch 1983/1985, Streeck 1981/1987). Eine Ausdifferenzierung von Organizational Commitment auf empirischer Ebene als Ausdruck der Bindung zwischen Individuum und Organisation jenseits der Grundbedingung von Freiwilligkeit für den durch Engagement getragenen Dritten Sektor würde Wissenschaft und Praxis voranbringen.

In der Gesamtschau der 25 in die qualitative Metaanalyse eingegangenen Studien zum Organizational Commitment von Mitgliedern, Engagierten und Ehrenamtlichen lassen sich drei Bereiche identifizieren, denen Ein-

fluss auf die individuelle Bindung zugeschrieben wird: Einflussfaktoren, die aus der Persönlichkeit und den persönlichen Charakteristika der Person erwachsen, Einflussfaktoren, die mit der Rolle zusammenhängen, die Mitgliedschaft und Engagement von den Betroffenen zugeschrieben wird sowie schließlich strukturelle/organisationale Einflussfaktoren.

Ein großer Teil der Forschung setzt sich dabei mit persönlichen Faktoren auseinander. Der Ursprung der Organizational Commitment Forschung in der Psychologie wirkt sich an dieser Stelle durch die Fokussierung auf die Persönlichkeit der Befragten aus, dem genuinen Betätigungsfeld dieser Wissenschaftsdisziplin. Auf den ersten Blick fällt dabei auf, dass unterschiedliche Persönlichkeitsfacetten von der Forschung in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt wurden. Sie lassen sich entlang Ihres primären Bezugspunkts anordnen: Während Charakteristika wie die Bedürfnisse und Motivationen des Einzelnen oder seine Anfälligkeit für Stress und Emotionen auf den Kern der Persönlichkeit zurückverweisen, weiten Aspekte wie der empfundene Stolz und Respekt, das ‚involvement‘ in und die Zufriedenheit mit dem Engagement den Blick auf die Beziehungen der Person zu ihrer Umwelt. Schließlich wird der Kreis der untersuchten Merkmale an dieser Stelle um konfligierende, wie Rollenambiguität, und nutzenorientierte Charakteristika, beispielsweise dem erwarteten Mehrwert durch die Mitgliedschaft, sowie allgemeine soziodemographische Merkmale vervollständigt. Damit weisen die empirischen Arbeiten, die sich mit Persönlichkeitsmerkmalen als möglichen Einflussfaktoren auf Organizational Commitment auseinandersetzen, eine große Spannweite auf, ihre Ergebnisse lassen sich entsprechend nur schwierig aggregieren. Einigkeit herrscht aber hingehend der Einschätzung, dass die untersuchten Persönlichkeitsmerkmale Einflussmöglichkeiten durch die Organisation mit Blick auf das Organizational Commitment der Organisationsmitglieder begrenzen.

Als zentral erscheint in diesem Zusammenhang das Hauptergebnis der Arbeiten, die sich primär mit strukturellen und organisationalen Einflussfaktoren auf Organizational Commitment auseinander gesetzt haben: Vor allem die Teilhabe an Informationsfluss und Entscheidungsprozessen der

Organisation sowie der Eindruck, darüber tatsächlich auf die Organisationssteuerung Einfluss nehmen zu können, führen zu einem höheren Organizational Commitment der durch die verschiedenen Untersuchungen Befragten. Damit werden die Eingriffsmöglichkeiten der Organisation auf die Bindung ihrer Mitgliedschaft, gleich welchen formalen Status, auf die Förderung der Partizipationsmöglichkeiten verwiesen. Die Überprüfung der Wirksamkeit klassischer Bindungsinstrumente, wie internem Marketing oder einer Dankes- und Anerkennungskultur innerhalb der Organisation, zeigte dagegen weniger positive Effekte auf Organizational Commitment.

Verfolgt man den Gedanken weiter, der aus den empirischen Ergebnissen zur Relevanz der Persönlichkeitsmerkmale entwickelt wurde, und verknüpft ihn mit denjenigen Ergebnissen, die zur lebensweltlichen Integration von Mitgliedschaft und Engagement vorliegen, erscheint die begrenzte Einflussmöglichkeit der Organisationen folgerichtig. Auch mit Blick auf diese Integration des Engagements gilt: Je stärker die Relevanz der Mitgliedschaft/des Engagement in einer Nonprofit-Organisation durch die Befragten gefasst wird (von einer einfachen Einschätzung über funktionale Rollen oder als Teil von Lebenswelten oder sozialen Identitäten), umso höher ist deren Organizational Commitment ausgeprägt. Diese Integration der Organisationsmitgliedschaft in das eigene Leben, wie sie auch in der Dritte Sektor Forschung thematisiert wird (exemplarisch Jakob 1993, Behr/Liebig/Rauschenbach 2000), unterstreicht also insgesamt die Wichtigkeit der psychologischen Prädispositionen für die Ausprägtheit von Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen, da sie ebenso stark personenabhängig ist.

Vor diesem Hintergrund beschränkter Einflussmöglichkeiten auf die Förderung von Organizational Commitment durch die Organisation erscheint die Frage nach seinen Konsequenzen kritisch: Inwieweit lassen sich überhaupt positive Effekte für die Organisation nachweisen, wird Organizational Commitment gestärkt?

Tabelle 15: Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen – Konsequenzen

Einflussfaktor	Hat Einfluss auf	Operationalisiert als	Moderator	Kernergebnisse
<p>Organizational Commitment (Allen/Meyer 1996, Mowday/Steers/Porter 1979, Mowday/Porter/Steers 1982, Porter/Crampon/Smith 1976)</p> <p>Verbleibewahrscheinlichkeit und Verbleib</p>			<p>Vertrauen</p> <p>Gegenseitige Kontrolle</p> <p>Inklusionsgefühl (operationalisiert über Cholders/Grunig 1997 und Mor Barak 2005)</p> <p>Soziale Identität (Callero 1985, Callero/Howard/Piliavin 1987, Stryker/Serpe 1994)</p> <p>Engagementzufriedenheit</p>	<p>Die Verbleibewahrscheinlichkeit, also die Angabe darüber, ob man Mitgliedschaft und Engagement weiter aufrecht erhalten will, steigt mit einem erhöhten Organizational Commitment (Bennett/Barkensjo 2005, Boezeman/Ellemers 2007/2008, Chacón/Vecina/Davila 2007, Cuskelly/Boag 2001, Hellman/House 2006).</p> <p>Eine der wenigen Untersuchungen, die neben affektivem auch Normatives Commitment untersuchen, kann zeigen, dass vor allem dies die Verbleibewahrscheinlichkeit erhöht (Boezeman/Ellemers 2007/2008). Auch Faktoren wie Vertrauen und Inklusion zeigen als Teil von Organizational Commitment positive Beziehungen zur Verbleibewahrscheinlichkeit (Walters/Sevick Bortree 2010).</p>

Einflussfaktor	Hat Einfluss auf	Operationalisiert als	Moderator	Kernergebnisse
	<p>Prosoziales Organisationsverhalten (EPSOB) (Deci 1975, Tidwell 2005)</p>			<p>Organizational Commitment führt nicht grundsätzlich zu einer höheren Bereitschaft, sich über ein Mindestmaß hinaus für die Organisation einzusetzen und so positive Effekte für diese zu generieren: Gelingt einigen Studien dieser Nachweis (Bennett/Barkensjo 2005, Jenner 1981, Schaubroeck/Ganster 1991), scheint er sich in anderen nicht bestätigen zu lassen (Grube/Piliavin 2000, Penner/Finkelstein 1998, Tidwell 2005). Teilweise lässt sich dieser Widerspruch unter Einbezug weiterer Einflussfaktoren aufklären: So scheinen Persönlichkeitsfaktoren und die Funktion des Engagements mögliche Resultanten von Organizational Commitment mit zu beeinflussen.</p>

Einflussfaktor	Hat Einfluss auf	Operationalisiert als	Moderator	Kernergebnisse
	Leistung	<p>Geleistete Zeit für die Mitgliedschaft/das Engagement (Jenner 1981/1984)</p> <p>Beteiligung an der Vorstandsarbeit (Bright Preston/Brown 2004, Hoye 2007, Jenner 1981).</p>		<p>Neben dem vergangenen Verhalten (Bright Preston/Brown 2004, Jenner 1981) geht ein hohes Organizational Commitment ebenfalls mit für die Organisation positivem Leistungsverhalten einher (Bright Preston/Brown 2004, Hoye 2007, Jenner 1981). Dies umfasst die für das Engagemt geleistete Zeit wie auch die Beteiligung in Gremien.</p>

Quelle: Eigene Darstellung

In der Regel gilt als eine der Motivationen, zur Bindung zwischen Mensch und Organisation zu forschen, die Suche nach effizienzsteigernden Faktoren. Die Arbeits- und Organisationspsychologie mit ihrer historisch engen Verwandtschaft zu den wirtschaftswissenschaftlichen, auf das Management und die Steuerung von Unternehmen ausgerichteten Subdisziplinen, folgt diesem Ansatz ebenfalls. So konnte bereits in der Darstellung der konzeptuellen Debatte um Organizational Commitment dargestellt werden, dass positives Verhalten, das selbst aus der Organisationsbindung resultiert, früh von der empirischen Forschung ausgeleuchtet werden sollte. Wie in Unternehmen fokussierte auch die Commitment-Forschung in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen primär auf drei Bereiche: die Vorhersage des Verbleibs in der Organisation, der Vorhersage von prosozialem Organisationsverhalten (also einem besonders hohen Einsatz für die Ziele der Organisation durch ihre Mitglieder) und – eng daran anschließend – der Leistungsfähigkeit der Organisationsmitglieder, jeweils gefasst unter Fragestellungen ressourcenorientierter Organisationsforschung (Pfeffer/Salancik 1978).

Grundsätzlich weisen die von den Autorinnen und Autoren geleisteten Forschungsergebnisse auf einen positiven Zusammenhang in allen drei Bereichen hin: Organizational Commitment beeinflusst positiv sowohl die Verbleibewahrscheinlichkeit und den Verbleib der Befragten in den Organisationen, als auch ihre individuelle Leistung sowie ihr allgemeines Verhalten der Organisation gegenüber.

Dieses Ergebnis ist mit weiteren Anmerkungen zu konkretisieren: Zunächst handelt es sich, dem methodischen Zuschnitt des größten Teils der in die qualitative Metaanalyse eingegangenen Studien geschuldet, bei der Vorhersage darüber, ob man seine Mitgliedschaft/sein Engagement oder Ehrenamt auch weiterhin aufrecht erhalten will, um die subjektive Einschätzung der eigenen Verbleibewahrscheinlichkeit. Da überwiegend die Möglichkeit mangelte, im Rahmen von Längsschnittstudien den tatsächlichen Verbleib einzelner Befragter nachzuhalten, approximierten der überwiegende Teil der Forscher den Verbleib in der Organisation über die Frage, wie hoch die Wahrscheinlichkeit sei, die Mitgliedschaft/das Enga-

gement weiterhin aufrecht zu erhalten. Hier, wie gleichzeitig aber auch in den vorhandenen Längsschnitten, konnte festgestellt werden, dass ein hohes Organizational Commitment die Angabe darüber, weiterhin in der Organisation verbleiben zu wollen, positiv beeinflusst. Eine besondere Rolle spielt dabei auf Werten und Pflichtgefühlen aufbauendes Normatives Commitment, das mitgliedschaftsverstetigend zu wirken scheint.

Ähnlich wie auch im Bereich der Einflussfaktoren erscheinen die Zusammenhänge um Organizational Commitment deutlicher, handelt es sich bei den Konsequenzen um solche, die stärker an der Person angesiedelt sind, als an der Organisation. Organizational Commitment wirkt positiv auf die individuelle Leistungsbereitschaft der Organisation gegenüber, weniger jedoch auf die Bereitschaft, allgemeiner positives Verhalten für die Organisation im Sinne eines EPSOB zu zeigen. Hier kommen die im vorangehenden Abschnitt erwähnten persönlichen Dispositionen als moderierende Einflüsse stärker zum Tragen: Die funktionale Rolle, die Mitgliedschaft und Engagement für die/den Einzelne/n einnehmen, die aktuelle Zufriedenheit im Engagement, das Gefühl, in die Organisation eingebunden zu sein und partizipieren zu können sind hier nicht zu vernachlässigende Faktoren.

In der Gesamtschau zeigt dies, dass Organizational Commitment als Konzept durchaus geeignet ist, die Bindung zwischen Mensch und Organisation differenziert zu erfassen. Zwar dominiert in der empirischen Forschung ein affektlastiges Verständnis von Commitment, doch zeigen die Forschungsarbeiten auch unter dieser Einschränkung, dass Organizational Commitment für die Organisation günstige Effekte fördert. Besonders gilt dies, berücksichtigt man persönliche Charakteristika von Mitgliedern und Engagierten und sorgt in der Organisation für eine inkludierende Atmosphäre. Auf praktischer Ebene ist dieses Ergebnis jedoch schwer zu verwerten: Die wenigen Arbeiten, die sich mit den Auswirkungen gezielter Managementinstrumente zur Förderung von Organizational Commitment auseinandersetzen, zeigen auf, dass ein gezieltes Eingreifen durch die Organisationsleitung nur eingeschränkt möglich ist, ein spezifisch an der Persönlichkeit Einzelner ausgerichtetes Organisationshandeln ist fast un-

möglich. Mit Blick auf den im ersten Teil der Arbeit diskutierten Steuerungsansatz der Governance engagementorientierter Nonprofit-Organisationen sollen deshalb im abschließenden Résumé der Arbeit theoretische, empirische, methodische und praktische Implikationen der geleisteten Ergebnisse beider Felder dargestellt werden.

6 Résumé – Governance und Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen

Nachdem das Forschungsprogramm der Dissertation absolviert wurde, soll abschließend ein Résumé gezogen werden. Ziel ist es, die Erkenntnisse zur Governance von und zum Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen in einen größeren Zusammenhang zu stellen, sie eben – wie eingangs beabsichtigt – in den Kanon politikwissenschaftlicher Nonprofit-Forschung einzuordnen. Dazu wird explizit nicht auf die detaillierten Ergebnisse des empirischen Teils dieser Arbeit zurückgegriffen, die sich bereits jeweils in den Bilanzierungen der Metaanalysen finden. Im Mittelpunkt stehen stattdessen vier Dimensionen, die aus der Eingangsthese der Dissertation abgeleitet werden: Theoretische, empirische, methodische und praktische Implikationen sollen aufgezeigt werden, bevor die Arbeit mit einigen Bemerkungen zu ihren Restriktionen und einem Ausblick auf anschlussfähige Forschungsarbeiten schließt.

Ausgangspunkt der Dissertation war die Feststellung, dass im Zuge aktueller Entwicklungen im Dritten Sektor eine Veränderung von Organisationssteuerung und Mitgliedschaftseinbindung konstatiert wird, die sowohl in Wissenschaft als auch in der Praxis eine Auseinandersetzung mit Konzepten aus dem Markt nach sich zieht: Governance und Organizational Commitment sind Debatten, die in der Regel mit Bezug zu Unternehmen geführt werden, im Hintergrund die Frage nach einer Steigerung von Produktivität, Output und Gewinn. Sie zielen dabei auf zwei unterschiedliche Ebenen:

- Organizational Commitment ist ein Ansatz, der es ermöglichen soll, die Bindung zwischen Mensch und Organisation zum Vorteil der Organisation zu stabilisieren. Im Hintergrund steht die Annahme, dass sich ein/e Einzelne/r in mehrerer Hinsicht an eine Gruppe oder eine Organisation bindet. Emotionale, wertgebundene und an individuellem

Nutzen orientierte Facetten der Bindung setzen sich von Fall zu Fall zu einem persönlichen Bindungsmuster zusammen (exemplarisch Meyer/Allen 1997), das dauerhaft stabilisierend wirkt und der Organisation so weiter den Zugriff auf die individuellen Ressourcen der Person ermöglicht. Im Mittelpunkt steht hier also überwiegend die individuelle Ebene in organisationalem Rahmen.

- Unter Governance wird ein Konzept auf Ebene der Organisation verhandelt, das zu fassen versucht, wie unter Beteiligung möglichst aller relevanten Anspruchsteller innerhalb und außerhalb der Organisation diese so geführt werden kann, dass sie ihre Ziele einlöst (Renz 2004). Im Fokus des Konzepts ist somit die Organisation insgesamt.

Im Kontext des Markts, bezugnehmend auf die Ziele eines Unternehmens, ist intuitiv einleuchtend, zu welchem Zweck die in der Arbeit vorgestellten Steuerungskonzepte entwickelt wurden. Unternehmen sollen den Gewinn ihrer Eigner mehren, sie sind so auszustatten, dass sie unter möglichst geringen Kosten arbeiten und gleichzeitig den höchstmöglichen Gewinn produzieren. Strategien, die also durch eine möglichst optimale Einbindung potentiell Betroffener für reibungslose Abläufe sorgen, mehr noch, die durch ihre emotionale Bindung dazu führen, dass diese sich im Sinne des Unternehmens verhalten, sind also willkommen.

Eine solche eindeutige Zieldimension jedoch fehlt den Organisationen Bürgerschaftlichen Engagements, wie in einer Auseinandersetzung mit der politikwissenschaftlichen und soziologischen Literatur (Kapitel 3) zum sogenannten „Dritten Sektor“ herausgearbeitet werden konnte. Im Gegenteil, gerade der Mangel einer klaren Zieldimension macht ein genuines Charakteristikum der Organisationen aus, die im Bereich neben Markt und Staat existieren – ihre Multifunktionalität (Zimmer 2007). Dies jedenfalls gilt für jene Organisationen, die noch nicht zum durchprofessionalisierten Teil des Sektors gehören, gleich ob als Teil der staatlichen Wohlfahrtsproduktion oder in Zweigen, die sich stark dem Markt und seinen Handlungsmodi angenähert haben. Ein großer Teil der Nonprofit-Organisationen ist dadurch gekennzeichnet, dass sie durch das Engagement ihrer Mitglieder und Freiwilligen getragen werden und so über spe-

zifische Charakteristika verfügen. Diese gilt es zu beachten, entwirft man Steuerungs- und Bindungsmodelle für die entsprechenden Organisationen, ein bloßer Übertrag der marktlichen Steuerungsmodelle ist hier unzureichend (Harris 1998). Bisher jedoch wurden diese Spezifika nur selten explizit betrachtet, bzw. es wurden selten explizit diejenigen Nonprofit-Organisationen von der Forschung in den Blick genommen, die sich durch diese Spezifika auszeichnen. Stattdessen standen juristische, ökonomische oder bereichsspezifische Fragestellungen im Mittelpunkt von Untersuchungen, die sich mit der Governance von Nonprofit-Organisationen auseinandersetzten (Klink 2007, Pachmann 2007, Schuhen 2002, Siebart 2006, Wolfbauer 2006).

Mit Blick auf den Aspekt der Bindung bzw. das Organizational Commitment war festzustellen, dass bislang kaum versucht worden war, dieses jenseits des Merkmals der Freiwilligkeit oder aber hinsichtlich seiner formalen Ausprägung (Hvenmark 2008) zu fassen. Die Ausgangssituation, der sich die vorliegende Arbeit gegenüber sah, war also durch einen Widerspruch gekennzeichnet: Während auf konzeptueller Ebene, und dies gilt gleichermaßen für die Wissenschaft wie auch die Praxis, Ideen für den Dritten Sektor adaptiert wurden, wurde weder theoretisch noch empirisch geprüft, inwieweit eine solche Adaption gelingen kann, setzt man sich mit den spezifischen Kennzeichen des Bereichs auseinander, in den hinein die neuen Ansätze transferiert wurden.

Theoretische Implikationen

Grundlage der vorliegenden Arbeit ist ihre Verwurzelung in der politikwissenschaftlichen und soziologischen Auseinandersetzung mit Nonprofit-Organisationen. Damit werden einige ihrer Charakteristika unterstrichen: Es handelt sich um freiwillige, zielgebundene, interessen geleitete Zusammenschlüsse (Horch 1983/1985, Streeck 1981/1987, Strob 1999), denen gerade aus Sicht der Politikwissenschaft direkt und indirekt positive externe Effekte zugeschrieben werden. Direkt sind diese Effekte, handelt es sich um eine Aufgabenerfüllung an der Seite oder an Stelle des Staats, wie sie in einigen Bereichen bereits tradiert ist (Evers 1990/1992, Salamon 1987/1990), in den vergangenen Jahren aus finanziellen Zwängen

aber auch auf andere Tätigkeitsfelder übertragen wurde. Indirekt wirken sie stärker auf gesellschaftlicher Ebene, wo ein Zweig der Forschung unterstreicht, wie wichtig es ist, im Rahmen dieser Organisationen soziales, bürgerschaftliches Verhalten erlernen zu können (Putnam 1993/1995/2000). Jenseits der konkreten Aufgabenaufteilung zwischen Staat, Markt und Gesellschaft ist es vor allem dieser Aspekt, der in der vorliegenden Arbeit in den Mittelpunkt gerückt wurde: Jene Organisationen, die hauptsächlich durch Bürgerschaftliches Engagement getragen werden und damit den Nukleus dieses Feldes fassen (Harris 1998, Zimmer 1997, Zimmer/Priller 2007). Unter Rückgriff auf das Wahlgemeinschaftskonzept von Strob (1999) wurde herausgearbeitet, dass gerade diese Organisationen durch zwei Bindungsebenen gekennzeichnet sind: ihre Zielbindung, die gemeinsam geteilte Nutzenorientierung, in deren Rahmen individueller Nutzen kooperativ an anderen ausgerichtet wird, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, sowie eine personale Bindungsebene, die die Kooperation in der Organisation weiter stützt. Unter der Prämisse dieser beiden Aspekte als dem Kern der Organisationen werden aus den Wahlgemeinschaften auf individueller Ebene engagementorientierte Nonprofit-Organisationen, die mit Hilfe ihrer Organisationsstrukturen versuchen, die gemeinsam geteilte Nutzenorientierung einzulösen und dabei im Sinne einer multifunktionalen Ausrichtung partizipative, gemeinschaftliche Aspekte, die aus Sicht der Politikwissenschaft nicht zu vernachlässigen sind, auf organisationaler Ebene institutionalisieren (Merton 1966).

Fächert man die beiden Bindungsebenen, wie sie im Konzept Strobs aufgeführt werden, mit Hilfe der beiden Debatten um Nonprofit-Governance und Organizational Commitment in Nonprofit-Organisationen aus, wird deutlich, dass diese an den Kern des Feldes, auf das sie übertragen werden sollen, anschlussfähig sein müssen. Mit Blick auf Organizational Commitment ist diese Anschlussfähigkeit deutlich erkennbar: Organizational Commitment kategorisiert die Bindung eines Menschen an eine Organisation in drei Dimensionen, die es so erlauben, genauer zu beschreiben, was diesen in der Organisation hält. Schwieriger gestaltet sich der Anschluss des Governance-Konzeptes.

In der Auseinandersetzung mit der Governance-Debatte konnte herausgearbeitet werden, dass diese einen normativ-ontologischen Kern benötigt, von dem aus entschieden und umgesetzt werden soll, was eine verantwortliche, transparente Organisationssteuerung beinhaltet. In der Aufarbeitung des Governance-Diskurses der Wirtschaftswissenschaften wurde deutlich, dass dieser von Beginn an antithetisch geführt wurde (Berle/Means [1932] 1962, Dodd 1932). Seine Bezugspunkte sind stark normativ aufgeladen: Einerseits wurde postuliert, eine verantwortliche Unternehmenssteuerung bedinge die absolute Ausrichtung des Unternehmens an den Eignerinteressen (Berle/Means [1932] 1962), andererseits wurde die gesellschaftliche Verankerung des Unternehmens und damit das legitime Interesse anderer Anspruchsgruppen am Unternehmen und seiner Steuerung (Dodd 1932) unterstrichen. Von diesen beiden Punkten ausgehend werden Steuerungsmodelle entworfen, die jeweils stärker Kontroll- oder Partizipationsaspekte akzentuieren. In der Übertragung auf den Dritten Sektor wurden diese Fluchtpunkte weitgehend beibehalten: Auch hier orientierte sich die Debatte um Nonprofit-Governance, ebenso wie die Entwicklung präskriptiver Modelle, hauptsächlich an den genannten Kriterien – ohne jedoch zu hinterfragen, ob sich diese als normativ-ontologischer Kern für eine Governance, speziell in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen eignen.

Betrachtet man die Anforderungen, die an Governance in Organisationen gestellt werden und bezieht ihre normativen Hintergründe mit ein, wird deutlich, dass ein ebensolcher, aus dem Kern der Organisationen entwickelter Fluchtpunkt auch im Dritten Sektor notwendig ist, um über erfolgreiche, ‚gute‘ Governance zu entscheiden. Mit Blick auf die Kennzeichen engagementorientierter Nonprofit-Organisationen erscheinen Freiwilligkeit und Partizipation bzw. die partizipatorische Offenheit der Organisation als zentral. Dieser Aspekt wäre weiter zu unterstreichen und als normativ-ontologischen Nukleus einer Nonprofit-Governance zu etablieren. Dienen in Unternehmen entweder das Eigentumsrecht oder die legitimen Ansprüche aller Beteiligten zur Entwicklung der Ansätze, fehlt ein solcher Bezugspunkt bislang in der Diskussion um die Governance von Nonprofit-Organisationen, speziell von jenen, die sich nicht in marktähnlichen,

professionalisierten Bereichen bewegen. Gerade auch die empirischen Ergebnisse zur Governance von engagementorientierten Nonprofit-Organisationen, ebenso wie diejenigen zum Organizational Commitment zeigen auf, dass Partizipationsaspekte in diesen Organisationen aber von hoher Relevanz sind und deshalb auch theoretisch stärker beachtet werden müssten.

Empirische Implikationen

Ergebnis der beiden Metaanalysen zur Steuerung und Bindung in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen ist, dass sich Verbindungen zwischen den beiden Forschungszweigen herstellen lassen konnten. So ist, gerade mit Blick auf die theoretische Diskussion um Nonprofit-Governance, herauszustellen, dass vor allem die erlebte Einbindung in die Organisation, also wie sehr man als Mitglied oder freiwillig Engagierte/r die Möglichkeit hat, sich zu beteiligen, inwieweit man Entscheidungen mit beeinflussen kann usw., entscheidend sind für ein hohes Organizational Commitment und für die (subjektive) Einschätzung, gute freiwillige Leitungsarbeit für die Organisation zu leisten.

Die Metaanalyse zur Governance engagementorientierter Nonprofit-Organisationen baut auf 35 Studien auf, die in der Gesamtschau betrachtet aufzeigen, dass es gerade mit Blick auf die Ziele der Organisation entscheidend sein kann, die Interessen der Mitglieder möglichst breit zu berücksichtigen. Damit bestätigt sie die zentralen Annahmen der Nonprofit-Forschung und verweist auch die Governance-Debatte in diesem Feld auf Fragen zu Partizipationsmöglichkeiten in der Organisation. Einige der Studien zeigen, dass, wird nicht konsequent für eine Einbindung der Mitgliederinteressen gesorgt, wie es in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen auch idealtypisch der Fall sein sollte, diese nach Interessenkonflikten marginalisiert werden können (exemplarisch Kreutzer 2009, Rosenthal 1996). Vor allem vor dem Hintergrund der Ansprüche, die Politikwissenschaft und Soziologie an engagementorientierte Nonprofit-Organisationen stellen, wären solche Entwicklungen zu kritisieren.

Außerdem, dies ist auch für die Organisationen auf praktischer Ebene wichtig, gelingt es fast nur über partizipatorische Offenheit der Organisation, das Verhältnis der Mitglieder zur Organisation zu stabilisieren. Auch die Metaanalyse von 25 Studien zum Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen zeigte, dass vor allem die Beteiligungsmöglichkeiten in der Organisation dafür sorgen, dass sich eine stabile Bindung zwischen der/dem Einzelnen und der Organisation etabliert. Eine solche Bindung, auch das konnte gezeigt werden, führte zu einem längeren Verbleib in der Organisation wie auch zu einem höheren Maß an Engagement. Hier ist jedoch einschränkend anzumerken, dass die Eingriffsmöglichkeiten der Organisation hinsichtlich ihrer Mitgliedschaftsbindung insoweit gering sind, als dass persönliche Charakteristika der Mitglieder und Engagierten ihre Organisationsbindung vorstrukturieren und so von der Organisation steuerbare Einflüsse überlagern. Engagement hängt, jenseits partizipatorischer Möglichkeiten, folglich stark von individuellen Charakteristika des Einzelnen ab.

Methodische Implikationen

Neben den theoretischen und empirischen Implikationen, die im Rahmen dieser Arbeit erarbeitet wurden, wurde explizit auch Wert auf eine methodische Aufarbeitung gelegt. Im Mittelpunkt stand dabei der Anspruch, durch eine Zusammenstellung der bisher bearbeiteten Fragestellungen und der zugehörigen Methoden, vor allem im Themenfeld Organizational Commitment häufig quantitativer Instrumente, ein Kompendium zu erstellen, das es zukünftiger Forschung möglich macht, unter Bezug auf die vorliegende Arbeit einfacher auf erprobte Zugänge zu beiden Themen zurückzugreifen. Dabei wurde deutlich, wie facettenreich beide Themen aufgearbeitet wurden: Stehen in der Forschung zur Governance engagementorientierter Organisationen qualitative und quantitative Zugänge gleichberechtigt nebeneinander, zeigt sich die Verwurzelung des Organizational Commitment-Ansatzes in der Arbeits- und Organisationspsychologie auch methodisch durch ausschließlich quantitative Zugriffe auf die Forschungsfragen. Dies zieht gleichzeitig ein verhältnismäßig großes Instrumentarium nach sich, das bereits für Arbeiten zu Organizational

Commitment verwendet wurde und dessen Tragfähigkeit leicht in den verzeichneten Studien nachgeschlagen werden kann. Für die beiden in dieser Arbeit durchgeführten Metaanalysen gilt also, dass sie einen Überblick über behandelte Einflussfaktoren und Zusammenhänge um Governance von und Organizational-Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen und die zugehörigen Messinstrumente bieten. Weitere Forschungsarbeiten sind so zu beiden Themenfeldern einfacher anzuschließen.

Praktische Implikationen

Die praktischen Implikationen der vorliegenden Arbeit ähneln ihren methodischen: Auch hier liegt der Erkenntnisgewinn im Überblick über diejenigen Faktoren, die mit Governance von und Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen zusammenhängen. Neben dem Ergebnis, das auch in diesem Schlussteil unterstrichen wurde, dass sowohl die Organisationssteuerung als auch die Stabilität der Bindung zwischen Mitgliedern sowie Freiwilligen und der Organisation erheblich von deren Partizipationsmöglichkeiten abhängt, ist ein weiteres Ergebnis aus der Untersuchung um Organizational Commitment für die Verantwortlichen in den Organisationen weniger positiv: Studien, die darauf abzielten, festzustellen, inwieweit den Organisationen Möglichkeiten gegeben sind, Einfluss auf die Bindung ihrer Mitgliederschaft auszuüben, haben weitgehend übereinstimmend ergeben, dass diese Bindung von Faktoren abhängt, die sich dem Zugriff der Organisationen weitgehend entziehen. Persönliche Veranlagungen und Faktoren aus dem Leben außerhalb des Engagements überlagern die Eingriffsmöglichkeiten der Organisationen, mit Dank und Anerkennung oder gezieltem Mitgliedermanagement diese Beziehungen zu gestalten. Hinzu kommt, dass vor allem persönliche Erfahrungen im Engagement, die Zufriedenheit, das Erleben der Gremienarbeit oder die eigene Einschätzung, inwieweit man Entscheidungen der Organisation mitgestalten kann und wie gut diese ihre Ziele einlöst, sowohl die Bindung an die Organisation erhöhen als auch als Indikator dienen können, wie erfolgreich die Organisation arbeitet. Der letztgenannte Aspekt ist vor allem mit Blick auf die Governance der Or-

ganisationen wichtig: Governance in Organisationen wird immer auch vor dem Hintergrund der Frage verhandelt, wie kann die Organisation durch eine optimale Leitungsstruktur besser und erfolgreicher geführt werden. Stehen – wie in Marktorganisationen – Indikatoren bereit, die es erlauben, diesen Erfolg zu messen, ist es verhältnismäßig einfach, auch den Erfolg von Veränderungen in der Führungsstruktur zu erfassen. Im Dritten Sektor und denjenigen seiner Organisationen, die hauptsächlich durch Bürgerschaftliches Engagement getragen sind, ist dies jedoch nicht der Fall. Durch ihre Spezifika verweigern sie sich weitgehend einer objektiven Erfolgsmessung. Gleichzeitig sind sie schon durch ihre Grundausrichtung an die Wünsche ihrer Mitglieder gebunden, so jedenfalls die am Idealfall orientierte Literatur, die sich mit ihren Besonderheiten gegenüber professionellen Nonprofit-Organisationen auseinandersetzt (Harris 1998). Ein Rückgriff auf die subjektive Leistungseinschätzung der Organisation oder einzelner ihrer Teile, wie der Arbeit der Leitungsgremien, bietet hier die Möglichkeit, ihren Erfolg zu evaluieren. Und auch hierfür stehen, wie die vorliegende Arbeit zeigt, ausreichend Instrumente zur Verfügung.

Insgesamt ähneln sich so wissenschaftliche und praktische Implikationen der Arbeit deutlich: Durch den metaanalytischen Zuschnitt leistet die Arbeit einen Überblick für Wissenschaft und Praxis im Sinne einer konzeptuellen Aufarbeitung, wichtig für diejenigen, die sich neu mit den Themen Steuerung kleinerer Nonprofit-Organisationen und der Mitgliedschaftseinbindung auseinandersetzen. Sie bietet eine Zusammenfassung der bisher bekannten Forschungsergebnisse, die auch jenseits wissenschaftlicher Beschäftigung mit den beiden Themenfeldern für eine Ableitung eigenen Führungshandelns genutzt werden kann und schließlich kann sie für beide Adressatenkreise als Nachschlagewerk fungieren, das sowohl einen Einstieg in die Debatten ermöglicht, als auch weiterer Forschung die Möglichkeit bietet, gezielt an mehrere Fragestellungen anzuschließen, während für die Praxis ein Mehrwert darin besteht, einzelne Aspekte von Bindung und Steuerung auch in der eigenen Organisation angeleitet durch die analysierten Studien evaluieren zu können.

Restriktionen und Ausblick

Ebenso wie sich die wissenschaftlichen und praktischen Implikationen der Arbeit gerade hinsichtlich des metaanalytischen Ansatzes ähneln, gilt dies auch für die mit der vorliegenden Arbeit verbundenen Restriktionen. Zu allererst ist hier die Sprachbarriere zu nennen, mit der die beiden Analysen konfrontiert waren. Diese Barriere wirkt sich sowohl mit Blick auf den Zugriff der Arbeit als auch auf die Verwertung ihrer Ergebnisse aus.

Der absolut überwiegende Teil der Forschung zu Governance in Nonprofit-Organisationen, und dies gilt sowohl für engagementorientierte als auch für professionalisierte Organisationen, findet im angelsächsischen Raum statt oder wird auf Englisch publiziert. Dies zog zunächst nach sich, dass eine operative Definition gefunden werden musste, die einen Zugriff auf diejenigen Organisationen erlaubt, die im Englischen häufig als ‚volunteer organizations‘, im deutschen Sprachraum häufig als ‚durch bürgerschaftliches Engagement getragen‘ bezeichnet werden. Diese musste gleichzeitig die Möglichkeit bieten, sowohl einen Zugriff auf das an der Organisationsebene orientierte Governance-Konzept, als auch auf die an der individuellen Ebene orientierte Organizational Commitment-Diskussion zu erlauben. Aus der Politikwissenschaft kommend, wurde deshalb entschieden, unter Rückgriff auf die politikwissenschaftlichen und organisationssoziologischen (Krimmer 2010) Nonprofit-Theorien den Begriff der engagementorientierten Nonprofit-Organisationen einzuführen, um die notwendigen Zugriffe auch jenseits sprachlicher Einschränkungen leisten zu können. Dabei ist klar, dass ein solcher Begriff, eingeführt mit dem Ziel, eine Analyse zu ermöglichen, nicht die für eine allein-stehende theoretische Definition notwendige Trennschärfe bietet.

Daneben muss außerdem angemerkt werden, dass die Verwendbarkeit der Arbeit, gerade mit Blick auf ihre methodischen Implikationen unter der Sprachbarriere leidet: Die hier aufgeführten Indikatoren können zwar für die jeweiligen Themenstellung wiederverwendet werden, müssen jedoch, sollte dies im deutschen Sprachraum geschehen, zunächst durch ihre deutschen Entsprechungen ausgetauscht oder übersetzt werden.

Jenseits dieser Einschränkungen bietet die vorliegende Arbeit mit ihrer Strukturierung der Einflussfaktoren auf und der Konsequenzen von Governance und Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen aber zum ersten Mal die Möglichkeit, gezielt zu den einzelnen Faktorclustern auf die bisher erarbeiteten Ergebnisse aufzubauen und weiter zu forschen. Zwei Ergebnisse sind hier besonders hervorzuheben.

Im Rahmen der empirischen Forschung zur Governance engagementorientierter Nonprofit-Organisationen war festzustellen, dass vor allem die Spitzenorgane der Organisationen, also Vorstand und – soweit vorhanden – die Geschäftsführung, im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit standen. Zwar ist eine solche Fokussierung insoweit konsequent, als dass sie die Relevanz der Führungsorgane in der Organisationssteuerung reflektiert, schließlich werden dort die Entscheidungen bezüglich der Organisationsziele und Strategien, festgelegt, ebenso wie dort die Letztverantwortung für das Handeln der Organisation zu verorten ist. Gleichzeitig ist vor dem Hintergrund der aufgearbeiteten Spezifika engagementorientierter Nonprofit-Organisationen ebenso wie vor dem Hintergrund organisationssoziologischer Nonprofit-Theorien wichtig, inwieweit auch die Basis der Organisationen, also ihre Mitgliederschaft, an der Organisationssteuerung beteiligt ist. Leiteten bisher überwiegend Fragen nach dem Erfolg und der Leistung der Organisationen die Governance-Forschung, schließt sich an die bisherigen Ergebnisse, die die Notwendigkeit einer partizipationsoffenen Steuerung der Organisation unterstreichen, die Forderung an, stärker auf diese Fragestellungen zu achten.

Augenfälligstes Forschungsdesiderat, das aus der Metaanalyse zum Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen abzuleiten ist, ist die weiter notwendige Ausfächerung der sog. ‚patterns of organizational commitment‘ (Kapitel 5.2), die mehr als nur die emotionale Bindung an die Organisation abbilden. Sowohl theoretisch als auch empirisch bietet das Organizational Commitment-Konzept vor allem den Vorteil, die Bindung an die Organisation auf mehreren Ebenen abbilden zu können. Das heißt, dass neben der emotionalen Bin-

dung auch die auf Werten (Normative Commitment) oder auf exogenen Motivationsfaktoren (Continuance Commitment) basierende Bindung abgefragt und eingeordnet werden kann. Beide Bereiche spielen auch im Dritten Sektor eine Rolle, sowohl die Beachtung von Wertbindungen, die die Engagierten mitbringen, als auch die Normen, die sie in den Organisationen erlernen und einüben, gehören mittlerweile zum Standardrepertoire der Engagementforschung (exemplarisch Gensicke/Picot/Geiss 2006), ebenso wie inzwischen anerkannt ist, dass mehr als nur intrinsische Motivationen dazu führen können, eine Mitgliedschaft einzugehen oder ein Engagement aufrecht zu erhalten.

In der Gesamtbetrachtung löst die Arbeit den von ihr am Anfang gestellten Anspruch einer verdichteten, umfassenden Beschreibung (Schreiber/Crooks/Noerager-Stern 1997) der Forschungsfelder Governance und Organizational Commitment, speziell mit Blick auf diejenigen Organisationen des Dritten Sektors, die hauptsächlich von bürgerschaftlichem Engagement getragen sind, ein. Es gelingt, die beiden fachfremden Konzepte in den Kanon politikwissenschaftlicher Nonprofit-Forschung einzuordnen, indem sie zuvor analysiert und auf ihre Kernbegriffe zurückgeführt werden. Diese konnten dann in Beziehung zu den politikwissenschaftlichen und vor allem organisationssoziologischen Ansätzen der Nonprofit-Forschung gesetzt werden. Auch in der empirischen Auseinandersetzung gelingt es durch den metaanalytischen Ansatz der Dissertation diejenigen Arbeiten zusammenzutragen, die sich gezielt mit der Steuerung und der Bindung in diesen Organisationen auseinandersetzen. Ihre Ergebnisse unterstreichen insgesamt die Relevanz einer spezifisch an den Charakteristika engagementorientierter Nonprofit-Organisationen ausgerichteten Steuerungs- und Bindungsforschung.

7 Literatur

- Abbott, Andrew (1990): Conceptions of Time and Events in Social Science Methods. Causal and Narrative Approaches. In: *Historical Methods*. 23/4, S. 140 - 150.
- Albanese, Robert/Dacin, M. Tina/Harris, Ira C. (1997): Agents as Stewards. In: *The Academy of Management Review*. 22/3, S. 609 - 611.
- Alexander, Jeffrey A./Weiner, Bryan J. (1998): The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit-Organizations. In: *Nonprofit-Management & Leadership*. 8/3, S. 223 - 242.
- Allen, Natalie J./Meyer, John P. (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. In: *Journal of Occupational Psychology*. 63/1, S. 1 - 18.
- Allen, Natalie J./Meyer, John P. (1996): Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: an Examination of Construct Validity. In: *Journal of Vocational Behavior*. 49/, S. 252 - 276.
- Alutto, Joseph A./Hrebiniak, Lawrence G./Alonso, Ramon C. (1973): On Operationalizing the Concept of Commitment. In: *Social Forces*. 51/4, S. 448 - 454.
- Anheier, Helmut K./Salamon, Lester M. (1993a): Die internationale Systematik der Nonprofit-Organisationen. In: Bauer, Rudolph/Anheier, Helmut K. (Hrsg.): *Intermediäre Nonprofit-Organisationen in einem neuen Europa*. Rheinfelden, S. 1 - 16.
- Anheier Helmut K./Seibel, Wolfgang (1993b): *Defining the Nonprofit Sector: Germany*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 6. Institute for Policy Studies. The Johns Hopkins University. Baltimore.
- Aranya, Nissim/Jacobson, D.(1975): An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment. In: *The Journal of Social Psychology*. 97/1, S. 15 - 22.
- Arrow, Kenneth J. (1968): The Economics of Moral Hazard: Further Comment. In: *The American Economic Review*. 58/3, S. 537 - 539.
- Aven, Forrest F. Jr./Parker, Barbara/McEvoy, Glenn M. (1993): Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. In: *Journal of Business Research*. 26/1, S. 63 - 73.

- Axelrod Nancy (1994): Board Leadership and Board Development. In: Herman, Robert D. & Associates (Hrsg.): The Jossey-Bass handbook of Non-profit Leadership and Management. San Francisco, S. 119 - 136.
- Badelt, Christoph (1997): Entrepreneurship Theories of the Non-Profit Sector. In: *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 8/2, S. 162 - 178.
- Badelt, Christoph (2002): Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Non-profit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht. In: ders./Meyer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*. Stuttgart, S. 107 - 128.
- Baker, Tom (1996): On the Genealogy of Moral Hazard. In: *Texas Law Review*. 75/2, S. 237 - 292.
- Bangert-Drowns, Robert L. (1986): Review of Developments in Meta-Analytic Method. In: *Psychological Bulletin*. 99/3, S. 388 - 399.
- Bass, Bernard M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York.
- Baumhart, Raymond (1968): *An Honest Profit: What Businessmen say about Ethics in Business*. New York.
- Baur, Jürgen/Braun, Sebastian (2001): *Der vereinsorganisierte Sport in Ostdeutschland*. Köln.
- Becker, Gary S. (1964a): *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago.
- Becker, Howard S. (1960): Notes on the Concept of Commitment. In: *The American Journal of Sociology*. 66/1, S. 32 - 40.
- Becker, Howard S. (1964b): Personal Change in Adult Life. In: *Sociometry*. 27/1, S. 40 - 53.
- Becker, Thomas E./Billings, Robert S. (1993): Profiles of Commitment: An Empirical Test. In: *Journal of Organizational Behavior*. 14/2, S. 177 - 190.
- Beelmann, Andreas/Bliesener, Thomas (1994): Aktuelle Probleme und Strategien der Metaanalyse. In: *Psychologische Rundschau*. 45, S. 211 - 233.
- Beher, Karin/Liebig, Reinhard/Rauschenbach, Thomas (2000): *Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozeß*. Weinheim.
- Beher, Karin/Krimmer, Holger/Rauschenbach, Thomas/Zimmer, Annette (2007): *Die vergessene Elite: Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*. Weinheim.

-
- Behrens, Maria (2003): Quantitative und qualitative Methoden in der Politikfeldanalyse. In: Schubert, Klaus/Bandelow, Nils C. (Hrsg.): Lehrbuch der Politikfeldanalyse. München, S. 203 - 239.
- Bennett, Roger/Kottasz, Rita (2000): Advertisement Style and the Recruitment of Charity Volunteers. In: Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing. 8/2, S. 45 - 63.
- Bell, Simon J./Menguc, Bülent/Stefani, Sara L. (2004): When Customers Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints. In; Journal of the Academy of Marketing Science. 32/2, S. 112 - 126.
- Bennett, Roger/Kottasz, Rita (2000): Advertisement Style and the Recruitment of Charity Volunteers. In: Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing. 8/2, S. 45 - 63.
- Benz, Arthur (Hrsg.) (2004): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden.
- Berle, Adolf A./Means, Gardiner C. ([1932] 1962): The Modern Corporation and Private Property. New Brunswick.
- Birkhölzer, Karl (2005): Drittes System und Soziale Ökonomie im europäischen Kontext. In: ders./Klein, Ansgar/Priller, Eckhard/Zimmer, Annette (Hrsg.): Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven. Wiesbaden, S. 71 - 92.
- Blood, Milton R. (1969): Work Values and Job Satisfaction. In: Journal of Applied Psychology. 53/6, S. 456 - 459.
- Borzaga, Carlo/Tortia, Ermanno (2006): Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 35/2, S. 225 - 248.
- Bourdieu, Pierre (1980): Le capital social: notes provisoires. Actes de la recherche en sciences sociales. 31/1, S. 2 - 3.
- Bourdieu, Pierre (1986): The forms of capital. In: Richardson, John G. (Hrsg.): Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York, S. 241 - 258.
- Boyatzis, Richard E. (2008): Competencies in the 21st century. In: Journal of Management Development. 27/1, S. 5 - 12.
- Braun, Sebastian (2001a): Assoziative Lebenswelt, bindendes Sozialkapital und Wahlgemeinschaften des Geschmacks. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen. 22/3, S. 76 - 87.

- Braun, Sebastian (2001b): Bürgerschaftliches Engagement - Konjunktur und Ambivalenz einer gesellschaftspolitischen Debatte. Arbeitspapier des Forschungszentrums für Bürgerschaftliches Engagement. Humboldt-Universität zu Berlin. Berlin. <http://www.for-be.de/publikationen.html>, 20.02.2012, 16:34 Uhr.
- Braun, Sebastian (2011): Assoziative Lebenswelt, bindendes Sozialkapital und Migrantenvereine in Sport und Gesellschaft. Vergemeinschaftungsformen als Wahlgemeinschaften des Geschmacks. In: ders./Nobis, Tina (Hrsg.): Migration, Integration und Sport. Zivilgesellschaft vor Ort. Wiesbaden, S. 29 - 45.
- Brayfield, Arthur H./Rothe, Harold F. (1951): An Index of Job Satisfaction. In: Journal of Applied Psychology. 35/5, S. 307 - 311.
- Breuer, Christoph (Hrsg., 2009): Sportentwicklungsbericht 2007/2008. Köln.
- Buchholz, Rogen A. (1978): An Empirical Study of Contemporary Beliefs about Work in American Society. In: Journal of Applied Psychology. 63/2, S. 219 - 227.
- Bürgisser, Sarah (2011): Konflikte zwischen Vorstand und Geschäftsführung in Nonprofit-Organisationen: Eine Analyse der Spannungsfelder und deren Ursachen. Wiesbaden.
- (Cadbury 1992) Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. (1992): Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London.
- Caers, Ralf/Du Bois, Cindy/Jegers, Marc/De Gieter, Sara/Schepers, Catherine/Pepermans, Roland (2006): Prinzipal-Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis. In: Nonprofit-Management & Leadership. 17/1, S. 25 - 47.
- Caldwell, David F./Chatman, Jennifer A./O'Reilly, Charles A. (1990): Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. In: Journal of Occupational Psychology. 63/3, S. 245 - 261.
- Callero, Peter L. (1985): Role-Identity Salience. In: Social Psychology Quarterly. 48/3, S. 203 - 215.
- Callero, Peter L./Howard, Judith A./Piliavin, Jane A. (1987): Helping Behavior as Role Behavior: Disclosing Social Structure and History in the Analysis of Prosocial Action. In: Social Psychology Quarterly. 50/3, S. 247 - 256.
- Cammann, Cortland/Fichman, Mark/Jenkins, G. Douglas Jr./Klesh, John R. (1983): Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members. In: Seashore, Stanley E./Lawler, Edward E. III/Mirvis, Philip/Cammann,

-
- Cortland (Hrsg.): *Assessing Organizational Change. A Guide to Methods, Measures and Practices*. New York, S. 71 - 138.
- Carver, John (1997a): *Boards that Make a Difference: a New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*. San Francisco.
- Carver, John (1997b): *Reinventing your Board. A step by step Guide to Implementing Policy Governance*. San Francisco.
- Carver, John (2002): *John Carver on Board Leadership: Selected Writings from the Creator of the World's most provocative and systematic Governance Model*. San Francisco.
- Chait, Richard P./Holland, Thomas P./Taylor, Barbara E. (1991): *The Effective Board of Trustees*. Phoenix.
- Chait, Richard P./Holland, Thomas P./Taylor, Barbara E. (1996): *Improving the Performance of Governing Boards*. Phoenix.
- Childers Hon, Linda/Grunig, James E. (1999): *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. Paper. Institute for Public Relations. Gainesville.
- Coase, Ronald H. (1937): *The Nature of the Firm*. In: *Economica*. 4/16, S. 386 - 405.
- Cohen, Aaron (1992): *Antecedents of Organizational Commitment across Occupational Groups: A Meta-Analysis*. In: *Journal of Organizational Behavior*. 13, S. 539 - 558.
- Cohen, Aaron (1993): *Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis*. In: *Basic and Applied Social Psychology*. 14/2, S. 143 - 159.
- Cohen, Aaron (1996): *On the Discriminant Validity of the Meyer and Allen measure of Organizational Commitment: how does it fit with the Work Commitment Construct?* In: *Educational and Psychological Measurement*. 56/3, S. 494 - 503.
- Cohen, Aaron/Lowenberg, Geula (1990): *A Re-Examination of the Side-Bet Theory as applied to Organizational Commitment: a Meta-Analysis*. In: *Human Relations*. 43/10, S. 1015 - 1050.
- Conger, Jay/Kanungo, Rabindra N. (1992): *Perceived Behavioral Attributes of Charismatic Leadership*. In: *Canadian Journal of Behavioural Science*. 24/1, S. 86 - 102.

- Conger, Jay/Kanungo, Rabindra N. (1994): Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. In: Journal of Organizational Behavior. 15/5, S. 439 - 452.
- Congleton, Roger D. (2003): The Median Voter Model. In: Rowley, Charles K./Schneider, Friedrich (Hrsg.): The Encyclopedia of Public Choice. Volume 2. New York, S. 707 - 712.
- Cook, John D./Hepworth, Sue J./Wall, Toby D./Warr, Peter B. (1981): The Experience of Work. A Compendium of 249 Measures and their Use. London.
- Cooper, Harris M. (1984): The Integrative Research Review. A Systematic Approach. Beverly Hills.
- Cooper, Harris/Hedges, Larry V. (1994, Hrsg.): The Handbook of Research Synthesis. New York.
- (CPCPPN) Commission on Private Philanthropy and Public Needs (1975): Giving in America. o. O.
- Cornforth, Chris (2003): The Governance of Public and Non-Profit Organisations - What do Boards do? London.
- Cornforth, Chris (2004): The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective. In: Annals of Public and Cooperative Economics. 75/1, S. 11 - 32.
- Davis, James H./Schoorman, David F./Donaldson, Lex (1997): Toward a Stewardship Theory of Management. In: The Academy of Management Review. 22/1, S. 20 - 47.
- de Tocqueville, Alexis (1835/1840): De la Démocratie en Amérique. o.O. (Veröffentlicht in zwei Büchern.)
- Deci, Edward L. (1975): Intrinsic Motivations. New York.
- Deckop, John R./Cirka, Carol C. (2000): The Risk and Reward of a Double-Edged Sword: Effects of a Merit Pay Program on Intrinsic Motivation. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 29, 3, S. 400 - 418.
- DeCotiis, Thomas A./Summers, Timothy P. (1987): A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. In: Human Relations. 40/7, S. 445 - 470.
- Demirovic, Alex/Walk, Heike (Hrsg.) (2011): Demokratie und Governance. Kritische Perspektiven auf neue Formen politischer Herrschaft. Münster.
- Dodd, E. Merrick J. (1932): For Whom are Corporate Managers Trustees? In: Harvard Law Review. 45/7, S. 1145 - 1163.

-
- Donaldson, Lex/Davis, James H. (1991): Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. In: Australian Journal of Management. 16/1, S. 49 - 64.
- Donaldson, Thomas/Preston, Lee E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In: Academy of Management Review. 20/1, S. 65 - 91.
- Downs, Anthony (1957): An Economic Theory of Democracy. New York.
- Drinkmann, Arno (1990): Methodenkritische Untersuchungen zur Metaanalyse. Weinheim.
- Driver, Beverly L./Tinsley, Howard, E.A./Manfredo, Michael James (1991): The Paragraphs about Leisure and Recreation Experience Preference Scales: Two Inventories designed to Assess the Breadth of the Perceived Psychological Benefits of Leisure. In: Driver, Beverly L./Brown, Perry J./Peterson, George L. (Hrsg.): Benefits of Leisure. State College, S. 263 - 286.
- Dubin, Robert (1956): Industrial Workers' Worlds: A Study of the "Central Life Interests" of Industrial Workers. In: Social Problems. 3/3, S. 131 - 142.
- Dunham Randall B./Grube Jean A./Castañeda Maria B. (1994): Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. In: Journal of Applied Psychology. 79/3, S. 370 - 380.
- Eisend, Martin (2004): Metaanalyse - Einführung und kritische Diskussion. Freie Universität Berlin. Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft. Berlin.
- Enjolras, Bernard (2002): The Commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 31/3, S. 352 - 376.
- (Enquête) Deutscher Bundestag (2002): Bericht der Enquête-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Drucksache 14/8900. Berlin.
- Erlinghagen, Marcel (2003): Die individuellen Erträge ehrenamtlicher Arbeit. Zur sozioökonomischen Theorie unentgeltlicher, haushaltsextern organisierter Produktion. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 55/4, S. 737 - 757.
- Etzioni, Amitai ([1961] 1975): A Comparative Analysis of Complex Organizations. New York.
- Etzioni, Amitai (1973): The Third Sector and Domestic Missions. In: Public Administration Review. 33/4, S. 314 - 323.

- Evers, Adalbert (1990): Im intermediären Bereich - Soziale Träger und Projekte zwischen Haushalt, Staat und Markt. In: *Journal für Sozialforschung*. 39, S. 189 - 210.
- Evers, Adalbert (1992): Soziale Bewegung und soziale Ordnung im Konzept des Wohlfahrtsmix. In: *Forschungsjournal neue soziale Bewegungen*. 4, S. 49 - 58.
- Eysenck, Hans-Jürgen (1978): An Exercise in Mega-Silliness. In: *American Psychologist*. 33/5, S. 517.
- Fama, Eugene F./Jensen, Michael C. (1983): Separation of Ownership and Control. In: *Journal of Law and Economics*. 26, S. 301 - 326.
- Farin, Erik (1994): Eine Metaanalyse empirischer Studien zum prädikativen Wert kognitiver Variablen der HIV-bezogenen Risikowahrnehmung und -verarbeitung für das HIV-Risikoverhalten. Frankfurt/Main.
- Feder, Gene S./Hutson, Madeleine/Ramsay, Jean/Taket, Ann R. (2006): Women Exposed to Intimate Partner Violence. Expectations and Experiences When They Encounter Health Care Professionals: A Meta-analysis of Qualitative Studies. In: *Archives of Internal Medicine*. 166/1, S. 22 - 37.
- Felfe, Jörg/Six, Bernd (2006): Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In: Fischer, Lorenz (Hrsg.): *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen, S. 37 - 60.
- Ferris, Kenneth R./Aranya, Nissim (1983): A Comparison of two Organizational Commitment scales. In: *Personnel Psychology*. 36/1, S. 87 - 98.
- Festinger, Leon (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford.
- Fletcher, Kathleen (1999): Four Books on Nonprofit Governance. In: *Nonprofit Management & Leadership*. 9/4, S. 435 - 441.
- Frantz, Christiane (2005): *Karriere in NGOs. Politik als Beruf jenseits der Parteien*. Wiesbaden.
- Freeman, R. Edward (2004): The Stakeholder Approach Revisited. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*. 5/3, S. 228 - 254.
- Freeman, R. Edward ([1984] 2010): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston.
- Freise, Matthias/Ostlinning, Freya (2011): Governance und die Rolle der Zivilgesellschaft in der politikwissenschaftlichen Europaforschung. In: Demirovic, Alex/Walk, Heike (Hrsg.): *Demokratie und Governance. Kritische Perspektiven auf neue Formen politischer Herrschaft*. Münster.
- Fricke, Reiner/Treinis, Gerhard (1984): *Einführung in die Metaanalyse*. Bern.

-
- Galindo-Kuhn, Roseanna/Guzley, Ruth M. (2001): The Volunteer Satisfaction Index: Construct Definition, Measurement, Development, and Validation. In: *Journal of Social Service Research*. 28/1, S. 45 - 68.
- Gensicke, Thomas/Picot, Sibylle/Geiss, Sabine (2006): *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004: Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement*. Wiesbaden.
- Gidron, Benjamin (1983): Sources of Job Satisfaction among Service Volunteers. In: *Journal of Voluntary Action Research*. 12/1, S. 20 - 35.
- Glass, Gene V. (1976): Primary, Secondary and Meta-Analysis of Research. In: *Educational Researcher*. 5/10, S. 3 - 8.
- Glass, Gene V./McGaw, Barry/Smith, Mary Lee (1981): *Meta-Analysis in Social Research*. Beverly Hills.
- Gordon, Michael E./Philpot, John W./Burt, Robert E./Thompson, Cynthia A./Spiller, William E. (1980): Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of its Correlates. In: *Journal of Applied Psychology*. 65/4, S. 479 - 499.
- Gräwe, Daniel (2011): *Leitung und Kontrolle - der deutsche Corporate Governance Kodex und Nonprofit-Organisationen*. Hamburg.
- Grebel, Thomas (2004): *Entrepreneurship. A New Perspective*. New York.
- Green, Jack C./Griesinger, Donald. W. (1996): Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Service Organizations. In: *Nonprofit Management and Leadership*. 6, S. 381 - 402.
- Greenhaus, Jeffrey H. (1971): An Investigation of the Role of Career Salience in Vocational Behavior. In: *Journal of Vocational Behavior*. 1/3, S. 209 - 216.
- Grube, Jean A./Piliavin, Jane Allyn (2000): Role Identity, Organizational Experiences, and Volunteer Performance. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*. 26/9, S.1108 - 1119.
- Habermas, Jürgen (1992): *Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats*. Frankfurt/M.
- Hackett, Rick D./Bycio, Peter/Hausdorf, Peter A. (1994): Further Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. In: *Journal of Applied Psychology*. 79/1, S. 15 - 23.
- Hackman, J. Richard/Oldham, Greg R. (1975): Development of the Job Diagnostic Survey. In: *Journal of Applied Psychology*. 60/2, S. 159 - 170.

- Hackman, John Richard/Oldham Greg R. (1976): Motivation through the Design of Work. Test of a Theory. In: *Organizational Behavior and Human Performance*. 16/2, S. 250 - 279.
- Hackman, John Richard/Oldham Greg R. (1980): *Work Redesign*. Reading.
- Hansmann, Henry M. (1980): The Role of Non-Profit Enterprises. In: *Yale Law Journal*. 89, S. 835 - 901.
- Hansmann, Henry M. (1987): Economic Theory of Nonprofit Organizations. In: Powell, Walter W. (Hrsg.): *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*. New Haven, S. 27 - 42.
- Harris, Margaret (1989): The Governing Body Role: Problems and Perceptions in Implementation. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 18/4, S. 317 - 333.
- Harris, Margaret (1993): Clarifying the Board Role: A Total Activities Approach. In: Young, Dennis R./Hollister, Robert M./Hodgkinson, Virginia A. (Hrsg.): *Governing, Leading, and Managing Nonprofit Organizations: New Insights from Research and Practice*. San Francisco, S. 17 - 31.
- Harris, Margaret (1998): Doing it their Way: Organizational Challenges for Voluntary Associations. In: *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*. 27/2, S. 144 - 158.
- Hawley, James P./Williams Andrew T. (1996): *Corporate Governance in the United States: The Rise of Fiduciary Capitalism*. Working Paper. School of Economics. Business Administration. Saint Mary's College of California. Moraga.
- Heinze, Rolf G./Olk, Thomas (1999): Vom Ehrenamt zum bürgerschaftlichen Engagement. Trends des begrifflichen und gesellschaftlichen Strukturwandels. In: Kistler, Ernst/Noll, Heinz-Herbert/Priller, Eckhard (Hrsg.): *Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Meßkonzepte*. Berlin, S. 77 - 100.
- Herman, Robert D./Heimovics, Richard D. (1990): The Effective Nonprofit Executive: Leader of the Board. In: *Nonprofit Management and Leadership*. 1/2, S. 167 - 180.
- Herman, Robert D./Heimovics, Richard D. (1991): *Executive Leadership in Nonprofit Organizations. New Strategies for Shaping Executive-Board Dynamics*. San Francisco.
- Herman, Robert D./Heimovics, Richard D. (1994a): Board Practices, Board Effectiveness and Organizational Effectiveness in Local Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit Management and Leadership*. 7/4, S. 373 - 385.

-
- Herman, Robert D./Heimovics, Richard D. (1994b): Executive Leadership. In: Herman, Robert D. & Associates (Hrsg.): The Jossey-Bass handbook of Nonprofit leadership and Management. San Francisco, S. 137 - 153.
- Herman, Robert D. & Associates (Hrsg. 1994): The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management. San Francisco.
- Herman, Robert D./Renz, David O. (2000): Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations. In: The American Review of Public Administration, 30/2, S. 146 - 160.
- Herrmann, Simon/von der Gathen, Andreas (2010): Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt/Main.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/ Bloch-Snyderman, Barbara (1959): The Motivation to Work. New York.
- Herzberg, Frederick (1966): Work and the Nature of Man. New York.
- Holmström, Bengt (1979): Moral Hazard and Observability. In: The Bell Journal of Economics. 10/1, S. 74 - 91.
- Hettling, Manfred (2004): Zivilgesellschaft in historischer Perspektive. In: Jessen, Ralph/Reichhardt, Sven/Klein, Ansgar (Hrsg.): Zivilgesellschaft als Geschichte. Studien zum 19. und 20. Jahrhundert. Wiesbaden, S. 45 - 65.
- Horch, Heinz-Dieter (1983): Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. Analyse und Untersuchungen einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens. Frankfurt a.M.
- Horch, Heinz-Dieter (1985): Personalisierung und Ambivalenz: Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 37/2, S. 257 - 276.
- Houle, Cyril O. (1989): Governing boards. Their Nature and Nurture. San Francisco.
- House, James S. (1981): Work, Stress, and Social Support. Reading.
- House, Robert J./Rizzo, John R. (1972): Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organisational Behaviour. In: Organisational Behaviour and Human Performance. 7/4, S. 467 - 505.
- Hult, G. Tomas M./Ferrell, O. (1997): Global Organisational Learning Capacity in Purchasing: Construct and measurement. In: Journal of Business Research. 40/6, S. 97 - 111.
- Hustinx, Lesley/Lammertyn, Frans (2003): Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. In: Voluntas: In-

ternational Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 14/2, S. 167 - 187.

Hvenmark, Johan (2008): Reconsidering Membership: A Study of Individual Members' Formal Affiliation with Democratically Governed Federations. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, Ph.D. Stockholm School of Economics. Stockholm.

Jakob, Gisela (1993): Zwischen Dienst und Selbstbezug. Opladen.

James, Estelle (1986): How Nonprofits grow: A Model. In: Rose-Ackerman, Susan (Hrsg.): The Economics of Nonprofit Institutions. Studies in Structure and Policy. New York, S. 185 - 195.

James, Estelle (1987): The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. In: Powell, Walter W. (Hrsg.): The Nonprofit Sector. A Research Handbook. New Haven, S. 397 - 415.

Jaramillo, Fernando/Mulki, Jay Prakash/Marshall, Greg W. (2005): A Meta-analysis of the Relationship between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 years of research. In: Journal of business research. 58, S. 705 - 714.

Jenicek, Milos (1989): Meta-Analysis in Medicine. Where we are and where we want to go. In: Journal of Clinical Epidemiology. 42/1, S. 35 - 44.

Jensen, Michael/Meckling, William (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics. 3, S. 305 - 360.

Jessen, Ralph/Reichardt, Sven (2004): Einleitung. In: dies./Klein, Ansgar (Hrsg.): Zivilgesellschaft als Geschichte. Studien zum 19. und 20. Jahrhundert. Wiesbaden, S. 7 - 27.

Kamat, Sangeeta (2006): NGOs and the New Democracy. The False Saviours of International Development. In: Harvard International Review. 25/1, S. 65 - 69.

Kanter, Rosabeth Moss (1968): Commitment and Social Organization: a Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. In: American Sociological Review. 33/4, S. 499 - 517.

Kanter, Rosabeth Moss (1972): Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective. Cambridge.

Kelloway, E. Kevin/Barling, Julian (1993): Members' Participation in Local Union Activities: Measurement, Prediction, and Replication. In: Journal of Applied Psychology. 78/2, S. 262 - 279.

-
- Kelloway, E. Kevin/Catano, Victor M./Carroll, Anthony E. (2000): Psychological Involvement in the Union. In: Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement. 33/3, S. 163 - 167.
- Kelloway, E. Kevin/Catano, Victor M./Southwell, Robert R. (1992): The Construct Validity of Union Commitment: Development and Dimensionality of Shorter Scale. In: Journal of Occupational & Organizational Psychology. 65/3, S. 197 - 211.
- Kelman, Herbert C. (1958): Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. In: The Journal of Conflict Resolution. 2/1, 51 - 60.
- Kidron, Aryeh (1978): Work values and Organizational Commitment. In: Academy of Management Journal. 21/2, S. 239 - 247.
- Kiesler, Charles A. (1971): The Psychology of Commitment: Experiments linking Behavior to Belief. New York.
- Klages, Helmut (1985): Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. Frankfurt/M.
- Klein, Ansgar (2001): Der Diskurs der Zivilgesellschaft. Politische Hintergründe und demokratiethoretische Folgerungen. Opladen.
- Klink, Tanja Daniela (2007): Entwicklung eines Governance-Modells für Non-profit-Krankenhäuser. Lohmar.
- Kocka, Jürgen (2004): Zivilgesellschaft in historischer Perspektive. In: Jessen, Ralph/Reichardt, Sven/Klein, Ansgar (Hrsg.): Zivilgesellschaft als Geschichte. Studien zum 19. und 20. Jahrhundert. Wiesbaden, S. 29 - 42.
- Kopelman, Richard E./Greenhaus, Jeffrey H./Connolly, Thomas F. (1983): A Model of Work, Family and Inter-Role Conflict: a Construct Validation Study. In: Organizational Behavior and Human Performance. 32/2, S. 198 - 215.
- Krimmer, Holger (2010): Die Engagementelite. Zur Rekrutierung ehrenamtlicher Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Dissertation. Fachbereich 06 - Erziehungswissenschaft und Sozialwissenschaften. Westfälische Wilhelms-Universität. Münster.
- Lamnek, Siegfried (1995a): Qualitative Sozialforschung. Band 1. Methodologie. München.
- Lamnek, Siegfried (1995b): Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. München.

- Larsen, Randy J. (1987): Affect Intensity as an Individual Difference Characteristic: A Review. In: *Journal of Research in Personality*. 21/1, S. 1 - 39.
- Laurent, Gilles/Kapferer, Jean-Noel (1985): Measuring Consumer Involvement Profiles. In: *Journal of Marketing Research*. 22/1, S. 41 - 53.
- Leete, Laura (2000): Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-profit Organizations. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*. 43/4, S. 423 - 446.
- Leitner, Johannes/Maier, Florentine/Meyer, Michael/Millner, Reinhard (2008): Managerialismus in Nonprofit-Organisationen: Zur Untersuchung von Wirkungen und unerwünschten Nebenwirkungen. In: Schauer, Reinbert/Helmig, Bernd/Purtschert, Robert/Witt, Dieter (Hrsg.): *Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen*. 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum. Johannes Kepler Universität Linz, 17. - 18. April 2008. Eine Dokumentation. Linz, S. 89 - 112.
- Lipsey, Mark W./Wilson, David B. (2001): *Practical Meta-Analysis*. Thousand Oaks.
- Lodahl, Thomas M./Kejner, Mathilde (1965): The Definition and Measurement of Job Involvement. In: *Journal of Applied Psychology*. 49/1, S. 24 - 33.
- (Mael, Fred (1988): *Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application with Organizational Alumni*. Unpublished doctoral dissertation. Wayne State University. Detroit.)
- Mael, Fred/Ashforth, Blake E. (1992): Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. In: *Journal of Organizational Behavior*. 13/2, S. 103 - 123.
- Maier, Günter W./Woschée, Ralph-Michael (2002): Die affektive Bindung an Unternehmen. Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970). In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. 46/3, S. 126 - 136.
- March, James G./Simon, Herbert A. (1958): *Organizations*. New York.
- Maslow, Abraham (1954). *Motivation and Personality*. New York.
- Mathieu, John E./Zajac, Dennis M. (1990): A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. In: *Psychological Bulletin*. 108/2, S. 171 - 194.

-
- Mayer, Roger C./Schoorman, F. David (1998): Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model. In: *Journal of Organizational Behavior*. 19/1, S. 15 - 28.
- Mayring, Philipp (1988): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlage und Techniken*. Weinheim.
- McClelland, David (1961): *The Achieving Society*. Princeton.
- McClusky, John E. (2002): Re-Thinking Nonprofit Organization Governance: Implications for Management and Leadership. In: *International Journal of Public Administration*. 25/2, S. 539 - 559.
- McCormick, Janice/Rodney, Patricia/Varcoe, Colleen (2003): Reinterpretations across Studies: An Approach to Meta-Analysis. In: *Qualitative Health Research*. 13/7, S. 933 - 944.
- McGee, Gail W./Ford, Robert C. (1987): Two (or more?) dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. In: *Journal of Applied Psychology*. 72/4, S. 638 - 642.
- Merton, Robert K. (1966): Dilemmas of Democracy in the Voluntary Association. In: *The American Journal of Nursing*. 6/5, S. 1055 - 1061.
- Meyer, John P. (1997): Organizational Commitment. In: Cooper, Steven Ed./Cooper, Cary L./Robertson, Ivan T. (Hrsg.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester, S. 175 - 228.
- Meyer, John P./Allen, Natalie J. (1984): Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: some Methodological Considerations. In: *Journal of Applied Psychology*. 69/3, S. 372 - 378.
- Meyer, John P./Allen, Natalie J. (1991): A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. In: *Human Resource Management Review*. 1/1, S. 61 - 89.
- Meyer, John P./Allen, Natalie J. (1997): *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks.
- Meyer, John P./Allen, Natalie J./Gellatly, Ian R. (1990): Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent Time-lagged Relations. In: *Journal of Applied Psychology*. 75/6, S. 710 - 720.
- Meyer, John P./Allen, Natalie J./Smith Catherine A. (1993): Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. In: *Journal of Applied Psychology*. 78/4, S. 538 - 551.

- Meyer, John P./Herscovitch, Lynne (2001): Commitment in the Workplace. Toward a General Model. In: *Human Resource Management Review*. 11, S. 299 - 326.
- Meyer, John P./Paunonen, Sampo V./Gellatly, Ian R./Goffin, Richard D./Jackson, Douglas N. (1989): Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that counts. In: *Journal of Applied Psychology*. 74/1, S. 152 - 156.
- Meyer, John P./Stanley, David J./Herscovitch, Lynne/Topolnytsky, Laryssa (2002): Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: a Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. In: *Journal of Vocational Behavior*. 61/1, S. 20 - 52.
- Miller, Norman/Pollock, Vicki E. (1994): Meta-Analytic Synthesis for Theory Development. In: Cooper, Harris/Hedges, Larry V. (Hrsg.): *The Handbook of Research Synthesis*. New York, S. 457 - 483.
- Mitchell, Ronald K./Agle, Bradley R./Wood, Donna J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts. In: *Academy of Management Review*. 22/4, S. 853 - 896.
- Mohe, Michael (2004): Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung. Eine qualitative Meta-Analyse für den deutschsprachigen Raum. In: *DBW Die Betriebswirtschaft*. 6/04, S. 693 - 713.
- Moorman/Robert H./Niehoff, Brian P./Organ, Dennis W. (1993): Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. In: *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 6/3, S. 209 - 225.
- Mor Barak, Michàlle E. (2005): *Toward a Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks.
- Morrow, Paula C. (1983): Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. In: *The Academy of Management Review*. 8/3, S. 486 - 500.
- Moser, Klaus (1997): Commitment in Organisationen. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. 41, S. 160 - 170.
- Mowday, Richard T./Porter, Lyman W./Dubin, Robert (1974): Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units. In: *Organizational Behavior and Human Performance*. 12. S. 231 - 248.

-
- Mowday, Richard T./Porter, Lyman W./Steers, Richard M. (1982): Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York.
- Mowday, Richard T./Steers, Richard M./Porter, Lyman W. (1979): The Measurement of Organizational Commitment. In: Journal of Vocational Behavior. 14, S. 224 - 247.
- Muth, Melinda M./Donaldson, Lex (1998): Stewardship Theory and Board Structure: a Contingency Approach. In: Corporate Governance: An International Review. 6/1, S. 5 - 28.
- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg.
- Nersessian, Nancy J. (1984): Faraday to Einstein: Constructing Meaning in Scientific Theories. Dordrecht.
- Nowotny, Ewald (1999): Der öffentliche Sektor. Einführung in die Finanzwissenschaft. Berlin/Heidelberg.
- Olk, Thomas (1989): Vom "alten" zum "neuen" Ehrenamt. Ehrenamtliches soziales Engagement außerhalb etablierter Träger. In: Blätter für Wohlfahrts-pflege. 1, S. 7 - 10.
- Omoto, Allen M./Snyder, Mark (1990): Basic Research in Action. Volunteerism and Society's Response to AIDS. In: Personality and Social Psychology Bulletin. 16/1, S. 152 - 165.
- O'Reilly, Charles A. III/Caldwell, David F. (1980): Job choice: The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factors on Subsequent Satisfaction and Commitment. In: Journal of Applied Psychology. 65/5, S. 559 - 565.
- O'Reilly, Charles A. III/Caldwell, David F. (1981): The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. In: Administrative Science Quarterly. 26/4, S. 597 - 616.
- O'Reilly, Charles A. III/Chatman, Jennifer (1986) : Organizational Commitment and Psychological Attachment : the Effects of Compliance, Identification, and Internatlization on Prosocial Behavior. In: Journal of Applied Psychology. 71/3, S. 492 - 499.
- Pachmann, Thilo (2007): Sportverbände und Corporate Governance. Zürich.
- Park, Young A./Gretzel, Ulrike (2007): Success Factors for Destination Marketing Web Sites: A Qualitative Meta-Analysis. In: Journal of Travel Research. 46/1, S. 46 - 63.

- Pearson, Karl (1904): Report on Certain Enteric Fever Inoculation Statistics. In: *British Medical Journal*. 3, S. 1243 - 1246.
- Penner, Louis A./Fritzsche, Barbara A./Craig, J. Philip/Freifeld, Tamara S. (1995): Measuring the Prosocial Personality. In: Butcher, James N./Spielberger, Charles D. (Hrsg.): *Advances in Personality Assessment*. Volume 10. Hillsdale, S. 147 - 163.
- Penner, Louis A./Midili, Alison R./Kegelmeyer, Jill (1997): Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior. In: *Human Performance*. 10/2, S. 111 - 131.
- Perrow, Charles (1970): Members as Resources in Voluntary Organizations. In: Rosengren, William R./Lefton, Mark (Hrsg.): *Organizations and Clients. Essays in the Sociology of Service*. Columbus, S. 93 - 116.
- Pfaffenzeller, Herwig (2003): *Die Governance von Nonprofit-Organisationen. Ein institutionenökonomischer Ansatz*. Wien.
- Pfeffer, Jeffrey/Salancik, Gerald (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York.
- Porter, Lyman W./Crampon, William J./Smith, Frank J. (1976): Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. In: *Organizational Behavior and Human Performance*. 15/1, S. 87 - 98.
- Porter, Lyman W./Steers, Richard M./Mowday, Richard T./Boulian, Paul V. (1974): Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. In: *Journal of Applied Psychology*. 59/5, S. 603 - 609.
- Priller, Eckhard/Zimmer, Annette (2000): *Der Dritte Sektor in Deutschland - seine Perspektiven im neuen Millennium*. Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft. Institut für Politikwissenschaft. Westfälische Wilhelms-Universität. Münster.
- Pritchard, Mark P. (1992): Development of the Psychological Commitment Instrument (PCI) for Measuring Travel Service Loyalty. o. O.
- Pritchard, Mark P./Howard, Dennis R./Havitz, Mark E. (1992): Loyalty Measurement: A Critical Examination and Theoretical Extension. In: *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*. 14/2, S. 155 - 164.
- Putnam, Robert D. (1993): *Making Democracy work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton.

-
- Putnam, Robert D. (1995): Bowling Alone: America's Declining Social Capital. In: *Journal of Democracy*. 6/1, S. 65 - 78.
- Putnam, Robert D. (2000): *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York.
- (PwC) PriceWaterhouseCoopers AG/Georg-August-Universität Göttingen (Busse, Jan Simon/Siebart, Patricia) (2011): *Die Corporate-Governance-Praxis in spendensammelnden Organisationen. Empirische Befunde zum aktuellen Stand der Corporate Governance im Non-Profit-Sektor*. o.O.
- Rawert, Peter/Gärtner, Janne (2004): *Nonprofit-Organizations in Germany. Permissible Forms and Legal Frameworks*. In: Zimmer, Annette/Priller, Eckhard (Hrsg.): *Future of Civil Society*. (Materialsammlung, CD-ROM). Wiesbaden.
- Reichers, Arnon E. (1985): A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. In: *The Academy of Management Review*. 10/3, S. 465 - 476.
- Renz, David O. (2004): *Governance of Nonprofits*. In: Burlingame, Dwight (Hrsg.): *Philanthropy in the U.S: An Encyclopedia*. Santa Barbara, S. 191 - 199.
- Ritter, Gerhard A. (2010): *Der Sozialstaat. Entstehung und Entwicklung im internationalen Vergleich*. München.
- Ritzer, George/Trice, Harrison M. (1969): An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. In: *Social Forces*. 47/4, S. 475 - 478.
- Ronge, Volker (1988): *Theorie und Empirie des „Dritten Sektors“*. In: *Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft*. Baden-Baden, S. 113 - 149.
- Rosenthal, Robert (1979): The "File Drawer Problem" and Tolerance for Null Results. In: *Psychological Bulletin*. 86/3, S. 638 - 641.
- Rousseau, Denise M. (1989): Psychological and Implied Contracts in Organizations. In: *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2/2, S. 121 - 139.
- Rustenbach, Stephan J. (2003): *Metaanalyse. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Bern.
- Sachße, Christoph (1994): Subsidiarität: Zur Karriere eines sozialpolitischen Ordnungsbegriffs. In: *Zeitschrift für Sozialreform*. 40, S. 717 - 738.
- Sachße, Christoph (1995): *Verein, Verband und Wohlfahrtsstaat: Entstehung und Entwicklung der „dualen“ Wohlfahrtspflege*. In: Rauschenbach, Thomas et al. (Hrsg.): *Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsun-*

- ternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt/M., S. 123 - 149.
- Sachße, Christoph (2002): Traditionslinien bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*. 9, S. 3 - 6.
- Salamon, Lester M. (1987): Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit-Relations in the Modern Welfare State. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 16/1-2, S. 29 - 49.
- Salamon, Lester M. (1990): The Nonprofit Sector and Government: The American Experience in Theory and Practice. In: Anheier, Helmut K./Seibel, Wolfgang (Hrsg.): *The Third Sector. Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Berlin/New York, S. 219 - 240.
- Salamon, Lester M./Anheier, Helmut K. (1997): Der Nonprofit-Sektor: ein theoretischer Versuch. In: Anheier, Helmut K./Priller, Eckhard/Seibel, Wolfgang/Zimmer, Annette (Hrsg.): *Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel*. Berlin, S. 211 - 249.
- Salancik, Gerald R. ([1977] 1982): Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In: Staw, Barry M./Salancik, Gerald R. (Hrsg.): *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago, S. 1 - 54.
- Savage, Grant T./Nix, Timothy W./Whitehead, Carlton J./Blair, John D. (1991): Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. In: *Academy of Management Executive*. 5/2, S. 61 - 75.
- Schein, Edgar H. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs.
- Schein, Edgar H. (1988): *Process Consultation Volume I: Its Role in Organizational Development*. Boston.
- Schenk, Karl Ernst (1982): "Institutional Choice" und Ordnungstheorie. Vortrag, gehalten auf Einladung d. Walter-Eucken-Inst. am 14. Mai 1981 in Freiburg im Breisgau. Tübingen.
- Schewe, Gerhard (2005): *Unternehmensverfassung. Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung*. Berlin/Heidelberg/New York.
- Schmid, Uwe (1998): Das Anspruchsgruppen-Konzept. In: *Das Wirtschaftsstudium*. 27, S. 1062 - 1066.
- Schmidt, Klaus-Helmut/Hollmann, Sven/Sodenkamp, Daniel (1998): Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Com-

-
- mitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). In: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie. 19/2, S. 93 - 106.
- Schneider, Volker (2004): Organizational Governance - Governance in Organisationen. In: Benz, Arthur (Hrsg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden, S. 173 - 192.
- Schreiber, Rita/Crooks, Dauna/Noerager-Stern, Phyllis (1997): Qualitative Meta-Analysis. In: Morse, Janice M. (Hrsg.): Completing a Qualitative Project. Details and Dialogue. Thousand Oaks, S. 311 - 329.
- Schuhen Axel (2002): Nonprofit-Governance in der Freien Wohlfahrtspflege. Baden-Baden.
- Schulze, Ralf (2007): Current Methods for Meta-Analysis. Approaches, Issues, and Developments. In: Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology. 215/2, S. 90 - 103.
- Schumpeter, Joseph Alois ([1911] 1964): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin.
- Schuppert, Gunnar Folke (1989): Markt, Staat, Dritter Sektor - oder noch mehr? Sektorspezifische Steuerungsprobleme ausdifferenzierter Staatlichkeit. In: Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft, S. 47 - 87.
- Seel, Keith/Regel, M. Michelle/Meneghetti, Milena M. (2001): Governance - Creating capable Leadership in the Nonprofit Sector. In: Connors, Tracy D. (Hrsg.): The Nonprofit Handbook: Management. New York, S. 642 - 662.
- Seibel, Wolfgang (1994): Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. Baden-Baden.
- Shapiro, David A./Shapiro, Diana (1983): Comparative Therapy Outcome Research: Methodological Implications of Meta-Analysis. In: Journal of Consulting and Clinical Psychology. 51/1, S. 42 - 53.
- Shore Lynn McFarlane/Tetrick Lois E. (1991): A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. In: Journal of Applied Psychology. 76/5, S. 637 - 643.
- Siebart, Patricia (2006): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen. Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung. Bern.
- Slavin, Robert E. (1986): Best-Evidence Synthesis: An Alternative to Meta-Analytic and Traditional Reviews. In: Educational Researcher. 15/9, S. 5 - 11.

- Slesinger, Larry H. (1991): *Self-Assessment for Nonprofit Governing Boards*. Washington.
- Smith, David H. (1991): *Four sectors or five? Retaining the Member-Benefit Sector*. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 20/2, S. 137 - 150.
- Smith, David H. (1997): *The Rest of the Nonprofit Sector: Grassroots Associations as the Darkmatter Ignored in Prevailing Flat Earth Maps of the Sector*. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 26/2, S. 114 - 131.
- Smith, Mary Lee/Glass, Gene V./Miller, Thomas I. (1980): *The Benefits of Psychotherapy*. Baltimore.
- Somers Mark J. (1993): *A Test of the Relationship between Affective and Continuance Commitment using Non-Recursive Models*. In: *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 66/2, S. 185 - 192.
- Somers Mark J. (1995): *Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects*. In: *Journal of Organizational Behavior*. 16/1, S. 49 - 58.
- Staw, Barry M. (1974): *Attitudinal and Behavioral Consequences of Changing a Major Organizational Reward: A Natural Field Experiment*. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 29/6, S. 742 - 751.
- Staw, Barry M. (1981): *The Escalation of Commitment to a Course of Action*. In: *The Academy of Management Review*. 6/4. S. 577 - 587.
- Steers, Richard M./Braunstein, Daniel N. (1976): *A Behaviorally-Based Measure of Manifest Needs in Work Settings*. In: *Journal of Vocational Behavior*. 9/2, S. 251 - 266.
- Steers, Richard M. (1977): *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. In: *Administrative Science Quarterly*. 22/1, S. 46 - 56.
- Sterling, Theodore D. (1959): *Publication Decisions and Their Possible Effects on Inferences Drawn from Tests of Significance - or vice versa*. In: *Journal of the American Statistical Association*. 54/285, S. 30 - 34.
- Streeck, Wolfgang (1981): *Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie*. Königsstein/Ts.
- Streeck, Wolfgang (1987): *Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich ändernden Umwelten*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 39, S. 471 - 495.
- Strob, Burkhard (1999): *Der vereins- und verbandsorganisierte Sport: Ein Zusammenschluß von (Wahl-)Gemeinschaften?* Münster.

-
- Stryker, Sheldon/Serpe, Richard T. (1994): Identity Salience and Psychological Centrality. Equivalent, Overlapping, or Complementary Concepts? In: *Social Psychology Quarterly*. 57/1, S. 16 - 35.
- Tajfel, Henri (1982): Social Psychology of Intergroup Relations. In: *Annual Review Psychology*. 33, S. 1 – 39.
- Taylor, Barbara E./Chait, Richard P./Holland, Thomas P. (1996): The New Work of the Nonprofit-Board. In: *Harvard Business Review*. 74/5, S. 36 - 46.
- Tett, Robert P./Meyer, John P. (1993): Job satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses based on Meta-Analytic Findings. In: *Personnel Psychology*. 46, S. 259 - 293.
- Theuvsen, Ludwig (2001): Stakeholder-Management - Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor. Nr. 16. Institut für Politikwissenschaft. Westfälische Wilhelms-Universität. Münster.
- Tönnies, Ferdinand ([1887] 1991): *Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie*. Darmstadt.
- Turnbull, Shann (1997): Corporate Governance: it's Scope, Concerns and Theories. In: *Corporate Governance*. 5/4, S. 180 - 205.
- Turner, Ralph H. (1978): The Role and the Person. In: *American Journal of Sociology*. 84/1, S. 1 - 23.
- Tyler, Tom R./Blader, Steven L. (2002): Autonomous vs. Comparative Status: Must we be better than others to feel good about ourselves? In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 89/1, S. 813 - 838.
- Unruh, David R. (1979): Characteristics and Types of Participation in Social Worlds. In: *Symbolic Interaction*. 2/2, S. 115 - 130.
- Unruh, David R. (1980): The Nature of Social Worlds. In: *The Pacific Sociological Review*. 23/3, S. 271 - 296.
- Unruh, David R. (1983): *Invisible lives: Social Worlds of the Aged*. Beverly Hills.
- van Bentem, Neil (2006): *Vereine, eingetragene Vereine, Dritter-Sektor-Organisationen. Eine empirische Analyse des lokalen Dritten Sektors*. Münster.
- Vandenberg Robert J./Self Robin M./Seo, Jai H. (1994): A Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures. In: *Journal of Management*. 20/1, S. 123 - 140.

- von Rosenstiel, Lutz (1980): Organisationspsychologie. In: Hoyos, Carl Graf/Kroeber-Riel, Werner/Von Rosenstiel, Lutz/Strümpel, Burkhard (Hrsg.): Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie. Gesamtwirtschaft, Markt, Organisation, Arbeit. München, S. 41 - 57.
- Weber, Maximilian Carl Emil (1985 (1921/1922)): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Tübingen.
- Weisbrod, Burton A. (1977): The Voluntary Nonprofit Sector. An Economic Analysis. Lexington.
- Weisbrod, Burton A. (1988): The Nonprofit Economy. Cambridge.
- Westphal, Ariane/Gmür, Markus (2009): Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. In: Journal für Betriebswirtschaft. 59/4, S. 201 - 229.
- Wiener, Yoash (1982): Commitment in Organizations: A Normative View. In: The Academy of Management Review. 7/3, S. 418 - 428.
- Wiener, Yoash/Gechman, Arthur S. (1977): Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement. In: Journal of Vocational Behavior. 10, S. 47 - 52.
- Wiener, Yoash/Vardi, Yoav (1980): Relationships between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes - an Integrative Approach. In: Organizational Behavior and Human Performance. 26, S. 81 - 96.
- Williamson, Oliver E. (1998): Transaction Cost Economics: How it works; where it is headed. In: De Economist. 146/1, S. 23 - 58.
- Wolfbauer, Johanna (2006): Die Strategische Rolle von Governance-Organen in Nonprofit Organisationen. Eine empirische Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Kontext, Governance, Strategie und Performance im österreichischen Gesundheitssektor. Dissertation. Erasmus Universiteit. Rotterdam.
- Wortmann, Paul M. (1994): Judging Research Quality. In: Cooper, Harris/Hedges, Larry V. (Hrsg.): The Handbook of Research Synthesis. New York, S. 97 - 109.
- Yin, Robert K./Bingham, Eveleen/Heald, Karen A. (1976): The Difference that Quality makes: The Case of Literature Reviews. In: Sociological Methods & Research. 5/2, S. 139 - 156.
- Young, Dennis R. (1983): If not for Profit - for What? Lexington.

-
- Young, Dennis R./Hollister, Robert M./Hodgkinson, Virginia A. (Hrsg. 1993): *Governing, Leading, and Managing Nonprofit Organizations: New Insights from Research and Practice*. San Francisco.
- Zimmer, Annette (1996): *Vereine - Basiselemente der Demokratie*. Wiesbaden.
- Zimmer, Annette (1997): *Public-Private Partnerships: Staat und Dritter Sektor in Deutschland*. In: Anheier, Helmut K./Priller, Eckhard/Seibel, Wolfgang/dies. (Hrsg.): *Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel*. Berlin, S. 75 - 99.
- Zimmer, Annette/Priller, Eckhard (2005): *Der Dritte Sektor im aktuellen Diskurs*. In: Birkhölzer, Karl/Klein, Ansgar/dies. (Hrsg.): *Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven*. Wiesbaden, S. 49 - 70.
- Zimmer, Annette (2007): *Vereine. Zivilgesellschaft konkret*. Wiesbaden.
- Zimmer, Annette/Priller, Eckhard (2007): *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung*. Wiesbaden.
- Zimmer, Annette/Basic, Anton/Hallmann, Thorsten (2011): *Sport ist im Verein am schönsten? Analysen und Befunde zur Attraktivität des Sports für Ehrenamt und Mitgliedschaft*. In: Zimmer, Annette/Rauschenbach, Thomas (Hrsg.): *Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Analysen und Befunde aus den Bereichen Soziales, Kultur und Sport*. Opladen, S. 269 - 387.

7.1 Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen: Studien der Metaanalyse

- Balduck, Anne-Line/Van Rossem, Annick/Buelens, Marc (2010): *Identifying Competencies of Volunteer Board Members of Community Sport Clubs*. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 39/2, S. 213 - 235.
- Barnes, Jane E./Fisher, Susan G. (2006): *A Recipe for Success: The Blending of Two Disparate Nonprofit Cultures into a Successful Collaboration - A Case Study*. In: *Journal of Foodservice Business Research*. 9/2,3, S. 111 - 125.
- Barros, Carlos Pestana/Nunes, Francisco (2007): *Governance and CEO Pay and Performance in Non-Profit-Organizations*. In: *International Journal of Social Economics*. 34/11, S. 811 - 827.

- Bradshaw, Pat/Murray, Vic/Wolpin, Jacob (1992): Do Nonprofit Boards make a Difference? An Exploration of the Relationships among Boards Structure, Process, and Effectiveness. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 21/3, S. 227 - 249
- Brown, William A. (2002): Inclusive Governance Practices in Nonprofit Organizations and Implications for Practice. In: *Nonprofit Management & Leadership*. 12/4, S. 369 - 385.
- Brown, William A./Iverson, Joel O. (2004): Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit-Organizations. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 33/3, S. 377 - 400.
- Brudney, Jeffrey/Murray, Vic (1998): Do Intentional Efforts to improve Boards really work? The Views of Nonprofit CEOs. In: *Nonprofit Management & Leadership*. 8/4, S. 333 - 348.
- Golden-Biddle, Karen/Rao, Hayagreeva (1997): Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. In: *Organization Science*. 8/6, S. 593 - 611.
- Green, Jack C./Madjidi, Farzin/Dudley, Thomas J./Gehlen, Frieda L. (2001): Local Unit Performance in a National Nonprofit Organization. In: *Nonprofit Management & Leadership*. 11/4, S. 459 - 476.
- Guo, Chao (2007): When Government becomes the Principal Philanthropist: The Effects of Public Funding on Patterns of Nonprofit Governance. In: *Public Administration Review*. 67/3, S. 458 - 473.
- Heimovics, Richard D./Herman, Robert D./Jurkiewicz, Carole L. (1993): Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations: A Frame Analysis. In: *Public Administration Review*. 53/5, S. 419 - 427.
- Herman, Robert D./Renz, David O. (2000): Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations. In: *The American Review of Public Administration* 30/2, S. 146 - 160.
- Herman, Robert D./Renz, David O. (2004): Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A Panel Study. In: *Public Administration Review*. 64/6, S. 694 - 704.
- Herman, Robert D./Renz, David O./Heimovics, Richard D. (1997): Board Practices and Board Effectiveness in Local Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit Management & Leadership*. 7/4, S. 373 - 385.
- Hodge, Matthew M./Piccolo, Ronald F. (2005): Board Involvement Techniques, and Financial Vulnerability in Nonprofit Organizations. A Test of

-
- Resource Dependence. In: *Nonprofit Management & Leadership*. 16/2, S. 171 - 190.
- Iecovich, Esther (2005): The Profile of Board Membership in Israeli Voluntary Organizations. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit-Organizations*. 16/2, S. 161 - 180.
- Inglis, Loretta/Minahan, Stella (2002): The Failure of Strategic Planning Processes in Australian Nonprofit, Voluntary Organizations. Working Paper. Faculty of Business and Economics. Monash University. Melbourne.
- Inglis, Loretta/Minahan, Stella (2004): Complexity and Conflict - the Influence of Stakeholders in Strategic Planning Processes in Nonprofit Voluntary Associations. Working Paper. Faculty of Business and Economics. Monash University. Melbourne.
- Inglis, Sue (1997): Roles of the Board in Amateur Sport Organizations. In: *Journal of Sport Management*. 11/2, S. 160 - 176.
- Inglis, Sue/Alexander, Ted/Weaver, Liz (1999): Roles and Responsibilities of Community Nonprofit Boards. In: *Nonprofit Management & Leadership*. 10/2, S. 153 - 167.
- Inglis, Sue/Cleave, Shirley (2006): A Scale to Assess Board Member Motivations in Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit Management & Leadership*. 17/1, S. 83 - 101.
- Kearns, Kevin P. (1995): Effective nonprofit Board Members as seen by Executives and Board Chairs. In: *Nonprofit Management & Leadership*. 5/4, S. 337 - 358.
- Kong, Eric/Jenkins, Stacey/Ardagh, David (2009): A Preliminary Analysis of Learning Processes for Innovation in Member-Serving Nonprofit Organizations: The Role of Governance Structure and its Elements - Shared Knowledge, Decision Making and Benefit Sharing. In: *The International Journal of Learning*. 16/6, S. 1 - 16.
- Kreutzer, Karin (2009): Nonprofit Governance during Organizational Transition in Voluntary Associations. In: *Nonprofit-Management & Leadership*. 20/1, S. 117 - 133.
- Kreutzer, Karin/Jäger, Urs (2011): Volunteering versus Managerialism: Conflict over Organizational Identity in Voluntary Associations. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 40/4, S. 634 - 661.
- Kushner, Roland J./Poole, Peter P. (1996): Exploring Structure-Effectiveness Relationships in Nonprofit Arts Organizations. In: *Nonprofit Management & Leadership*. 7/2, S. 119 - 136.

- Lewis, Dianne/French, Erica/Steane, Peter (1996): A Culture of Conflict. Working Paper No. PONC65. Queensland University of Technology. Brisbane.
- McDonald, Catherine (1993): Board Members' Involvement in Nonprofit Governance. Working Paper No. 16. Queensland University of Technology. Brisbane.
- Moser, Steven B./Nicholson, Mary L. (1996): The Role of Staff Expectations in the Governance of the Non-Profit Firm. In: *Management Research News*. 19/3, S. 62 - 70.
- Murray, Vic/Bradshaw, Pat/Wolpin, Jacob (1992): Power in and around Nonprofit Boards: A neglected Dimension of Governance. In: *Nonprofit Management & Leadership*. 3/2, S. 165 - 182.
- Rosenthal, David B. (1996): Who "owns" AIDS Service Organizations? Governance Accountability in Non-Profit Organizations. In: *Polity*. 29/1, S. 97 - 118.
- Sherlock, John J./Nathan, Maria L. (2007): Nonprofit Association CEOs. How their Context shapes what, how and why they learn. In: *Nonprofit Management & Leadership*. 18/1, S. 19 - 39.
- Siciliano, Julie (1996): The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance. In: *Journal of Business Ethics*. 15, S. 1313 - 1320.
- Stone, Melissa M. (1996): Competing Contexts: The Evolution of a Nonprofit Organization's Governance System in Multiple Environments. In: *Administration & Society*. 28/1, S. 61 - 89.
- Wright, Bradley E./Millesen, Judith L. (2008): Nonprofit Board Role Ambiguity: Investigating its Prevalence, Antecedents and Consequences. In: *The American Review of Public Administration*. 38/3, S. 322 - 338.

7.2 Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen: Studien der Metaanalyse

- Bennett, Roger/Barkensjo, Anna (2005): Internal Marketing, Negative Experiences, and Volunteers' Commitment to Providing High-Quality Services in a UK Helping and Caring Charitable Organization. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 16/3, S. 251 - 274.

-
- Boezeman, Edwin J./Ellemers, Naomi (2007): Volunteering for Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers. In: *Journal of Applied Psychology*. 92/3, S. 771 - 785.
- Boezeman, Edwin J./Ellemers, Naomi (2008): Pride and Respect in Volunteers' Organizational Commitment. In: *European Journal of Social Psychology*. 38/1, S. 159 - 172.
- Bright Preston, Jennifer/Brown, William A. (2004): Commitment and Performance of Nonprofit Board Members. In: *Nonprofit Management & Leadership*. 15/2, S. 221 - 238.
- Catano, Victor M./Pond, Morgan/Kelloway, E. Kevin (2001): Exploring Commitment and Leadership in Volunteer Organizations. In: *Leadership & Organization Development Journal*. 22/6, S. 256 - 263.
- Chacón, Fernando/Vecina, Maria Luisa/Davila, Maria Celeste (2007): The Three-Stage Model of Volunteers' Duration of Service. In: *Social Behavior and Personality*. 35/5, S. 627 - 642.
- Cuskelly, Graham (1995a): A Longitudinal Study of Organisational Commitment and Turnover amongst Volunteer Administrators in Sport. Dissertation. Faculty of Health and Behavioural Sciences. Griffith University, Brisbane.
- Cuskelly, Graham (1995b): The Influence of Committee Functioning on the Organizational Commitment of Volunteer Administrators in Sport. In: *Journal of Sport Behavior*. 18/4, S. 254 - 269.
- Cuskelly, Graham/Boag, Alistair (2001): Organisational Commitment as a Predictor of Committee Member Turnover among Volunteer Sport Administrators: Results of a Time-Lagged Study. In: *Sport Management Review*. 4/1, S. 65 - 86.
- Cuskelly, Graham/McIntyre, Norman/Boag, Alistair (1998): A Longitudinal Study of the Development of Organizational Commitment Amongst Volunteer Sport Administrators. In: *Journal of Sport Management*. 12/3, S. 181 - 202.
- Dailey, Robert C. (1986): Understanding Organizational Commitment for Volunteers: Empirical and Managerial Implications. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 15/1, S. 19 - 31.
- Engelberg, Terry/Skinner, James/Zakus Dwight (2006): Exploring the Commitment of Volunteers in Little Athletics Centres. In: *Australian Journal of Volunteering*. 11/2, S. 57 - 67. CD suppl.: Papers from the Inaugural Volunteering Research Symposium, 7-8 March, 2006, Melbourne.

- Gahwiler, Pamela/Havitz, Mark E. (1998): Toward a Relational Understanding of Leisure Social Worlds, Involvement, Psychological Commitment, and Behavioral Loyalty. In: *Leisure Sciences*. 20/1, S. 1 - 23.
- Grube, Jean A./Piliavin, Jane Allyn (2000): Role Identity, Organizational Experiences, and Volunteer Performance. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*. 26/9, S. 1108 - 1119.
- Haggerty, Terry R./Denomme, Denise (1991): Organizational Commitment in Sport Clubs: A Multivariate Exploratory Study. In: *Journal of Sport Management*. 5/1, S. 58 - 71.
- Hellman, Chan M./House, Donnita (2006): Volunteers Serving Victims of Sexual Assault. In: *The Journal of Social Psychology*. 146/1, S. 117 - 123.
- Hoye, Russell (2007): Commitment, Involvement and Performance of Voluntary Sport Organization Board Members. In: *European Sport Management Quarterly*. 7/1, S. 109 - 121.
- Jenner, Jessica Reynolds (1981): Volunteerism as an Aspect of Women's Work Lives. In: *Journal of Vocational Behavior*. 19, S. 302 - 314.
- Jenner, Jessica Reynolds (1984): Organizational Commitment among Women Volunteers: Meaning and Measurement. In: *Psychological Reports*. 54/3, S. 991 - 996.
- Knoke, David (1981): Commitment and Detachment in Voluntary Associations. In: *American Sociological Review*. 46/2, S. 141 - 158.
- Penner, Louis A./Finkelstein, Marcia A. (1998): Dispositional and Structural Determinants of Volunteerism. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 74/2, S. 525 - 537.
- Phillips, Laura C./Phillips, Mark H. (2010): Volunteer Motivation and Reward Preference: An Empirical Study of Volunteerism in a Large, Not-For-Profit Organization. In: *SAM Advanced Management Journal*. 75/4, S. 12 - 19.
- Schaubroeck, John/Ganster, Daniel C. (1991): Beyond the Call of Duty: A Field Study of Extra-Role Behavior in Voluntary Organizations. In: *Human Relations*. 44/6, S. 569 - 582.
- Tidwell, Michael V. (2005): A Social Identity Model of Prosocial Behaviors Within Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit Management & Leadership*. 15/4, S. 449 - 467.
- Waters, Richard D./Sevick Bortree, Denise (2010): Building a Better Workplace for Teen Volunteers Through Inclusive Behaviors. In: *Nonprofit Management & Leadership*. 20/3, S. 337 - 355.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arbeitsschritte der Metaanalyse	14
Abbildung 2: Der Dritte Sektor zwischen Familie, Markt und Staat	26
Abbildung 3: Governance-Ansätze und zu Grunde liegende Menschenbilder im Überblick	81
Abbildung 4: Jahr der Veröffentlichung der Arbeiten zu Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen.....	123
Abbildung 5: Tätigkeitsfelder der untersuchten Organisationen in Studien zur Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen.....	125
Abbildung 6: Jahr der Veröffentlichung der Arbeiten zu Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit- Organisationen	247
Abbildung 7: Tätigkeitsfelder der untersuchten Organisationen in Studien zu Organizational Commitment in engagement- orientierten Nonprofit-Organisationen	249

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über ökonomische und politikwissenschaftliche Erklärungsansätze zum Dritten Sektor	37
Tabelle 2: Organisationsbegriffe des Dritten Sektors	41
Tabelle 3: Überblick über organisationssoziologische Erklärungsansätze zum Dritten Sektor	54
Tabelle 4: Gegenüberstellung von Philanthropic und Corporate Governance Modellen für Nonprofit-Organisationen	87
Tabelle 5: Gegenüberstellung diskursdominierender Zugänge zur Governance von Organisationen	106
Tabelle 6: Quellen für die Literaturrecherche im Rahmen der Metaanalyse zu Nonprofit-Governance	118
Tabelle 7: Methodischer Zugang der Arbeiten zu Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen	124
Tabelle 8: Übersicht zu den Themenstellungen der in die Metaanalyse eingegangenen Studien	127
Tabelle 9: Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen – Zusammenhänge um Vorstandsstrukturen und –prozesse.....	184
Tabelle 10: Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen – Kompetenzen und Kompetenzverteilung in der Führungsspitze engagementorientierter Nonprofit-Organisationen.....	191
Tabelle 11: Governance in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen – Auswirkungen der Organisationsfinanzierung auf die Governance der Organisation	198
Tabelle 12: Methodischer Zugang der Arbeiten zu Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen...	248
Tabelle 13: Übersicht über den Forschungsfokus der Studien zu Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen...	253
Tabelle 14: Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen – Einflussfaktoren.....	316
Tabelle 15: Organizational Commitment in engagementorientierten Nonprofit-Organisationen – Konsequenzen	322

Zusammen sind wir stark?! Governance und Commitment in Nonprofit-Organisationen

Anton Bašić

Vereine sind immer häufiger vor die Herausforderung gestellt, nicht nur ihre Mitglieder, sondern auch Gegensätze zu vereinen: einerseits sollen sie Orte des Miteinanders sein, andererseits sollen sie das, was sie tun, möglichst professionell anbieten, sie sollen identitätsstiftend für ihre Mitgliedschaft wirken, gleichzeitig ausschließlich streng rational ihre Dienste anbieten. Zwei Konzepte beleuchten dieses Spannungsfeld näher und werden im interdisziplinären Ansatz der Studie zusammengeführt: der in der Ökonomie wurzelnden Perspektive der Corporate Governance als Steuerungsinstrument wird der Zugriff auf die Verbindung von Mensch und Organisation zur Seite gestellt, den die Psychologie als Organizational Commitment fasst. Im Rahmen einer argumentativen Auseinandersetzung werden beide Konzepte auf kleinere, durch Engagement getragene Nonprofit-Organisationen bezogen. Eine qualitative Metaanalyse bildet anschließend den Stand empirischer Forschung ab, aggregiert Kernergebnisse und entwickelt so die zuvor gewonnenen theoretischen Einsichten weiter.

ISBN 978-3-8405-0077-0 EUR 21,00

0 2 1 0 0



9 783840 500770